

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSALLAŞMA İLE FİRMA
PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE
KURUMSAL YÖNETİŞİMİN ROLÜ**

**ERDAL ŞEN
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. CEVAT GERNİ**

**GEBZE
2013**

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSALLAŞMA İLE FİRMA
PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE
KURUMSAL YÖNETİŞİMİN ROLÜ**

**ERDAL ŞEN
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. CEVAT GERNİ**

**GEBZE
2013**



DOKTORA TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 18/01/2013 tarih ve 2013/02 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 11/02/2013 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Erdal ŞEN'in tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Cevat GERNİ

ÜYE

: Prof. Dr. Erol EREN

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Ercan ERGÜN

ÜYE

: Prof. Dr. Halit KESKİN

ÜYE

: Prof. Dr. Lütüfihak ALPKAN

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../20... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI: Kurumsallaşma ile Firma Performansı İlişkisinde Kurumsal Yönetişimin Rolü

YAZAR ADI: Erdal ŞEN

Bu çalışmada kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve ileri kurumsal yönetişimin firma performansına etkileri incelenmektedir. Kurumsallaşma ile firma performansı arasındaki ilişki çeşitli araştırmalara konu olmakla birlikte farklı bulgular elde edilmiştir. Çalışma, bu ilişkiyi belirlemeyi ve kurumsal yönetişimin bu ilişki üzerindeki etkisini farklı kurumsal yönetim düzeyi anlayışlarına göre araştırmayı amaçlamaktadır.

İstanbul Ticaret Odası'na kayıtlı 153 firma üzerinde yapılan bu çalışmada; kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve ileri kurumsal yönetişimin alt boyutlarıyla birlikte firma performansına etkileri incelenmiştir. Kurumsallaşma ile firma performansı arasında bir ilişkinin varlığı saptanmış olmakla birlikte; kurumsallaşma, temel kurumsal yönetim ve ileri kurumsal yönetim ile firma performansı arasında da ilişki bulunmuştur. Araştırma sonuçları literatürdeki araştırmaları kısmen desteklemektedir. Araştırma bulguları yorumlanmış, yönetsel uygulamalara ilişkin ipuçları verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetişim, İleri Kurumsal Yönetişim, Performans

SUMMARY

TITLE: The Role of Corporate Governance on the Relationship between Institutionalization and Firm Performance

AUTHOR: Erdal ŞEN

The aim of this research is to study the effects of corporate governance and advanced corporate governance on firm performance. In the existing literature there are several different results between the relationship of institutionalization and firm performance. This study attempts to find out the relationship between these variables and define the effects of various corporate governance level perspectives.

The effects of institutionalization, corporate governance, and advanced corporate governance on firm performance are investigated on 153 firms, which are registered to Istanbul Chamber of Commerce. According to the results, both a relationship between institutionalization and firm performance, and a relationship between institutionalization, corporate governance, advanced corporate governance and firm performance are found. Our findings partially support the relevant literature. Considering the results of this study, implications for management practices are presented.

Keywords: Institutionalization, Corporate Governance, Advanced Corporate Governance, Performance

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamda bana her zaman yardımcı olan, özel kütüphanesinden yararlanmamı sağlayan, sadece akademik konularda değil hayatın getirdiği her türlü zorluk karşısında bilgeliği ve insanlığıyla desteklerini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Cevat GERNİ'ye; konu üzerindeki engin bilgisi ve alandaki deneyimleri ile tez çalışmamın olgunlaşmasında çok değerli katkıları olan Prof. Dr. Erol EREN'e teşekkürü borç bilirim. Doktora programına kayıt olduğum ilk günden, tezimi tamamladığım güne kadar bana her konuda destek olan Yard. Doç. Dr. Ercan ERGÜN'e ve tezimin tamamlanma sürecinde çok değerli katkılarda bulunan Prof. Dr. Halit KESKİN ve Prof. Dr. Lütfihak ALPKAN hocalarıma gönülden teşekkür ederim.

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü dönem arkadaşlarımdan Yard. Doç. Dr. İbrahim Sarper KARAKADILAR, Ar. Gör. Dr. İnci Aygün DURSUN, Ar. Gör. Erşan CİĞERİM, Ar. Gör. Dr. Sema TÜRKKANTOS, Dr. Serhat ERAT, Gizem GÜRELİ ve Ar. Gör. Sibel DİNÇ AYDEMİR'e de işbirlikleri ve dostlukları için minnettarım.

Tüm yaşamım boyunca bana okumanın ve doğru insan olmanın değerini öğreten en büyük öğretmenim olan babam Nurettin ŞEN başta olmak üzere, desteklerini esirgemeyen, annem, kardeşlerim, eşim ve biricik oğlum Erdal'a en içten dileklerimle teşekkür ederim.

Erdal ŞEN

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
ÇİZELGELER DİZİNİ	xiv
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: KURUMSALLAŞMA	5
1.1 Kurum ve Kurumsalcılık	5
1.1.1 Eski Kurumsalcı Kuramlar	6
1.1.2 Yeni Kurumsalcı Kuramlar	7
1.2 Kurumsallaşmanın Kuramsal Temelleri	8
1.2.1 Kurumsallık Teorileri	9
1.2.1.1 Kurumsallık Teorilerinin Temel Varsayımları	9
1.2.1.2 Kurumsallık Teorilerinin Temelleri (Kurumsal Ekonomi)	10
1.2.1.3 Kurumsallık Teorilerinin Gelişimi	11
1.2.1.4 Kurumsallık Teorilerine Farklı Yaklaşımlar	13
a) Merton'un Kurumsallık Yaklaşımı	13
b) Selznick'in Kurumsallık Yaklaşımı	14
c) Meyer ve Rowan'ın Kurumsallık Yaklaşımı	15
d) DiMaggio, Powell ve Zucker'ın Kurumsallık Yaklaşımı	16
1.2.1.5 Kurumsallık Teorilerine Yöneltilen Eleştiriler	16
1.2.2 Kurumsallık Teorilerinin Temel Unsurları	17
1.2.2.1 İzomorfizm	18
A) İzomorfizm Türleri	19
B) İzomorfizm Mekanizmaları	23
C) İzomorfizme Yöneltilen Eleştiriler	29
1.2.2.2 Meşruiyet	30

1.2.2.3 Günümüzde Kurumsallık Teorilerinin Durumu	33
1.3 Kurumsallaşmanın Temel İlkeleri	33
1.3.1 Formalleşme	37
1.3.2 Profesyonelleşme	37
1.3.3 Kültürel Güç	38
1.3.4 Tutarlılık	38
2. BÖLÜM: KURUMSAL YÖNETİŞİM	40
2.1 Kurumsal Yönetişim Kavramı	41
2.1.1 Farklı Kurumsal Yönetişim Sistemlerinin Gelişimi	43
2.1.2 Kurumsal Yönetişimin Kuramsal Temelleri	46
2.1.2.1 Sahiplik/Denetim Kuramı	47
2.1.2.2 Vekalet Kuramı	47
2.1.2.3 Entellektüel Sermaye Kuramı	49
2.1.2.4 Paydaş Kuramı	50
2.1.2.5 İşlem Maliyetleri Kuramı	51
2.1.2.6 Hizmetkarlık Kuramı	51
2.1.3 Başlıca Uygulama Örnekleri (OECD, SPK)	52
2.1.4 Başlıca Kurumsal Yönetişim Raporları	58
2.1.4.1 Cadbury Raporu	58
2.1.4.2 Greenbury Raporu	59
2.1.4.3 Hampel Raporu	59
2.1.4.4 Sarbanes-Oxley Kanunu	60
2.2 Temel Kurumsal Yönetişimin Başlıca İlkeleri	61
2.2.1 Şeffaflık İlkesi	63
2.2.2 Hesap Verebilirlik İlkesi	64
2.2.3 Sorumluluk İlkesi	66
2.2.4 Adil Yönetim İlkesi	67
2.3 İleri Kurumsal Yönetişimin Boyutları	69
2.3.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk	69
2.3.2 Kurumsal Sürdürülebilirlik	71
2.3.3 Bağımsızlık	71
2.3.4 Kurumsal İtibar	72
3. BÖLÜM: FİRMA PERFORMANSI	73
4. BÖLÜM: ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR	78
4.1 Yurtiçi Çalışmalar	78
4.2 Yurtdışı Çalışmalar	81

5. BÖLÜM: UYGULAMA	84
5.1 Araştırma Yöntemi ve Türü	84
5.2 Yol Analiz Modelleri	84
5.3 Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçüm Test Modelleri	89
5.3 Hipotezler	98
5.4 Varsayımlar ve Kısıtlar	102
5.4.1 Varsayımlar	102
5.4.2 Kısıtlar	103
5.5 Veri Toplama, Evren ve Örneklem	103
5.5.1 Veri Toplama	103
5.5.2 Evren ve Örneklem	104
5.6 Kullanılan Ölçekler	105
5.6.1 Kurumsallaşma İlkeleri Ölçeği	105
5.6.2 Temel Kurumsal Yönetişim Ölçeği	106
5.6.3 İleri Kurumsal Yönetişim Ölçekleri	108
5.6.3.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği	108
5.6.3.2 Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği	108
5.6.3.3 Bağımsızlık Ölçeği	110
5.6.3.4 Kurumsal İtibar Ölçeği	110
5.6.4 Firma Performansı Ölçeği	110
5.7 Kullanılan Analiz Teknikleri ve Gereçler	112
5.7.1 Kullanılan Analiz Teknikleri	112
5.7.2 Kullanılan Gereçler	113
6. BÖLÜM: ANALİZLER VE BULGULAR	114
6.1 Merkezi Eğilim ve Dağılım Ölçüleri	114
6.1.1 Ölçek Maddeleri Analizi	114
6.1.2 Demografik Veriler Analizi	118
Yaş Grubu	119
Cinsiyet	119
Eğitim Durumu	120
İşletme Yönetimi Dersi	121
Ailede Başka Yönetici Varlığı	121
TKYD Üyeliği	122
Yönetim Düzeyi	122
Yönetim Kurulu Üyeliği	123
İcracı Yönetim Kurulu Üyeliği	124

Denetçi	124
Kişi Unvanı	125
Yönetim Kıdemi	126
Kurumda Yönetim Kıdemi	126
IMKB Üyeliği	127
IMKB Kurumsal Yönetim Endeksi	128
Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu Varlığı	129
Kredi Derecelendirme Notu Varlığı	129
Sektör	130
İstihdam Düzeyi	131
Ciro Düzeyi	131
Kurum Unvanı	132
İTO Sicil	133
e-Posta	134
6.2 Doğrulayıcı Faktör Analizleri	135
6.3 İlişkiler Analizi	143
6.3.1 Korelasyon Analizi	144
6.3.2 Yol Analizi Modelleri Sonuçları	145
7. BÖLÜM: SONUÇ ve POLİTİKA ÇIKARIMLARI	172
KAYNAKLAR DİZİNİ	178
ÖZGEÇMİŞ	194
EKLER	195
Ek 1 Genel Sorular	195
Ek 2 Kurumsallaşma İlkeleri Ölçeği	197
Ek 3 Temel Kurumsal Yönetişim Ölçeği	199
Ek 4a Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği	201
Ek 4b Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği	201
Ek 4c Bağımsızlık Ölçeği	202
Ek 4d Kurumsal İtibar Ölçeği	203
Ek 5 Firma Performansı Ölçeği	204
Ek 6 Ankette Geçen Terimler Sözlüğü	204

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	Amerika Bireşik Devletleri
AGFI	Düzenlenmiş iyilik uyum indeksi (Adjusted goodness of fit index)
CAR	Cumulative Adjusted Return -Birikimli Düzeltilmiş Getiri
CFI	Karşılaştırmalı uyum indeksi (comparative fit index)
CLSA	Credit Lyonnais Securities Asia
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
EVA	Economic Value Added
GFI	İyilik uyum indeksi (Goodness of fit index)
İMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
İTO	İstanbul Ticaret Odası
MS	Microsoft
MVA	Market Value Added
NFI	Normlandırılmış uyum indeksi (normed fit index)
NNFI	Normlaştırılmamış uyum indeksi (non-normed fit index)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
RMSEA....	Yaklaşık hataların ortalama karekökü (root mean square error of approximation)
ROA	Aktif Kârlılığı - Return on Assets
ROE	Özkaynak Kârlılığı - Return on Equity
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
SPSS	Statistical Package for Social Science
SRMR.....	Standardize edilmiş kalıntıların ortalama karekökü (standardized root mean square residual)
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
TTK	Türk Ticaret Kanunu
UNDP	United Nations Development Programme
AVE	Ortalama varyans çıkarımı (Average Variance Extracted)
SCR	Ölçek Birleşik Güvenirliği (Scale Composite Reliability)

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
1.1 Kurumsallık Teorileri'nin Gelişim Süreci	11
2.1 Entelektüel Sermaye Unsurları	49
5.1 Kurumsallaşmanın Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Modeli	89
5.2 Temel Kurumsal Yönetişimin Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Modeli	90
5.3 İleri Kurumsal Yönetişimin Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Modeli	91
5.4 Kurumsallaşmanın Temel Kurumsal Yönetişim Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Modeli	92
5.5 Kurumsallaşmanın İleri Kurumsal Yönetişim Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Modeli	93
5.6 Temel Kurumsal Yönetişimin İleri Kurumsal Yönetişim Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Modeli	94
5.7 Kurumsallaşmanın Temel Kurumsal Yönetişim Üzerinden Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Modeli	95
5.8 Kurumsallaşmanın İleri Kurumsal Yönetişim Üzerinden Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Modeli	96
5.9 Temel Kurumsal Yönetişimin İleri Kurumsal Yönetişim Üzerinden Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Modeli	97
5.10 Kurumsallaşmanın, Temel Kurumsal Yönetişim ve İleri Kurumsal Yönetişim Üzerinden Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Modeli	98
6.1 Kurumsallaşma Ölçme Modeline Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması	135
6.2 Temel Kurumsal Yönetişim Ölçme Modeline Ait DFA Şeması	137
6.3 İleri Kurumsal Yönetişim Ölçme Modeline Ait DFA Şeması	139
6.4 Firma Performansı Ölçme Modeline Ait DFA Şeması	141
6.5 Kurumsallaşmanın Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Sonucu	146
6.6 Temel Kurumsal Yönetişimin Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Sonucu	148
6.7 İleri Kurumsal Yönetişimin Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Sonucu	150
6.8 Kurumsallaşmanın Temel Kurumsal Yönetişim Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Sonucu	152
6.9 Temel Kurumsal Yönetişimin İleri Kurumsal Yönetişim Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Sonucu	156
6.10 Kurumsallaşmanın Temel Kurumsal Yönetişim Üzerinden Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Sonucu	158

6.11 Temel Kurumsal Yönetişimin İleri Kurumsal Yönetişim Üzerinden Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Sonucu	164
6.12 Kurumsallaşmanın, Temel Kurumsal Yönetişim ve İleri Kurumsal Yönetişim Üzerinden Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Sonucu	167

ÇİZELGELER DİZİNİ

<u>Cizelge</u>	<u>Sayfa</u>
2.1 Kurumsal Yönetişim Unsurları ve Sistemleri Arasındaki İlişki	46
3.1 Performans Ölçütleri ile İlgili Bazı İfadeler.....	76
5.1 Hipotezler.....	99
5.2 CLSA Ölçeği ile Performans Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar	106
5.3 Ölçeklere Göre Soru Sayıları	111
6.1 Ölçek Maddeleri Merkezi Eğilim Analizi	114
6.2 Yaş Grubu Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi	119
6.3 Cinsiyet Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi	120
6.4 Eğitim Durumu Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi	120
6.5 İşletme Yönetimi Dersi Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi	121
6.6 Ailede Başka Yönetici Varlığı Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi	121
6.7 TKYD Üyeliği Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi	122
6.8 Yönetim Düzeyi Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi	123
Yönetim Kurulu Üyeliği Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi	123
6.10 İcra Yönetim Kurulu Üyeliği Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi	124
6.11 Denetçi Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi	125
6.12 Kişi Unvanı Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi	125
6.13 Yönetim Kıdemi Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi	126
6.14 Kurumda Yönetim Kıdemi Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi	127
6.15 IMKB Üyeliği Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi	128
6.16 IMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi	128
6.17 Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu Varlığı Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi	129
6.18 Kredi Derecelendirme Notu Varlığı Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi	130
6.19 Sektör Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi	130
6.20 İstihdam Düzeyi Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi	131
6.21 Ciro Düzeyi Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi	132
6.22 Kurum Unvanı Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi	133
6.23 İTO Sicil Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi	133
6.24 e-Posta Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi	134
6.25 Kurumsallaşma Ölçme Modeline Ait Uyum İndeksi Sonuçları	136
6.26 Temel Kurumsal Yönetişim Ölçme Modeline Ait Uyum İndeksi Sonuçları	138
6.27 İleri Kurumsal Yönetişim Ölçme Modeline Ait Uyum İndeksi Sonuçları	140
6.28 Firma Performansı Ölçme Modeline Ait Uyum İndeksi Sonuçları	142
6.29 Ölçeklerde yer alan boyutların güvenilirliklerinin değerlendirilmesi için kullanılan alfa katsayıları ve açıklanan varyansları	143
6.30 Korelasyon Analizleri	144
6.31 Kurumsallaşmanın Firma Performansını artırdığına yönelik hipoteze ait uyum indeksi sonuçları	147

6.32 Temel Kurumsal Yönetişimin Firma Performansını artırdığına yönelik hipoteze ait uyum indeksi sonuçları	149
6.33 İleri Kurumsal Yönetişim ile Firma Performansını artırdığına yönelik hipoteze ait uyum indeksi sonuçları	151
6.34 Kurumsallaşmanın Temel Kurumsal Yönetişimi Artırdığına yönelik hipoteze ait uyum indeksi sonuçları	153
6.35 Kurumsallaşmanın İleri Kurumsal Yönetişim Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Sonucu	154
6.36 Kurumsallaşmanın İleri Kurumsal Yönetişimi Artırdığına yönelik hipoteze ait uyum indeksi sonuçları	155
6.37 Temel Kurumsal Yönetişimin İleri Kurumsal Yönetişimi artırdığına yönelik hipoteze ait uyum indeksi sonuçları	157
6.38 Kurumsallaşmanın Temel Kurumsal Yönetişim Üzerinden Firma Performansını artırdığına yönelik hipoteze ait uyum indeksi sonuçları	159
6.39 Kurumsallaşmanın İleri Kurumsal Yönetişim Üzerinden Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Sonucu	161
6.40 Kurumsallaşmanın İleri Kurumsal Yönetişim Üzerinden Firma Performansını Artırdığına yönelik hipoteze ait uyum indeksi sonuçları	162
6.41 Temel Kurumsal Yönetişimin İleri Kurumsal Yönetişim Üzerinden Firma Performansını Artırdığına yönelik hipoteze ait uyum indeksi sonuçları	165
6.42 Kurumsallaşmanın, Temel Kurumsal Yönetişim ve İleri Kurumsal Yönetişim Üzerinden Firma Performansını Artırdığına yönelik hipoteze ait uyum indeksi sonuçları	168
6.43 Hipotez Test Sonuçları	171

GİRİŞ

Kurumsallaşma çok eski bir yönetim biçimi olmakla birlikte ekonominin tamamını bir kurum olarak görmesi ile son yüzyılda işletme dünyasında önemini artırmıştır. Kurumsallaşma, özellikle rekabete dayalı kar maksimizasyonu, maliyet minimizasyonu gibi işletme değerlerine uyarlanabilmek için Kurumsal Yönetişim kavramının hem geliştirilmesi hem de onun üstüne çıkması biçiminde zorlamalar ile karşılaşmıştır. Kurumsallaşmanın çıkış noktasına göre, bir ekonomiyi oluşturan kurumların toplamı ekonomi kurumunun toplamını aşamaz. Kurumsal Yönetişim bir taraftan kurumsallaşmayı destekleyen, hatta bazı araştırmacılar tarafından ele alındıkları kadarı ile iç içe geçmiş alt kavramlardan oluşturulmuş iken; diğer taraftan yeni liberal akımın baskısı ile (yeni kurumsalcılar) ekonomiyi oluşturan kurumların toplamının ekonomiden büyük olduğunu ileri sürer bir duruma gelmiştir. Bu tarihsel gelişim karşısında, özet olarak, kurumsallaşma yöntemine paralellik sağlayan yeni liberal Kurumsal Yönetişim yaklaşımları (yeni kurumsalcılar) geleneksel kurumsallaşma yöntemine yönelik bazı uyarlamalara gereksinim duymuştur. Yeni liberallerin (yeni kurumsalcıların) etkilediği Kurumsal Yönetişim yaklaşımı bu çalışmada Temel Kurumsal Yönetişim, kurumsallaşma ilkelerine dönüş yapmayı, onunla eksiklerini gidermeyi hedeflemiş Kurumsal Yönetişim yaklaşımı İleri Kurumsal Yönetişim boyutları adları altında işlenmiştir.

Kurumsallaşma literatüründe firma performansı sonuç değer olarak değer kazandığından, araştırmanın kavramsal modelinin bağımlı değişkenini oluşturmuştur. Firma performansının bazı alt boyutları da araştırmanın modelinde destek değişkenler olarak yer almıştır. Firma performansının alt boyutları daha çok Temel Kurumsal Yönetişim boyutu ile ilgili olup, yeni liberal yönetime yöneliktir. Eğer bir kurumsallaşma çalışması olmasaydı, bu çalışma için firma performansının bağımsız değişken olarak alınması çok eleştirilebilir bir model çalışması olabilirdi.

Çalışma daha çok Kurumsallaşma, İleri Kurumsal Yönetişim ve firma performansı arasındaki ilişkiye dikkat yoğunlaştırmış, çalışma evrenine giren kurumların kurumsallaşmayı bir performans sürücüsü olarak aldıklarından emin olunmuştur.

Çalışmada uluslararası kurumlar tarafından düzenlenerek yeni liberal (yeni kurumsalcı) yaklaşımın (Temel Kurumsal Yönetişim yaklaşım) etkisi altında kalarak, Temel Kurumsal Yönetişim yaklaşımının kurumsallaşma ile firma performansı arasında nasıl bir rol oynadığı irdelenmiştir. Bu kapsamda, yeni liberal (yeni kurumsalcı) yaklaşımın firma performansının farklı alt boyutları karşısında nasıl davrandığı konusu üzerinde de durulmuştur.

Çalışma yedi bölümden oluşmuştur. Çalışmanın temelini ve birinci bölümünü oluşturan kurumsallaşma konusu, kurum ve kurumsalcılık, kurumsallaşmanın kuramsal temelleri ve kurumsallaşmanın temel ilkeleri başlıkları altında çalışılmıştır. Kurumsal yönetim konusu, çalışmanın ikinci bölümünde, kurumsal yönetim kavramı, temel kurumsal yönetişimin başlıca ilkeleri ve ileri kurumsal yönetişimin boyutları başlıkları altında işlenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümü, firma performansının niteliksel performans göstergelerine ve niceliksel performans göstergelerine yoğunlaşmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde konu ile ilgili önceki çalışmalar, yurtiçi çalışmalar ve yurtdışı çalışmalar olarak alt başlıklar halinde sunulmuştur. Çalışmanın beşinci bölümü olan uygulama bölümünde konular yedi alt başlık altında işlenmiştir: araştırma yöntemi ve türü, değişkenler ve model, hipotezler, varsayımlar ve kısıtlar, veri toplama, evren ve örneklem, kullanılan ölçekler ve kullanılan analiz teknikleri ve gereçler. Araştırmanın altıncı bölümünde istatistiksel analizler ve bu analizler sonucunda elde edilen bulgular, merkezi eğilim ve dağılım ölçüleri, faktör analizleri ve ilişkiler analizi alt başlıkları altında çalışılmıştır. Çalışmanın yedinci ve son bölümünde sonuçlar ve politika çıkarımları ele alınmıştır.

Kurumsal Yönetişim kavramı Kurumsal Yönetişimin firmalarda farklı düzeylerde anlaşıldığı, kurumsallaşma ile karıştırıldığı gözlemi üzerine bir çalışma yapılmak istenmiştir. Kurumsallaşma ile firma performansı arasındaki ilişki çeşitli araştırmalarda çalışılmış olmasına rağmen farklı bulgular da elde edilmiş olduğu görülmektedir. Çalışma bu ilişkiyi belirlemeyi ve kurumsal yönetişimin bu ilişki üzerindeki etkisini farklı kurumsal yönetişim düzeyi anlayışlarına göre nasıl etkilediğini araştırmayı amaçlamıştır.

Çalışma sonunda elde edilen bulguların yorumlanmasından kurumsal yönetişimin yönetim bilimi kavramları içindeki algısı ve firmalarda kurumsal yönetişim bilgisinin düzeyi hakkında bir fikir sahibi olunabilmektedir.

Çalışma konusu, yönetim biliminin geleneksel konuları arasında en çok ilgi duyulanlarından, hakkında geniş literatür geliştirilmiş bir kapsama sahip olanlardan, çeşitli araştırmalarda çeşitli modeller geliştirilmiş olanlardan birisidir. Çalışma kapsamı bu geleneksel kapsam içeriğine rağmen dinamik bir gelişme içerisinde. Çalışma konusu birçok açıdan gerek akademik dünyada gerek ise iş dünyasında çeşitli geliştirmeler içerisinde.

Çalışma, konu ile kapsamın bu dinamik gelişim özelliğinin getirdiği üstünlükleri değerlendirerek, kurumsal yönetişimin düzeylerini belirleyerek, onları kurumsallaşma kapsamından ayırt ederek karşılaştırmalı ilişkiler kurarak önemli hale gelebilmiştir.

Çalışmanın önemini, yukarıda söz edilenleri alt boyutlar dikkate alınarak ve yapısal model kullanmak sureti ile ara değişkenleri açısından da değerlendiriyor olması artırmaktadır. Genel bilgiler kapsamı (a) Kişisel bilgiler, (b) Mesleki bilgiler ve (c) Firma bilgileri'dir. Kurumsallaşma İlkeleri kapsamı (a) Formalleşme, (b) Profesyonelleşme, (c) Kültürel Güç ve (d) Tutarlılık'tır. Temel Kurumsal Yönetişim kapsamı (a) Şeffaflık, (b) Hesap Verilebilirlik, (c) Sorumluluk ve (d) Adil Yönetim'dir. İleri Kurumsal Yönetişim kapsamı (a) Kurumsal Sosyal Sorumluluk,

(b) Kurumsal Sürdürülebilirlik, (c) Bağımsızlık ve (d) Kurumsal itibar'dır. Firma Performansı'nın kapsamı (a) Niteliksel Performans ve (b) Niceliksel Performans'tır.

Çalışmada geçen kurumsallaşma kavramı firmaların yapısal özelliklerine yönelik bir işletme yönetimi ve işletme stratejisi kavramı iken kurumsal yönetim kavramı firmaların işletme yönetimi bilimi içerisindeki davranışlarına yönelik bir kavramdır. Söz konusu yapısal ve davranış özellikleri insan faktörü ile bütünleşmekte ve anlam kazanmaktadır. Kurumsallaşma da aslında bir ekonomi kuramı olan kurumsalcılık yaklaşımından yola çıkarak geliştirilmiş bir kavramdır. İnsan faktörü, yapı ve davranış ise yalnızca inceleme altına alınan birim firma ile ilgili olmayıp, birim firmanın iç ve dış olmak üzere bütün paydaşları ile olan ilişkilerini ve etkileşimlerini kapsar.

Çalışmanın katkı sağladığı düşünülen bir yönü de zaman içerisinde geliştirilmiş olan çeşitli ve farklı kurumsalcı yaklaşımlara daha bütünsel bir anlayış ile yaklaşmış olmasıdır. İçe yönelik stratejilere ait Yeni liberal (yeni kurumsalcı) yaklaşımların baskısı ile yön değiştirmek durumunda kalan geleneksel kurumsalcılığın, kendisine yakın düşen ve dışa yönelik bazı değişkenleri araştırma modellerine dahil ederek bu bütünsellik sağlanmaya çalışılmıştır.

1. BÖLÜM:

KURUMSALLAŞMA

Çalışmanın temelini ve birinci bölümünü oluşturan kurumsallaşma konusu (a) Kurum ve Kurumsalcılık, (b) Kurumsallaşmanın Kuramsal Temelleri ve (c) Kurumsallaşmanın Temel İlkeleri başlıkları altında aşağıda çalışılmıştır.

1.1 Kurum ve Kurumsalcılık

Kurum terimi; toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş ve süreçleri belli olan sosyal ilişkiler düzenini (Koçel, 2005: 361) ya da organizasyonel yapılar, süreçler ve bireysel davranış için değişkenler sağlayan gelenek ve normları ifade etmektedir (Mavima ve Richard Chackerian, 2001: 94). Başka bir deyiş ile kurum terimi toplumda örgütlenmiş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri belli bir sosyal ilişkiler düzenini ve topluluğunu anlatmaktadır (Koçel, 2001: 291). Kurum, kurallara dayalı ve standartlaştırılmış sosyal uygulamaların bir araya geldiği bir kuruluş ya da oluşum düzenidir (Dillard, Rigsby ve Goodman, 2004: 508). Kurumlar zaman içinde yeniden üretilen kurallar ve kaynaklar ile açıklık ve esneklik özelliklerine sahip yapılardır (Giddens, 1984: 375). Sosyolojik açıdan kurum, belli başlı toplumsal ilgi alanlarını içine alan davranış kalıpları ile bir toplumun temel kaygılarını ve faaliyetlerini düzenleyen ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayan tüm yapısal bileşenleri içine almaktadır (Marshall, 2005: 438).

Kurumlar, temel kurumlar ve ikincil kurumlar olmak üzere iki ana grupta incelenebilirler (Bresser ve Millonig, 2003: 221-222):

(a) *Temel kurumlar*, sosyal açıdan evrim geçirmiş olan ve genel kabul görmüş normlar ve değerleri temsil ederler. Temel kurumlar ciddiye alınırlar ve bu kurumların planlı olarak değiştirilmeleri çok güçtür. Temel kurumların bir ürünü olarak nitelendirilebilecek

(b) *İkincil kurumlar* belirli sosyal sorunların çözüme kavuşturulması için vardır. İkincil kurumlar, yasaları, anlaşmaları, örgütleri ve örgütsel kural ve prosedürleri içine alırlar. Bu kurumlar, temel kurumlara kıyasla daha esnek olup, planlı olarak değiştirilmeleri de daha kolaydır. Temel kurumlarda olduğu gibi, ikincil kurumlar da izleyicileri tarafından ciddiye alınarak içselleştirilebilir.

Kurumsalcılık; örgütlerin, kurumsal çevrelerindeki olgular tarafından kurgulandıklarını, onlara benzeme eğilimi gösterdiklerini ve biçimsel örgütlerin, teknik ve dönüşümsel karşılıklı bağımlılıklar yoluyla kurumsal çevrelerine uyumlu duruma geldiklerini ileri süren bir kuramdır (Meyer ve Rowan, 1977: 346). Kurumsalcılık, genel olarak, biçimsel örgüt yapıları ile bu yapıların gelişimine katkı sağlayan sosyal süreçler arasındaki ilişkilere yönelik bir düşünme biçimidir (Dillard, Rigsby ve Goodman, 2004: 508).

Kurumsalcılık kuramına göre; örgütler ve onları oluşturan bireyler, bir bakıma kendilerini var eden değerler, normlar, kurallar, inançlar ve genel kabul gören davranış kalıplarından örülmüş bir ağ ile çevrilidirler. Bu ağ, örgütlerin ve bireylerin eylemlerini şekillendiren rasyonel bir çevre sunmaktadır (Hasselblad ve Kallinikos, 2000: 698). Endüstri sonrası toplumdaki birçok örgütün biçimsel yapısı, işe dönük ölçütler (verimlilik, etkinlik gibi) ve örgüt içi eşgüdüm ve denetim gereklerini değil, kurumsal çevrelerinin dolaylı etkisini yansıtmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977: 340-341).

1.1.1 Eski Kurumsalcı Kuramlar

Kurumsalcı ekonomi Neoklasik Okul'un soyutlayıcı, tündengelimci analiz yöntemine ve kamu müdahalesini, en aza indirmeye çalışan ekonomi politikası önerilerine karşılık, 20. yüzyılın başında ABD'de gelişen bir akımdır. Kurumsalcı ekonomi düşüncesinin Thornstein Veblen'in "Ekonomi Niçin Evrimci Bir Bilim Değildir?" başlıklı makalesi ile başladığı kabul edilir. Aradan geçen sürede, bu akımın etkisi büyük iniş-çıkış göstermiştir. Bu düşünce akımının en etkili olduğu dönem, Birinci Dünya Savaşı ile İkinci Dünya Savaşı arasındaki yıllardır. İkinci

Dünya Savaşını izleyen yıllarda Keynes ekonomisinin yaygın kabul bulmasını izleyerek etkisi giderek azalmıştır. Günümüzde en tanınmış ve en etkili temsilcileri ABD'de J. K. Galbraith (1908-), Batı Avrupa'da da İsveçli Gunnar Myrdal (1898-) ve Fransız François Perroux olmuştur. Geçmişteki en önemli temsilcileri arasında T. Veblen (1857-1929) ve W. C. Mitchell (1874-1948) anılmaktadır (Savaş, 2000, s. 648).

1.1.2 Yeni Kurumsalcı Kuramlar

Kurumsalcılar Neoklasik Ekonomi anlayışının çok soyut, somut gerçeklerden kopuk ve mekanistik bir anlayış ile kurulmuş kuramlardan oluştuğunu ileri sürerler. Kurumsalcılar neoklasik ekonomi anlayışının tersine, daha somut gerçekleri araştırmaya yönelmişlerdir. Bunların bir bölümü (örneğin, Galbraith) ileri endüstri kapitalizminin kurumlaşmasından doğan, rekabeti engelleyen oligopolcü yapısını, bir bölümü (örneğin, Mitchell) konjonktür dalgalarının istatistiksel analizler ile gerçek tablosunu, bir bölümü toplumdaki evrimin niteliğini araştırmışlardır. Ancak incelenen konuya bakılmaksızın, Kurumsalcılar, somut gerçeklerden hareket etmişler, dengesizlikler üzerine durarak insan etkisinin önemini vurgulamışlardır. Bu neden ile toplumu ve ekonomiyi dengeye getirerek optimal seviyeye ulaşmada devlet müdahalesini savunmuşlardır. Bu yaklaşımları ile kurumsalcıların insan ve toplum öğelerini vurgulamaları onların önemli bir özelliği olmuştur (Savaş, 2000, s. 646-648).

"Yeni Kurumsalcılık" olarak adlandırılan akımda sosyal yapı ve davranışların açıklanmasında; kuralların rolü, kültürün etkisi ve tarihin bazı önemi konuları öne çıkmıştır (Scott, 2003: 879-880). Yeni kurumsalcılar, literatürüne 'kurumsal eşbiçimlilik' kavramını kazandırmışlar ve bu kavramdan yola çıkarak, örgütlerin, gerek taklitçilik gerek zorlayıcılık gerekse normatif baskıların etkisi ile birbirlerine giderek daha çok benzemeye başladıklarını ortaya koymuşlardır (DiMaggio ve Powell, 1983: 150-154).

1.2 Kurumsallaşmanın Kuramsal Temelleri

Kurumsallaşma, bir firmanın kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak örgütsel yapısını oluşturması, kendisine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini kültür haline getirmesi ve böylece diğer firmalardan farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi, sosyal ihtiyaç ve baskıların bir sonucu olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir (Selznick 1996: 271; Karpuzoğlu, 2004: 45).

Kurumsallaşma; firmaların faaliyet gösterdikleri çevreleri ile (örgütsel çevre/örgütsel alan) olan uyum sürecini ve bu firmalarda zaman ile oluşan bir ilerlemeyi vurgulamaktadır (Selznick 1996: 271). Kurumsallaşma sürecinde çevreden firmaya doğru yönelme söz konusudur ve bu yönelme ile firma-çevre uyumu ön plana çıkmaktadır. Firmalara değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda, firmalar hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşmaktadırlar. Buna göre bir firmanın kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelmektedir (Dilbaz, 2005: 64).

Bir başka tanıma göre kurumsallaşma, firma yapısının belirli ilke ve standartlara göre yeniden yapılandırılması, yönetici ve çalışanların işin ehli kişilerden olması ve firmanın bilgiye dayalı bir anlayış içinde çalışması demektir. Böylece firmanın işleyişine ilişkin bir sistem kurulmuş olmakta, firma kişilere bağımlı olmak ve onlar ile var olmak yerine, geliştirilen bilgi temelli sistemler yolu ile yaşamını bir insan ömrü ile sınırlı tutmayıp daha uzun yıllar sürdürebilmektedir (Uzunçarşılı, Toprak, ve Ersun, 2000: 12). Bilginin örgütsel yönetimde baz alınması yönetim biliminin evrimleşmesi sonucu olmuştur (Keskin ve Akgün, 2003: 177).

1.2.1 Kurumsallık Teorileri

Eski kurumsallık teorilerinin kökleri yapısal – işlevselci sosyolojiye, yeni kurumsal teorilerinin kökleri ise Parsons’ın katkısını tamamen ret etmemekle birlikte görüngübilimsel sosyolojiye dayanmaktadır (Özen, 2010:287).

Kurumsalcı geleneğin, on dokuzuncu yüzyıldan günümüze kadar ekonomi, siyaset ve sosyoloji gibi alanlarda varlığını sürdüren bir bakış açısı olduğu bilinmektedir. Doğuş biçimi, temel vurgusu ve gelişim çizgisi açısından aralarında farklılıklar olmakla birlikte, bu disiplinlerdeki kurumsal yaklaşımların paylaştıkları temel kaygı, toplumsal düzenin ve sürekliliğin temellerini anlamaktır. (Özen, 2010: 244). Kurumsallık teorileri, örgütsel devamlılık ve değişim süreçlerini açıklamış ve anlaşılmasını sağlamıştır. Bu durum, kurumsallık kuramı (*contingency theory*) ve kaynak bağımlılığı kuramı altında önem verilen görev ve teknik öğelerden daha çok, örgütsel çevrelerin sosyal ve kültürel görünimleri vurgulayan (Oliver, 1991:145), örgütün ‘açık sistemler’ görüşlerinin geliştirilmesi olarak görülebilir (Ashworth, Boyne ve Delbrige, 2005: 61-62).

1.2.1.1 Kurumsallık Teorilerinin Temel Varsayımları

Kurumsallık teorilerinin temel varsayımları aşağıdaki gibidir (Ataman, 2009: 241; Greening ve Grey, 1994) :

- (a) Çevrede bazı kuralsal, düşünsel ve yasal unsurlar örgütsel davranışların özgünlüğünü sınırlamaktadır,
- (b) Kurumsal çevre örgütsel yapılardaki benzeşmeye yol açmaktadır,
- (c) Örgütler için meşru olmak örgütsel verimlilikten veya etkinlikten daha önemlidir,
- (d) Örgütler onları çevreleyen kurumları yansıtmaktadırlar,
- (e) Örgütü kurumsal çevreye benzetmek, yöneticinin en önemli rolüdür,
- (f) Kurumsallaşan örgütlerin hayatta kalma şansları daha yüksektir,
- (g) Örgütsel çevreler birbirleri ile etkileşim içindedir,
- (h) Örgütsel davranış, alışkanlıkların doğal bir sonucudur.

1.2.1.2 Kurumsallık Teorilerinin Temelleri (Kurumsal Ekonomi)

Kurumsalcı iktisadın gelişim sürecinde, iktisadi düşüncenin tarihi ilerlemesi boyunca, kurumlar ve kurumsal değişime ilişkin konular üzerinde çalışmalar yapan pek çok iktisatçının bulunduğu görülmektedir. Amerikan kurumsalcı geleneğinin temsilcileri olan T. Veblen, W. Mitchell, J.R. Commons ve C. Ayres bu akımın öncüleri arasında yer alır. Ancak A. Smith ve J.S. Mill gibi Klasik İktisatçılar; Alman, İngiliz ve Amerikan Tarih Okulu üyeleri; Marx ve diğer Marxçılar; Menger, von Wieser ve Hayek gibi Avusturya okulu üyeleri; Schumpeter; ve Marshall gibi yeni-iktisatçıların çalışmalarında da kurumsalcılığın çeşitli boyutlarına rastlamak olasıdır (Rutherford, 1995:1).

Kurumsallık Teorileri'nin temelleri birden fazla disipline bağlı olarak açıklanabilir. Bu çalışmayı etkileme olasılığı en yüksek olan Kurumcu Ekonomi ile bağlantısı şematik olarak aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 1.1. Kurumsal Ekonomi ve Kurumsallık Teorileri

	Kurumsal Ekonomi	Kurumsallık Teorileri
Dönem	1900'lerin başı	1940'lar ve 1970 sonrası
Temsilcileri	Veblen, Mitchell, Galbraith, Commons, Perroux	Merton(1945) Selznick(1949) Meyer&Rowan(1977) DiMaggio&Powell(1983)
Orijin	İktisat	Disiplinlerarası (Sosyoloji, Örgütsel İktisat ve Örgüt Teorisi)
Analiz	Sosyolojik	Karışık
Model	Makro iktisadi	Açık sistem
Teorisyenler	İktisatçı	Sosyolog
Çevre faktörü	Var (Sosyal ve Ekonomik)	Var (Teknolojik-Kurumsal-Örgütsel)
İnsan faktörü	Var İktisadi sistemdeki kurumların insanlar üzerindeki etkisi	Yok İzomorfizm yüzünden, örgütsel davranış ihmal edilmiştir.
Ortak zayıflıkları	"Okul" olamamışlardır	"Teori" olamamışlardır, "yaklaşım" olarak kalmışlardır.
Geçerlilikleri	Var İşlem maliyeti konusunda çalışmaktadırlar.	Var

Kaynak: Göksel Ataman (2009). **İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s. 232.

1.2.1.3 Kurumsallık Teorilerinin Gelişimi

Felsefik arka plan, Diltheyve Husser ve Schutz gibi Alman idealistler altında temellenirken, en yaygın çalışmalar da sosyolog Peter Berger tarafından yapılmıştır. Çalışmalarında, sosyal realitenin, sosyal etkileşimden oluşan insan yapısı olduğuna dikkat çekmiştir. İşte hareketlerde gerçekleşen bu süreç, kurumsallık olarak tanımlanan kişilik ve diğeri tarafından aynı anlamı verir ve tekrarlanır. Aslında bu görüşler, mikro veya sosyal psikolojini araştırma konularıdır.



Şekil 1.1 Kurumsallık Teorileri’nin Gelişim Süreci

Zucker, 1990’lara yaklaşırken, kurumların çevreye uyumları sonucunda olumlu bir imaj kazanacaklarını, böylece ihtiyaç duydukları kaynaklara daha kolay erişebileceklerini ve örgüt olarak birbirlerine benzeyeceklerini ancak bu benzerlik sürecinin, verimlilikten bağımsız olarak gelişemeyeceğini öne sürmüştür (Ataman, 2009:234).

Kurumsallık teorilerinin tarihsel gelişimi incelendiğinde, toplumsal düzenin ve sürekliliğin temellerini aramaya yönelik çabaların Eski ve Yeni Kurumsallık Teorileri başlıkları altında toplandığı görülmektedir. Eski Kurumsallık Teorileri, 1930’lu yılların sonunda, ağırlıklı olarak “Bürokrasi Yaklaşımı” temelli çalışmalar çerçevesinde şekillenmeye başlamış; Yeni Kurumsallık Teorileri ise, 1970’li yılların sonunda gerçekleştirilen ve örgütsel analiz için farklı çerçeve sunan bazı çalışmalar olan Meyer, Rowan (1977); Powell, DiMaggio (1983) doğrultusunda ortaya çıkmıştır. Eski ve Yeni Kurumsallık Teorileri arasında her ne kadar analitik odak noktası, çevreye yaklaşım, çatışma ve değişimi ele alış biçimi ve bireysel eylem imgeleri açısından farklılıklar olsa da; örgüte ilişkin rasyonel aktör modeline şüphe ile yaklaşımları, kurumsallaşmayı, örgütün izleyebileceği seçenekleri sınırlandırmak örgütü daha az rasyonel hale getiren bir süreç olarak görmeleri, örgüt ile çevre arasındaki ilişkiyi vurgulamaları, örgütün biçimsel yapısı ile tutarsız olan yönleri ortaya çıkarmayı amaçlamaları, örgütsel gerçekliğin şekillenmesinde kültürün rolünü vurgulamaları açısından benzerlik göstermektedirler. DiMaggio ve Powell (1991)’a göre; bu benzerlikler, Eski ve Yeni Kurumsallık Teorileri arasında bir devamlılık ilişkisi olduğunu açıkça ortaya koymaktadır (Kartalpe, 2010: 87).

Çizelge 1.2 Eski ve Yeni Kurumsallık Teorilerinin Karşılaştırılması

Karşılaştırma Konuları	Eski Kurumsallık Teorileri	Yeni Kurumsallık Teorileri
Çıkar Çatışması	Merkezi	Çevresel
Ataletin Kaynağı	Çıkar çevreleri	Yasalık zorunluluğu
Örgütsel Yapı	Biçimsel olmayan yapı	Biçimsel yapının simgesel rolü
Örgütün Yeri	Bölgesel çevre	Alan, sektör ya da toplum
Kurumsallaşmanın Odak Noktası	Örgüt	Örgütsel alan ya da toplum
Örgütsel Dinamikler	Değişim	Katılık
Faydacılık Eleştirisinin Temelleri	Çıkar birliği teorisi	Eylem teorisi
Faydacılık Eleştirisinin Sonuçları	Beklenmeyen sonuçlar	Düşünceyi yansıtmayan eylemler
Algılamının Anahtar Formları	Değerler, kurallar, tutumlar	Sınıflandırmalar, yazılar programlar, şema
Sosyal Psikoloji	Sosyalizasyon teorisi	Özellikler teorisi
Emrin Bilişsel Temeli	Bağlılık	Alışkanlıklar, uygulamalı eylem
Hedefler	Değiştirilebilir	Belirsiz
Gündem	Politikalara uygunluk	Disiplin

Kaynak: Paul DiMaggio ve Walter W. Powell (1991) akt. Özel, Şükrü (2010). “Yeni Kurumsal Kuram Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar” içinde 237-330. Sargut, A. Selami ve Özen, Şükrü, **Örgüt Kuramları**, İmge Kitabevi, Ankara, s. 286.

Kurumsallık literatüründe son dönemlerdeki çalışmalarda dikkatler, örgütlerdeki benzerlikler kadar, farklılıklar üzerinden kurumsal değişimin kaynakları,

sonuçları ve kurumsal süreçlere doğru kaymıştır (Scott, 2003:881) ifade edilmektedir. Buna ek olarak, araştırmacılar yasallık kavramına vurgu yapmakta ve örgütlerin sosyal değerler ile mi yoksa sosyal açıdan yapılandırılmış modeller ile mi yasallık kazanacağına; ayrıca kurumların hangi unsurları ile ilgilenileceği, hangi sosyal aktörlerin yasallık üzerinde etkili olduğu ve değerlendirmelerin hangi düzeyde yapılması gerektiği gibi sorulara yanıt aramaktadırlar (Ruef ve Scott, 1998: 878).

1.2.1.4 Kurumsallık Teorilerine Farklı Yaklaşımlar

Kurumsallık teorilerine ait çok çeşitli yaklaşımlar araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Kurumsallık teorilerine ait bazı yaklaşımlar aşağıda ele alınmıştır.

a) Merton'un Kurumsallık Yaklaşımı

Eski Kurumsallık Teorileri genellikle Selznick'in çalışmalarıyla özdeşleşmesine rağmen Merton'un, Selznick'in çalışmaları üzerindeki etkisi yadsınamaz. Merton "Bureaucratic Structure and Personality" adlı eserinde, "kurumsallaşma" terimini kullanmasa da, bürokratik yapının özelliklerine, örgütlerdeki süreçlerin biçimselliğine, meşruiyete ve örgüt içi kurallara vurgu yapmıştır (Kartaltepe, 2010: 88).

Endüstriyel düzenle ilgili ilk analiz, Weber (1946) tarafından "formal organizasyon" başlığıyla yapılmış; organizasyonların modern toplum sürecinde "bağımsız sosyal aktörler" olarak tanımlanmasını ise ilk kez Merton ve meslekdaşları yapmışlardır. Zucker ve DiMaggio ise; yeni kurumsal yapının potansiyel yaratıcıları olarak örgütsel ve bireysel aktörlere dikkat çekmişlerdir (Ataman, 2009: 235).

Merton çalışmalarında organizasyonlar için deneysel testler ve fonksiyonel mantık üzerinde durmuş ve fikirlerini "Fonksiyon Teorisi"nde toplamıştır. Buna göre, fonksiyonel yaklaşımla incelendiğinde örgütler iki özellik gösterirler (Ataman, 2009: 235): (1) Örgüt yapısı içinde, birbirinden farklı öğeler vardır ve (2) Yapısal düzenlemelerin, fonksiyonel olmayan sonuçları arasında dengenin kurulması gerekir.

İşte bu iki özelliğin gerçekleşebilmesi de iki varsayıma dayanır: (1) Sistemin yapısal unsurları, bütünün parçalarıyla ilişkili olabilecek şekilde, bütünleşmiş olmalıdır ve (2). Sosyal sistem fonksiyonlarına faydası olacak yapılar vardır. Ancak yine de sistem hayatta kalamayabilir.

Merton, sonuç olarak; fonksiyonel yardımların, yapısal düzenlemelerdeki oynayacağı aktif role dikkat çekmiş, bununla beraber gerçekleştirilen yapısal düzenlemelerin, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan sonuçları olabileceğini vurgulamıştır (Kartalpe, 2010: 88).

b) Selznick'in Kurumsallık Yaklaşımı

Selznick yaklaşımı kurumsallaşma kavramına ait bilinen en eski yaklaşımdır. Kurumsallaşmayı, fikirleri, değerleri yayma süreci olarak tanımlamıştır. Selznick kurumsallaşmayı, aynı zamanda kurum ve bireyler tarafından sınırlamalar getirilen uygulamalı bir süreç olarak açıklamıştır (Eryılmaz, 2002: 15). Selznick, Merton'nun yanı sıra, Michels ve Barnard gibi entelektüellerin arasında kalarak etkilenmiş ve sonra kendi 1949'da "doğal sistem modeli" ni geliştirmiştir. Bir örgüt kurumsallaştığında, özel bir karakter edinecek ve ayırt edici yetkinliklere ulaşacak belki de yerleşik bir eylemsizliğe sahip olacaktır. Bu çerçevede liderin sorumluluğu, faydası kadar maliyetleri de olabilecek kurumsallaşma sürecini gözlemlemektedir. Bu nedenle Kurumsallık Teorileri, örgütsel etkileşim ve adaptasyon sonucunda ortaya çıkan ayırt edici formları, süreçleri, stratejileri ve yetkinlikleri izlemektedir. Söz konusu unsurlar, örgütün iç ve dış çevresine verilen yanıtlar olarak anlaşılmalıdır (Selznick, 1996: s. 270).

Selznick'in modeli ile Weberian anlamda organizasyon yapısı arasında yakınlık kurulabilir. Bürokrasi yaklaşımı, Weber'den sonra, Robert Merton, Selznick, Peter Blou, Alvin Gouldner gibi yazarlar tarafından ayrıntılı olarak incelenmiş ve daha da geliştirilmiştir. Ancak en göze çarpan yan, Selznick'de amprik eğilimler varken, Weber sosyolojik eğilimlidir (Ataman, 2009: 236). Selznick yaklaşımında başka bir önemli özellik de kurumsallaşmış organizasyonların kendilerine özgü özelliklere ve

ayırt edici yeterliliklere ya da faaliyetler zincirine sahip olmalarıdır. Yani bu organizasyonların diğer organizasyonlardan ayırt edilebilen ayrı kimlikleri vardır (Selznick, 1966: 271).

Robert Merton ve Philip Selznick'in çalışmaları kapsamında ana hatları ile ele alınan Eski Kurumsallık Teorileri, örgüt analizine 3 temel katkı sağlamaktadır (Kartaltepe, 2010: 89):

- (a) Örgütleri bütüncül olarak incelemesi (bu anlamda örgütsel analizde örnek olay yöntemini geliştirmesi) ve içinde bulunulan koşullara bağlı olarak farklı örgüt türlerinin olabileceği düşüncesi oluşturmaları,
- (b) Örgütlerin sadece bir araç değil, kendi başına bir varlık olabileceği düşüncesi geliştirmesi,
- (c) Örgütsel yapı ve süreçlerin oluşumunda çevresel koşullara uyumun önemini vurgulaması.

c) Meyer ve Rowan'ın Kurumsallık Yaklaşımı

Yeni kurumsalcılık olarak adlandırılan teorilerin ortaya çıkışı, J. Meyer'in "*Eğitimin Bir Kurum Olarak Etkileri*" ile J.Meyer ve B. Rowan'ın "*Kurumsallaşmış Örgütler: Bir Mit ve Merasim Olarak Biçimsel Yapı*" 1977 yılında yayınlanan iki makaleleri ile olmuştur. "Kurumsallaşmış Örgütler: Bir Mit ve Merasim Olarak Biçimsel Yapı" başlıklı makaleleriyle ilk kez net olarak "Kurumsallık Teorileri"nden bahsedilmiştir. Burada biçimselliği, yapının sembolik aksesuarları olarak algılamışlardır (Ataman, 2009: 237).

Meyer ve Rowan'ın özetle ileri sürdüğü şey, örgütsel alanda bir homojenleşme gerçekleşmektedir, bu süreçte rasyonel mitler olarak varlık bulan kurumlaşmış yapı ve eylemlerin işletmeler tarafından içselleştirilmesi, törensel bir konformizme dönüşmektedir. Kurumsal mantıklar içinde mitler oluştuğunda örgütler bu mitleri benimseyerek, homojenleşmeyi getirmektedir. Örgütler çevresiyle etkileşen, sınırlı aktörler olarak görülmek yerine çevrede yerleşik aktörler olarak görülmektedir. Bu

yerleşikliğin örgütsel yapı ve kimlikleri, rutin faaliyetleri belirleyici olabileceği kabul edilmektedir. Bu çevrelerde ortaya çıkan kurumsallaşmış teknik, politika ve programlar herhangi bir örgütün törensel olarak uyduğu güçlü mitler olarak işlev görür. Çünkü bu mitleri içselleştirmek yalnızca meşruiyet sağlamaz aynı zamanda örgütün devamlılığını da sağlar. Ama kurumsallaşmış kurallara uymak genellikle etkinlik kriteri ile çatışır. Meşruiyet ile etkinlik arasında gerilimin, bu çalışmanın odağı olan, rasyonalizmle konformizm arasındaki gerilimle yakından ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (Özcan, 2011:13).

d) DiMaggio, Powell ve Zucker’ın Kurumsallık Yaklaşımı

1991 yılında, “Organizasyon Analizi” içerisinde “Yeni Kurumsallaşma” adlı kitabında DiMaggio ve Powell, çevreye uyumun örgütler için önemli sonuçlar doğurduğunu da ifade etmişlerdir. Yeni Kurumsallık Teorileri’nin gelişiminde etkili olan çalışmalardan biri de Lynne Zucker tarafından yayımlanan çalışmalardır. Zucker (1977) “The Role of Institutionalization in Cultural Persistence” adlı makalesinde, kültürel kalıcılığın ve sürekliliğin kurumsallaşma kavramıyla açıklanabileceğini ileri sürmüştür bunun çalışmasının yanı sıra kurumsalcı gelenek içinde bir görüş ayrılığının da temellerini atmıştır. Bu görüş ayrılığı, kurum olarak çevrenin mi yoksa örgütün mü ele alınacağı noktasında ortaya çıkmıştır (Kartaltepe, 2010: 95).

Di Maggio ve Powel ise kurumsallaşma, yinelenen firma etkinliklerinin nasıl standart bir nitelik kazandığını ya da kurallaştırıldığını araştırmaktadır. Bir firmada çalışanların selamlama ve hitap biçimleri, ödüllendirme ve ceza yöntemleri, karar alma biçimleri, müşteriler ile iletişim biçimleri gibi eylemler, davranış tarzları kurumsallaşmış olabilir. Benzer şekilde firma sahibinin personele karşı tutumu, aile bireylerinin birbirleri ile ilişkileri kurumsallaşabilir (Baraz, 2006: 121).

1.2.1.5 Kurumsallık Teorilerine Yöneltilen Eleştiriler

Kurumsallık Teorileri’nin birçok açılarından bazı eleştirilere uğramıştır:

- (a) Kurumsal çevre örgütün dışında kendi içinde farklılaşmayan her örgütü aynı ölçüde etkileyen yeknesak bir çevre olarak değerlendirmek gerçekçi değildir (Zuker, 1987: 445).
- (b) Çıkarların ve güç farklılıklarının rolünün açıklanmadığı (Zuker, 1988 akt. Özen, 2010: 276)
- (c) Yeni Kurumsallık Teorileri'nin zaten sentezlenmiş olan bütünleşik bir modeli dejenere etmektedir (Parsons, 1956 akt. Özen, 2010: 281).
- (d) Özetle, birden fazla teoriyi içerdiği için kurumsallık teorileri olarak anılmaktadır. Çok fazla fikir ayrılığı olması nedeniyle okul olamamışlardır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 182).

Kurumsallık Teorilerine yöneltilen eleştiriler aşağıda maddeler halinde ele alınmıştır (Ataman, 2009: 241):

- (a) Stratejik örgütsel davranış ihtimalini azımsaması,
- (b) Örgütsel etkinliğin objektif analizini yapmaması,
- (c) Fikirsiz dağınıklık ve bütünleyici kuramsal bir çatının olmaması,
- (d) Bazı teorilerin deneysel olarak test edilmesinin zor olması,
- (e) Örgütleri rasyonel olmayan şekilde tasvir etmesi
- (f) Dışsal çevre baskılarına karşı koyma olasılığını düşünmemesi,
- (g) Rekabetin gücünü azımsaması,
- (h) Örgütlerdeki güç ve grup çıkarlarına ilişkin örgütsel davranışları ihmal etmesi,
- (i) İddiaların sınırlı geçerliliğe ve uygulanabilirliğe sahip olması.

1.2.2 Kurumsallık Teorilerinin Temel Unsurları

Örgütlerin bağlı olduğu çevreler ile bağlantılı olarak Kurumsallık Teorilerinin temel unsurları aşağıda sayıldığı gibi ele alınabilir:

- (a) İzomorfizm (eşbiçimcilik)
- (b) Örgütsel meşruiyet

1.2.2.1 İzomorfizm

İzomorfizm (Eşbiçimlilik) değişik düzeyden iki ya da daha çok yapının oluşturuçuları arasında aynı türden ilişkiler bulunması olarak tanımlanabilir (TÜBA, 2011: 426).

Kurumsallık teorileri, aynı kurumsal alanda bulunan örgütlerin, (a) düzenleyici, (b) normatif ve (c) bilişsel mekanizmalar yolu ile zaman içinde birbirlerine benzeşeceklerini ileri sürmektedir. Bu benzeme durumu ve süreci “izomorfizm” olarak adlandırılmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983:147). Kurumsal izomorfizm, belirli bir zamanda, örgütler arasındaki benzerliktir (Deephouse, 1996:1024). İzomorfizm, kurumsallık teorileri ekseninde daha çok çevrenin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, izomorfizm, rekabet yaklaşımlarında mevcut belirsizlikten kurtulma, kurumsallaşma yaklaşımında işletmenin meşruiyet kazanma çabası olarak değerlendirilmektedir (Apaydın, 2007: 42).

Bir kurumsal çevredeki örgütsel yapıların homojenliğini açıklanmasında asıl hareket noktası, kurumsal izomorfizm ile ilgili değişim süreçleridir (Beckert, 1999:778). Hawley’e göre izomorfizm, bir firmalar topluluğu popülasyonuna dahil olan bir örgüt, aynı çevre koşullarıyla karşı karşıya olan diğer örgütlere benzemeye iten sınırlandırıcı bir süreçtir (DiMaggio ve Powell, 1983:149; Oliver, 1988:543). Stratejik seçimlerdeki benzerlik, örgütler açısından, (a) diğer örgütler ile iletişim kurmayı, (b) mesleki açıdan yetkin kişileri örgüte çekebilmeyi, (c) yasal ve tanınır olmayı ve (d) özel ya da kamusal alanda sözleşmeler yapma, ortaklıklar kurma ve kredi bulma gibi konularda özel bir statüye sahip olmayı kolaylaştırır (DiMaggio ve Powell, 1983:153; Radaelli, 2000: 28).

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevre ve bu çevredeki dinamiklerin kurumsal nitelikteki baskıları sonucu, örgütler yapı ve süreçlerinde değişik yapmaya yönelirler. Örgütlerin çevrelerindeki değişikliklere sürekli uyma zorunluluğu, çevreleri ile bütünleşmelerini ve izomorfik olmalarını gerektirmektedir (Bayer, 2005: 132).

DiMaggio ve Powell'a göre (1983: 149), örgütlerde homojenleşme sürecini en iyi biçimde anlatan kavram, izomorfizm kavramıdır. Belli iş yapma usul ve süreçlerinin egemen olduğu örgütsel alanda örgütler yaklaşık olarak aynı çevresel koşullara maruz kaldıkları için birbirine benzemekte ve böylece örgütsel izomorfizm ortaya çıkmaktadır. İzomorfizm, aynı çevresel koşullar içerisinde, örgüt popülasyonundaki bir örgütü diğer birimlere benzemeye iten baskı sürecidir (Oliver, 1988: 543). Kurumsal izomorfizme yönelik olan baskılar, DiMaggio ve Powell (1983) tarafından (a) taklitçi, (b) zorlayıcı ve (c) kuralcı güçler olarak tanımlanmıştır.

Örgütler gelişirken, bir diğerinin stratejilerini, yapılarını ve kültürlerini kopyalayabilecek ve yaşamda kalabilme şanslarını artırabilmek için belli davranışları kendilerine adapte etmeye çalışabileceklerdir. Bunun sonucunda ise belirli bir popülasyon içerisinde birbirine benzeyen örgütlerin sayısındaki artış gerçekleşecek, yani örgütsel izomorfizm artışı söz konusu olacaktır (Jones, 2004: 338).

DiMaggio ve Powell'ın (1983: 148) geliştirdiği 'örgütsel alan' önemli bir kavramdır. Bu kavram kapsamında örgütler (doğrudan birbirini etkileyebilenlerden çok, ilgili aktörlerin toplamı biçiminde bir bütün olarak), kurumsal yaşamın kabul edilmiş bir alanını oluştururlar. Kurumsallık teorilerindeki bir beklenti, bu alanların, ilgili alan için örgütlenme ilkelerini destekleyen, doğru olarak kabul edilmiş kurallara temel sağlayarak bir örgütsel alanda egemen olan inanç sistemleri ve ilişkili uygulamaları hakkındaki kurumsal düşünce sistemlerine sahip olacaklarıdır (Ashworth, Boyne ve Delbrige, 2005).

A) İzomorfizm Türleri

İzomorfizm kavramı örgütlerin temel benzeşme nedenlerinin örgütsel rasyonellik olmasından kaynaklanmış ancak zamanla bu durum rasyonellik ile açıklanamayacak düzeye gelmiştir (Yoğun Erçen, 2010:4). Yeni kurumsal teorilerin araştırmacılarından olan DiMaggio ve Powell (1983:147-148) örgütlerdeki yapı ve uygulamaların bu kadar şaşırtıcı bir benzerliğe sahip olduklarının nedeninin, aynı örgütsel alandaki örgütleri benzer hale getirenin çeşitli nitelikteki rekabetçi ve

kurumsal baskıların varlığı ile açıklamışlardır. (DiMaggio ve Powell, 1983:150). Meyer (1983) ve Fennell (1980) iki tip izomorfizm tanımlamışlardır: (a) Rekabetçi ve (b) Kurumsal İzomorfizm.

a) Rekabetçi İzomorfizm

Mal veya hizmet üretiminin ve değişiminin gerçekleştiği çevreyi anlatan teknik çevreden kaynaklanan baskılar sonucunda rekabetçi izomorfizm ortaya çıkmaktadır. (Kartaltepe, 2010: 109).

Örgütler, kurumsal çevrelerine daha fazla benzer duruma gelebilmek için, sosyal açıdan tanımlanmış unsurları ve yasal oldukları kabul edilen uygulamaları hayata geçirmeye çalışırlar (Dacin, 1997: 48). Diğer yandan bir popülasyona dahil olan örgütlerin sayısı, çevresel taşıma kapasitesinin de bir fonksiyonudur (DiMaggio ve Powell, 1983: 149) ve Hawley'e göre örgütsel biçimlerin çeşitliliği, çevresel çeşitliliğe dönük olarak izomorfiktir (Hannan ve Freeman, 1977: 939). Hannan ve Freeman (1977) Hawley'in düşüncelerini bu noktadan alarak geliştirmişlerdir. Onlara göre izomorfizm zorunludur. Çünkü piyasaya uygun olmayan formlar örgütsel nüfus tarafından o alanın dışına itilirler veya örgütsel karar alıcılar, çok kısa zamanda koşullara uygun ne şekilde cevap verebileceğini öğrenirler ve davranışlarını bu duruma uydururlar.

Hannan ve Freeman'a (1977) göre, genel anlamda rekabetçi koşullardaki izomorfizm; sistemin rasyonel olduğu kabul edilerek pazar rekabet koşulları, pazar değişimleri ve uyum ölçüleri ile sağlanmaktadır. Rekabetçi izomorfizm, Hannan ve Freeman'ın çalışmalarında yer aldığı gibi piyasa rekabetini, niş değişikliklerini ve uyum ölçütlerini öne çıkaran sistem rasyonelliğini savunur ve en çok serbest ve açık rekabetin olduğu alanlarda geçerlidir. Aldrich de örgütlerin dikkate almaları gereken temel unsurun diğer örgütler olduğunu vurgulamaktadır (Mizruchi ve Fein, 1999: 656-657).

Rekabetçi izomorfizm, uygun örgütsel formların popülasyon tarafından seçildiği varsayımına dayanmaktadır (Slack ve Hinings, 1994: 804). Buna göre, izomorfizm, örgütün aynı çevrede rekabet baskılarıyla karşı karşıya kalması sonucu oluşur. Başka bir deyiş ile rekabetçi izomorfizmin, pazar rekabetinin sonucu olduğu söylenebilir (Mizruchi ve Fein, 1999: 656-657).

b) Kurumsal İzomorfizm

Kurumsal izomorfizm, kurumsallaşmış çevrelerde doğru olarak kabul edilen ve yaygın biçimde benimsenen yapıların ve süreçleri uygulayan örgütlerin, kurumsal çevre tarafından ödüllendirilmesidir (Crank, 2003: 186-187).

Kurumsal izomorfizm, örgüt - çevre etkileşimiyle birlikte gerçekleşen ve örgütün belli nitelikteki kurumsal baskılar ile çevresine ve çevresindeki diğer örgütlere benzediği bir süreçtir. Aynı örgütsel alandaki örgütler benzer çevresel baskılarla karşılaşarak, çevrenin bekleyiş ve zorlamalarına paralel olarak benzer yapı ve işleyiş özelliklerini kazanmaktadırlar. Bütün örgütler aynı izomorfizmi göstereceğinden dolayı ortaya kurumsal izomorfizm çıkmaktadır (Koçel, 2005: 362).

Sosyal ortamda tanınma, politik güç ve kurumsal meşruluk da çok önemlidir ve bu avantaj kurumsal izomorfizm ile sağlanabilir. DiMaggio ve Powell'ın (1983: 150) tartışmasının odak noktası olan kurumsal izomorfizm ise, piyasa konumunda olduğu gibi, politik ve kurumsal yasallığa dönük bir örgütsel rekabeti içerir. DiMaggio ve Powell'a göre bu, çağdaş örgütsel yaşama daha çok yayılmayı sağlayan politikaları ve merasimleri anlamada yararlı bir yoldur. Kurumsal çevre, ortaya koyduğu unsurlarla, yalnızca bu koşullara uyan ve bu koşullar ile izomorfik olan örgüt tür ve yapılarını da ortaya koymuş olur (Koçel, 2001: 295). Günümüzde rekabetsel izomorfizmden çok, kurumsal izomorfizm önem kazanmaya başlamıştır (DiMaggio, Powell, 1983: 149-150)

Kurumsal izomorfizm, politik ve kurumsal meşruiyet açısından örgütsel rekabete neden olur (Mizruchi ve Fein, 1999: 657). İzomorfizm rekabet

yaklaşımlarında belirsizlikten kurtulma çabası olarak görülmekle birlikte, kurumsallaşma yaklaşımında işletmenin meşruluk kazanma çabası olarak değerlendirilmektedir (Deephhouse, 1996: 1024). Meşruluk anlaşılabilirlik ve kabul görme yanında normlara uyma olarak da görülmektedir. Bir işletmenin meşru olup olmadığına sosyal aktörler karar vermektedirler. Meşru işletmelerin eylemleri ve değerleri sosyal aktörlerin değerleri ile örtüşmektedir. Bu benzerliğin işletmelere çeşitli olumlu katkıları bulunmaktadır. Öncelikli olarak belirsizlikten kurtulma temel bir amaç olmasının yanında meşruluk kaygısı da benzerliklere neden olmaktadır. Başarılı işletmeler aynı zamanda meşru olarak da görülmektedir (Selznick, 1996: 273). Bu nedenle bu işletmeler taklit edilerek kurumsallaşmanın da bir amacı olan meşruluk kazanılmaktadır. Örgütler arasında ortaya çıkan kurumsal izomorfizmin nedeni, çevrelerinde doğru olduğu kabul edilen ve yaygın olarak kabul gören yapıları ve süreçleri uygulayan örgütlerin kurumsal çevre tarafından ödüllendirilmesidir (Scott, 1991: 167).

İzomorfizmin olmasında daha önce bahsedilen çevredeki kurumsal baskılar önemli rol oynamaktadır (D'anno, Succi ve Alexander, 2000: 680). Kurumsal izomorfizme ilişkin çalışmalar örgütsel analizde yeni değildir. Örgütlerdeki tampon kurumlar ve sınır bağlantı rolleri örgüt - çevre etkileşimini sağlarlar. Örgütlerdeki tampon kurumların görevi çevresel belirsizlikleri emmektir. Sınır bağlantı rolleri ise, örgütleri dış çevredeki elemanlara bağlar ve uyarlar, örgüt ile çevre arasındaki bilgi alışverişini sağlayarak planların ve faaliyetlerin koordinasyonuna yardımcı olarak belirsizliği azaltır (Can, 1994: 68).

Kurumsal çevreye uyum ve bu çevreyle izomorfik olma, örgüte; diğer örgütlerle iş görme, kariyer odaklı personel seçme, yasal ve saygıdeğer olarak kabul görmeyi ve kamu ve özel alanda sözleşmeler yapma, ortaklıklar kurma, kredi bulma gibi konularda özel bir statüye sahip olmayı kolaylaştırma vb. avantajları sağlar (DiMaggio ve Powell, 1983: 153). Kurumsal çevre ile izomorfik olmanın örgütler açısından önemlidir (Meyer ve Rowan, 1977: 348-349):

B) İzomorfizm Mekanizmaları

Yeni kurumsalcılığa temel oluşturan üç temel kurumsal eşbiçimlilik şekli; (a) mesleki uzmanlaşma ile ilgili olan normatif izomorfizm, (b) politik etkilerden ve yasallık sorunundan kaynaklanan zorlayıcı ve (c) belirsizliğe karşı standart davranışların sonucu olarak ortaya çıkan taklitçi eşbiçimlilik (DiMaggio ve Powell, 1983: 150; Bolat ve Seymen, 2006: 223). Eşbiçimlilik (izomorfizm), sözcük anlamı olarak kimya ve jeolojide ‘biçim veya yapı bakımından birbirinin benzeri ya da aynısı olmak’; zoolojide ise ‘organizmada çeşitli soylardan gelen benzerlik’ olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 1988: 470).

a) Zorlayıcı İzomorfizm

Zorlayıcı İzomorfizm (Coercive Isomorphism, Düzenleyici İzomorfizm), diğer örgütler ve toplum tarafından gösterilen dışsal baskılara örgütün belirli normları kendi bünyesine adapte etmesidir (Jones, 2001: 338). Zorlayıcı izomorfizm, bir örgütün üyelerini etkileyen, bağlı bulundukları diğer örgütlerin üyeleri tarafından yapılan ya da içinde bulunulan toplumun kültürel beklentilerinden kaynaklanan biçimsel ya da biçimsel olmayan baskıların sonucudur (DiMaggio ve Powell, 1983: 150).

Zorlayıcı izomorfizm genellikle örgütler arası bağımlılıkların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bir örgütün, başka bir örgüte olan bağımlılığı arttığında, bağımlı olan örgüt, daha güçlü olan örgüte benzeme eğilimi gösterecektir. Zira burada güçlü olan örgüt, kendisine bağımlı olan örgüte, kendi yapısı ile uyumlu hale gelmesi konusunda baskı yapacaktır. Örgütler üzerinde zorlayıcı baskılarda bulunan en önemli kurum, devlettir. Kurumsal çevrenin en önemli aktörlerinden birisi olan devlet, örgütler üzerindeki otoritesini, yasal mekanizmalar aracılığı ile kullanmaktadır. Örgütlerin maruz kaldıkları zorlayıcı baskılar, biçimsel olarak yapılandırılmış olan yasal sistemden kaynaklanabileceği gibi, toplumun değer ve inançlarını yansıtan ahlaki sistemden de kaynaklanabilmektedir. Örgütün, içinde faaliyet gösterdiği toplumda meşruiyet kazanarak varlığını sürdürebilmesi için, yapı

ve süreçlerini toplumun değer, norm ve beklentilerine uygun şekilde düzenlemesi gerekmektedir (Kartaltepe, 2010: 112)

Zorlayıcı izomorfizm, biçimsel ve biçimsel olmayan baskıların sonucunda oluşan, örgütün bağımlı olduğu diğer örgütler ve toplum üzerindeki kültürel beklentilerle ortaya çıkar (DiMaggio, Powell, 1983:150). Zorlayıcı dışsal baskılara örnek olarak hükümet düzenlemeleri, kanuni yükümlülükler vb. belirtilebilir (Ataman, 2009: 239). Örgütlerin davranışları ve yapılarının görünümü, yasal çevresel etkiler ile biçimlenmiştir. Bu yasal etki bir kontrol aracı olma işlevini de görmektedir. Örgütlerin hesaplarındaki gelişim döngüsü, belirli parasal dönemler, yıllık raporlar, finansal raporlamaların her biri hem yasal hem de kontrol açısından birer örnek oluşturmaktadır (DiMaggio, Powell, 1983:150).

Zorlayıcı izomorfizm, örgütlerde, bağımlı oldukları diğer örgütler ve örgütlerin işlevlerine ilişkin toplumdaki kültürel beklentilere yönelik olarak hem biçimsel hem de biçimsel olmayan baskılar sonucunda ortaya çıkmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983: 150). Bu tür izomorfizm, diğer örgütlerin ve devletin baskısı ile ortaya çıkabileceği gibi; stratejik kaynaklarını dışarıdan temin eden örgütler için kaynak bağımlısı oldukları örgütün yapısına bürünme şeklinde de ortaya çıkabilir (Mizruchi ve Fein, 1999: 657).

Örgütsel alana ilişkin ortak bir yasal çevrenin varlığı, bir örgütün davranış ve yapısına ilişkin unsurlarını etkilemektedir (DiMaggio ve Powell, 1983: 150). Zorlayıcı izomorfizm, bağlı olduğu başka bir grup tarafından bir örgüt üzerine yapılan hem biçimsel hem de biçimsel olmayan baskılardan ve işletildiği toplumun beklentileri ile ortaya çıkar (Dillard, Rigsby ve Goodman, 2004).

Zorlayıcı güçler, onayladıkları yapıları ya da sistemleri benimsemek için hükümet, düzenleyiciler ya da diğer ajanslar tarafından yapılan dış baskılardır. Bu baskılar, çoğu kez sağlık ve güvenlik düzenlemeleri gibi yasal gereksinimler ile ilişkilendirilir, ama aynı zamanda örgütsel değişikliği zorla yaptıran diğer aktörler ile anlaşmadan doğan zorunluluklardan da çıkabilir. Kurumsallık teorilerindeki zorlayıcı

güçlerin rolü, örgütsel değişim üzerindeki teknik etkilerden çok, politik etkiye önem verir. Scott (1987: 502), kurumsal bir bakış açısının, otorite ilişkilerine özel vurgu yaptığını örgütlerin, özellikle kamu örgütlerinin meşru baskıya güvenme kabiliyeti örneği ile yorumlamıştır (Ashworth, Boyne ve Delbrige, 2005).

Zorlayıcı izomorfizm, zorlayıcı otoriteden meydana gelen biçimsel ve biçimsel olmayan baskılar ile ilgilidir. Bu zorlayıcı otorite, örgütü diğer örgütler üzerindeki bağımlılığından ve örgütün çalıştığı toplumdaki kültürel beklentilerden gelir (DiMaggio ve Powell, 1983). Örgütler, tamamen doğrudan yaşamayı değiştirmenin sonucu olarak yapısal özelliklerinin bazılarını değiştirebilirler (daha sert işçi sağlığı ve güvenliği kanunları ve tüketici kanunları) ama aynı zamanda toplumsal tercihleri değiştirmeye karşılık daha organik olarak değişebilirler. DiMaggio ve Powell (1983), bu örgütsel ön yapılandırmaların büyük ölçüde törensel olabildiğini ama bunun önemsiz oldukları anlamına gelmediğini ileri sürer.

Örgütler, zorlayıcı kurumsal izomorfizm çerçevesinde varlıklarını sürdürebilmek için, dikkatlerini, kendileri üzerinde etki gücü yüksek olan kurumsal çevre unsurlarına ve dolayısıyla onların temsil ettikleri değerlere yöneltirler (Crank, 2003: 186). Bu tür baskılar, ikna etme biçiminde olabileceği gibi, güç kullanarak ya da bir tür danışıklı dövüşe davet etme şeklinde de olabilir (DiMaggio ve Powell, 1983: 150).

Ayrıca, belirli bir kurumsal çevrede, örgütler arasında zorlayıcı baskılar nedeniyle ortaya çıkan kurumsal izomorfizmin, her zaman örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini artıracak da söylenemez. Ortaya çıkacak olan yapı ile örgüt performansı arasında bir ilişki kurulmadan da kurumsal izomorfizme gidilebilmektedir (Crank, 2003: 186).

Sonuç olarak normatif izomorfizm, belirli bir alandaki örgütlerin, yapı ve süreçlerini, profesyonelleşmeye ilişkin standart ve normlara uygun hale getirmeleri ve bir takım mesleki birliklerin ortaya koydukları gereklilikler doğrultusunda hareket etmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgütün ve örgüt üyelerinin davranışlarına

ilişkin sosyal ve bilişsel temellerin standartlaştırılmasını sağlayan bu tür bir izomorfizm, örgütün kurumsal alanda meşruiyet kazanmasını sağlamaktadır (Kartaltepe, 2010: 115).

b) Taklitçi İzomorfizm

Kurumsal izomorfizme neden olan ikinci bir süreç taklitçi izomorfizm olarak adlandırılır. DiMaggio ve Powell (1983), belirsizliğin taklit için güçlü bir teşvik edici olduğunu ileri sürer.

Taklitçi izomorfizm başka örgütlere benzeme isteğinden doğan izomorfizm modelidir. Belirsizlik, taklitçilik için güçlü bir etkidir. Örgütsel teknolojiler zayıf bir şekilde anlaşıldığında, hedefler belirsizken ya da çevre sembolik belirsizlikleri yaratıyorsa örgütler, diğer örgütleri model olarak alabilir (DiMaggio ve Powell, 1983: 151).

Çevrenin belirsizlik düzeyinin artması örgütlerin daha meşru ve başarılı olarak algılanmak için kendi alanlarındaki benzer örgütleri model almasına neden olmaktadır. Belirli yapısal düzenlemelerin yaygınlığı, uyarlanan yenilik modelinin verimlilik ve etkinliği artırmasından daha çok taklit edilen sürecin genel olarak kabul görmesine bağlıdır (DiMaggio ve Powell, 1983: 152).

Yeniliklerin yayılımına ilişkin sunulan bir başka bakış açısı olan etkili seçime göre, örgütler belli amaçlara sahiptirler ve kendilerini bu amaçlara götürecek yenilikleri rasyonel olarak seçerler. Her ne kadar örgütler bireysel seçim yapsalar da; bu örgütler aynı çevrede faaliyet gösterdiklerinden, amaçları ve onları amaçlarına götürecek yollar benzerlik göstereceklerdir. Örgütler, benzer yenilikleri tercih edeceklerdir (Eryılmaz, 2004: 31).

Taklitçi İzomorfizm, organizasyonların kabul edilirliliğini artırabilmek için kasten bir başka örgütü taklit etmesidir. Özellikle yeni bir örgüt, çevrenin belirsizliklere karşı başarılı örgütlerin yapı ve geçirdiği süreçleri taklit eder ve

hayatta kalabilme şansını artırmak için strateji, yapı, kültür ve teknoloji gibi unsurları bulmaya çalışırlar (Jones, 2001: 338-339). Rekabetin yoğun olması işletmeleri farklılaşmaya ve yenilik yapmaya zorlayacağından izomorfizm böyle durumlarda daha az ve sınırlı konularda olmaktadır (Westphal, Gulati ve Shortell, 1997: 367).

Ürünleri rakiplerine göre dezavantajlı olan (kalite, satış sonrası hizmet vb. konularda) işletmeler yine diğer işletmelerden farklılaşma yoluna gitmektedirler (D'aunno, Succi ve Alexander, 2000: 680). Taklitçi izomorfizm, bir örgüt, daha başarılı bir referans örgütü taklit etmeye giriştiğinde, çoğu kez sahip olduğu çevredeki rehberliğin belirsizliği ve eksikliği yüzünden olan bir sürecin yerini alan bir mekanizmadır (Dillard, Rigsby, ve Goodman, 2004: 507).

Örgütsel teknolojiler yeterli ölçüde anlaşılamadığında, hedefler belirsiz olduğunda veya çevre sembolik bir belirsizlik yarattığında, örgütler, teknik kurallar yerine kurumsal kuralları koyarak araştırma maliyetlerini düşürmeye çalışırlar ve diğer örgütlerin davranışlarını taklit ederler (DiMaggio ve Powell, 1983). Belirli yapısal düzenlemelerin pek çok yerde yaygın şekilde bulunması, uyarlanan modellerin, verimliliği ve etkinliği artırdığının anlaşılmasından ziyade, taklit edilen süreçlerin evrensel olarak kabul görmesine bağlanabilir (DiMaggio ve Powell, 1983: 152). Benzer büyüklükteki örgütler, yapı ve strateji açısından benzerdirler; aynı çevresel kaynaklara bağlıdırlar ve benzer yapısal kısıtlılıklardan etkilenirler (Hannan ve Freeman, 1977: 939).

c) Normatif İzomorfizm

Normatif (Kuralcı) izomorfizm, örgütlerin birbirine benzemesi ile bir çevre içerisindeki örgütlerin değerlerinin ve normlarının dolaylı olarak adapte edilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Örgütler normlarını ve değerlerini benzer yollar ile kazanmışlardır (Jones, 2001: 339).

Normatif izomorfizmin profesyonelleşmenin bir sonucu olduğu söylenebilir. Profesyonelleşmenin iki unsuru izomorfizmin temel kaynaklarıdır. (a) Biçimsel

eğitimle ve akademisyenler tarafından üretilen bilişsel bir temelde meşrulaşmasıdır. (b) Büyüme ve örgütleri baştanbaşa kat eden ve yeni modellerin hızlıca yayıldığı profesyonel ağların oluşturulmasıdır (DiMaggio ve Powell, 1983: 152). Normatif izomorfizm iki temel süreci içerir. Birincisi, profesyonel üyeler yaklaşık olarak aynı eğitimi aldıkları için birbirine benzerler; ikincisi, profesyonel birlikler düşüncelerini belli bir süreç içerisinde tüm üyelerine yayarlar (Mizruchi ve Fein, 1999: 657).

Profesyonelleşme iki açıdan, izomorfizmin önemli kaynaklarındandır. Bunlar, biçimsel eğitim ve yasal desteklerle üniversiteli uzmanlar tarafından temel kavramların üretilmesi ve profesyonel yapının gelişmesini ve olgunlaşmasını sağlayan kısa örgüt yapısının sağlanması ve bu yeni modellerin hızlı şekilde yayılmasının gerçekleştirilmesidir (DiMaggio, Powell, 1983: 152).

DiMaggio ve Powell (1983: 148), modern kurumsal biçimlerin temel şekilcileri olarak meslekleri ve ulus-devleti, ‘20. yüzyılın ikinci yarısının büyük rasyonelleştiricilerini’ belirlemiştir (Ashworth, Boyne ve Delbrige, 2005).

Çoğu durumda, mesleki güç, mesleğe özgü faaliyetler kadar devlet tarafından da yaratılmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983: 152). Mesleki uzmanlaşmanın iki boyutu, izomorfizm açısından önemli kaynaklardır: Bunlardan ilki, resmi eğitimin ve yasallığın üniversiteler ve mesleki eğitim kurumları tarafından üretilen bilişsel temele dayandırılmasıdır. Meslek mensubu yöneticiler ile kadroları arasındaki örgütsel normların geliştirilmesinde, üniversiteler ve mesleki eğitim kurumları önemli rol oynarlar. İkinci olarak, mesleki ve ticari kuruluşlar, örgütsel ve mesleki davranışlara ilişkin normatif kuralların ortaya konulmasında ve yaygınlaştırılmasında rol oynayan diğer önemli araçlardır. Bu tür mekanizmalar, geniş bir örgüt yelpazesi içindeki benzer pozisyonlarda çalıştırılabilecek ve karşılıklı olarak birebir değiştirilebilecek, geleneksel anlamdaki değişimlerden etkilenmeyecek ölçüde benzer bir oryantasyona ve eğilime sahip olan bireyler havuzu yaratır (DiMaggio ve Powell, 1983: 152).

d) Diğer İzomorfizm Mekanizmaları

Sayılan üç izomorfizm mekanizmasının yanı sıra İçsel - Dışsal İzomorfizm (ulusal – uluslararası ayrımı) bulunmaktadır: Çok uluslu işletmeler de iki yönlü izomorfizm baskıları ile (ana örgüt ve girilen ülkedeki örgüt) karşılaşmaktadır. Ana örgüte bağlı şubeler, ana örgüt politikaları ile uyumlu muhasebe uygulamalarını, performans değerlendirmelerini ve bütçe planlarını benimserler. Girilen ülke pazarındaki çevrenin özellikleri de birtakım zorunlu uygulamaları ortaya çıkarmaktadır. Uluslararası pazarlara giriş şekli izomorfizmin türü ve derecesi açısından önemlidir. Davis, Desai ve Francis (2000: 239-258)

Ayrıca, Glynn ve Abzug (2002) tarafından öne sürülen Sembolik İzomorfizm (kurumsal kimlik noktasında örgütsel adlar gibi) mekanizmaları literatürde yer almıştır. Buna göre (a) Örgütler bazı mitleri, meşruiyet kazanma amacı ile yapı ve uygulamalarına uyarlarlar. (b) Kurumsal örgüt, örgütsel alandaki diğer örgütlerden farklı özelliklere ya da kimliğe sahip olmak ister. (c) Örgütsel alan içerisinde örgütler meşruiyet kazanmak amacı ile sembolik davranışlar sergileyebilirler. (d) Bunlar özellik ile kurumsal kimlik noktasında örgütsel adlandırmalar konularında gerçekleşir.

Bunların yanı sıra Yapısal İkilik (Decoupling), örgütlerde çevresel kurumların normlarına uyma ile elde edilen meşrulaşmanın, bazen maliyetli ve örgüt üyelerinin çıkarlarına uymaması nedeniyle formel uygulamaların dışında biçimsel olmayan prosedürlerin, eylem ve yapıların oluşmasıdır. Kurum yöneticileri politik çıkarlarına aykırı olarak gördükleri uygulamaları formel olarak kabullenmek (kabullenmiş görünmek) ile birlikte, uygulamada farklı davranabilmektedirler (Dillard, Rigsby, ve Goodman, 2004).

C) İzomorfizme Yöneltilen Eleştiriler

Günümüzde izomorfizme yöneltilen eleştirilerden bazıları aşağıda sayılmıştır (Deephouse, 1996: 1025):

- (a) İzomorfizm ile meşrulaşma, birbirini karşılıklı besleyen iki unsur. Biri diğerine dayanıyor.
- (b) Ampirik olarak ispatlanması geniş çaplı kabul görmemiştir.
- (c) Bilimsel anlamda temsil yeteneği bulunamamıştır.

İzomorfik süreçler, örgüt içi etkinlik ve verimliliği artıracığına ilişkin bir kanıt oluşturmazlar. Bunların hiçbiri, uyumlu örgütlerin kurumsal düzene aykırı hareket eden örgütlerden daha etkin ve verimli çalıştıklarını da garanti etmez (DiMaggio ve Powell, 1983:153-154).

1.2.2.2 Meşruiyet

Meşruiyet; toplumsal açıdan akla uygun, açık ve doğal davranışlar olarak gösterilen (a) normatif, (b) düzenleyici ve (c) kültürel/bilişsel unsurlara uyum sağlayarak kurallara ve normlara uygun hareket ederek sağlanabilir (Wicks, 2001: 662). Kurumlar, toplumda, bir anlam, istikrar ve düzen üretmek amacıyla hareket eden, normatif, düzenleyici ve kültürel-bilişsel unsurların oluşturduğu sistemlerdir (Scott, 2003: 879). Dolayısıyla kurumlar, toplumsal yaşama istikrar ve anlam kazandırdıkları gibi, toplumsal davranışları sınırlar ve düzenlerler (Scott, 2001: 48, 51).

Meşruiyet, *değerlendirici* bakış açısıyla arzu edilirlilik ve normatifliği; *bilişsel* bakış açısıyla ise, anlaşılabilirlik ve dikkate alınmayı ifade eder (Deephouse, 1996: 1025).

Kurumların normatif unsurları; sosyal yaşama kural koyucu, değerlendirici ve zorlayıcı beklentileri (sosyal normları) kapsar. Normatif unsurlar açısından davranışlar, ahlâkî olarak yönlendirilen ve içselleştirilen sosyal yükümlülüklerin bir sonucu ortaya çıkar (Scott, 2003: 880). Normatif unsurlara göre, sosyal düzen, yalnız kurallar ve yasalar ile değil, daha geniş sosyal değerlere uyumlu olma yolu ile sağlanabilir (Ruef ve Scott, 1998: 877).

Kurumların düzenleyici unsurları; kural koyma kapasitesini, gözetim düzenlerini ve davranışlarını etkileyen baskıları kapsar. Bu unsurlar çoğunlukla, kurumsalcı iktisatçılar, siyaset bilimciler ve iktisatçı sosyologlar tarafından incelenmektedir. Bu unsurların temel bileşenleri; güç, korku, önlem alma ve kurallar şeklinde sayılabilir. Kural koyucu yapılar; devleti, ticari ve mesleki kuruluşları, dernekleri, örgütleri ve örgüt gruplarını içerir (Scott, 2003: 880). Düzenleyici unsurların önemi üzerinde duran ilk sosyal kuramcılardan biri, Weber'dir. Weber normatif unsurlar (toplumsal normlar) ile düzenleyici unsurlar arasında bir ayrıma gitmiştir. Weber'e göre toplumsal normların uygulanabilmesi için, çeşitli zorlayıcı araçlarla donatılmış (düzenleyici) kişi ya da kişilere ihtiyaç duyulmaktadır (Ruef ve Scott, 1998: 877).

Kurumların kültürel-bilişsel unsurları ise; toplumun sosyal gerçekliğini oluşturan ortak kavramları ve bu kavramlara yüklenen anlamları kapsar. Bu unsurlara göre, sosyal düzeni, (kurallar ya da normatif beklentiler değil fakat) paylaşılan inançlar, kavramlar ve davranışların altında yatan düşünce şekli oluşturur. Kültürel-bilişsel unsurlara ait bu bakış açısı aynı zamanda yeni kurumsalcılığın hareket noktası olup (Scott, 2003: 881), üzerinde düzenleyici ve normatif sistemlerin yapılandırıldığı çerçeveler sunarak sosyal sistemlerin işletilmesinde temel unsurları olma özelliğindedirler (Ruef ve Scott, 1998: 879). Kurumlar her ne kadar kaçınılmaz olarak normatif zorlamalar ve düzenleyici unsurlar içerseler bile; sosyal yaşama ancak temelde aktörler tarafından dikkate alınması gereken kültürel-bilişsel olgular olarak girerler (Meyer ve Rowan, 1977: 341).

Meşruiyetin Örgütsel Uyum Kuramları ile İlgisi

Örgütler güçlü çevresel kurallara uymak durumunda olduğunda varlıklarını sürdürebilmeleri etkin bir üretim yapmalarından çok çevreye uyum beklentilerini karşılamaya dayanan meşruiyetlerine bağlıdır. Ancak çevreye uyum beklentilerini karşılamada güçlükler vardır çünkü parçalara ayrılmış çevrelerde en iyi koşullarda bile eşgüdümsüz hareket eden çoğulcu, farklı değerlere sahip ve çatışan inançları olan birçok bağımsız grup ya da örgüt ile karşılaşılır (D'Aunno, Sutton ve Price, 1991: 636-637).

Örgütlerin güçlü eylemsizlik kuvvetlerinin kaynakları (a) Örgütün iç politikalarına bağlı olarak örgüt içi (içsel) düzenlemeler ve (b) Örgüt etkinliklerinin halk nezdindeki meşruiyetine bağlı olarak örgütün çevreye olan etkisi (çevresel) olarak düşünülebilir (Hannan ve Freeman, 1977: 957). Bunlara içsel olanlara göre dönülemeyen (sabit) tesis-donanım-personel maliyetlerini, politik koalisyonların dinamiklerini ve normatif standartlara olan yönelimleri eklenebilir. Çevresel olanlara ise sektördeki giriş-ve-çıkış engelleri (bu konudaki yasal ve diğer engeller) ile uğraşım, diğer örgütler ile alış veriş için yapılan ve yazılı kayıtlarda görünmeyen yatırımlar, meşruiyeti tehdit eden radikal yapısal değişim girişimleri, kurumsal desteğin kaybı da eklenebilir (Hannan ve Freeman, 1984: 149).

Örgütsel değişim üzerine çağdaş üç kuramdan söz edilebilir (Hannan ve Freeman, 1984: 150):

- A) İlk kuram Popülasyon Ekolojisi Kuramı örgüt yapılarının yaratım, şekil ve yerini almak bakımından farklı olmalarından kaynaklanır (Hannan ve Freeman, 1977; Freeman and Hannan, 1983; Boisot ve McKelvey, 2010).
- B) Rasyonel Uyum Kuramı: Sosyal aktör(ler), örgütün amaçlarını, bunlara ulaşmada kullandığı araç ve yöntemleri ve elde ettiği çıktıları, geçerli, mantıklı, doğru ve rasyonel olarak kabul ettiği ve bunu onayladığı ölçüde, örgüt meşruiyet kazanır. Ancak yasallığın kazanılmasına ilişkin farklı yaklaşımlar da bulunabilmektedir (D'Aunno, Sutton ve Price (1991: 637, 642). Örgütlerin dış koşullara (çevreye) göre belirli stratejik ve yapısal tasarım projeleri kapsamında değiştiğini ileri süren Rasyonel Uyum Kuramı içerisinde birçok yaklaşım bulunmakla, bunlardan en dikkat çekici olanı egemen normatif şekil olarak kabul gören (a) Kurumsal Odaklı görüştür (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983). Diğerleri (b) Teknoloji-çevre uyumu görüşü (*contingency*, temsilcileri: Thompson, 1998), (c) Kaynak temelli görüş (temsilcileri: Pfeffer ve Salancik, 2003) ve (d) Marksist görüşler (temsilcileri: Edwards, 1979; Burawoy, 1991) dir.
- C) Üçüncü kuram Rastgele Dönüşüm Kuramı (March, 1982; Weick, 1976) örgütlerin yapısal değişimlerini içsel süreçlere göre yaptığını iler sürer.

1.2.2.3 Günümüzde Kurumsallık Teorilerinin Durumu

Yeni kurumsalcı teori araştırmacıları işlem maliyeti kuramı üzerinde çalışmaktadırlar. Ancak izomorfizmin sosyolojik özellikleri ile işlem maliyetlerinin kapsadığı verimlilik konuları henüz bağdaştırılamamıştır. Örgütlerin uluslar arası alanında özellikle muhasebe standartları ve bunlardan da finansal aracılık sistemi standartları konusunda izomorfizmin perdelediği fakat kurumsallıktan kaynaklanan sistemik hatanın kaynağı üzerindeki tartışmalar sürmektedir (Elsner, 2012: 3-4).

- (a) İzomorfizm ile meşrulaşma, birbirini karşılıklı besleyen iki unsur. Biri diğerine dayanıyor.
- (b) Ampirik olarak ispatlanması geniş çaplı kabul görmemiştir.
- (c) Bilimsel anlamda temsil yeteneği bulunamamıştır.

Türkiye’de yapılan çalışmaların önemli bir kısmı (örneğin Sargut, 1999; Üsdiken, 2003; Erçek, 2004; Özen ve Berkman, 2007) kurumsallık teorilerinin kurumsallaşma, meşrulaşma, yayılım, izomorfizm gibi temel kavramlarını Türkiye’nin çevre ülke olmasından kaynaklanan niteliklere dayanarak sorgulamakta ve değiştirmektedir (Özen, 2010: 329).

1.3 Kurumsallaşmanın Temel İlkeleri

Kurumsallaşma, paylaşılan kuralların geliştirilmesiyle ilgili olup, süreçleri ve yükümlülükleri içermektedir. Bu yükümlülükler, iş çevresi aktörlerinden topluma kadar uzanmaktadır (Sharfman, 1994: 239). Türkiye’de kurumsallaşmaya yüklenen anlamın, tek adam yönetiminden uzak, düzenli işleyen bir örgüt yapısı ve profesyonelce yönetilen bir firmaya duyulan özlem olduğu düşünülmektedir (Ulukan, 2005: 32-34).

Kurumsallaşma ile firmanın büyümesi ve sürekliliği arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Kurumsallaşmanın önemi buradan gelmektedir. Türkiye’de üçüncü kuşağa kadar süregelen firma sayısı oldukça azdır. Yapılan bir araştırmanın

(Müftüoğlu, 1997: 229) önemli bulgularından biri, kurulan firmaların büyük bir çoğunluğunun yaşam süresinin kurucunun yaşam süresiyle sınırlı kaldığıdır.

Uzun dönemde kurumun planlı büyümesi, başarısının devamlılığı, adil ve sorumluluk bilinciyle, firma ile ilgili tüm hak sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesi kurumsallaşmanın gerekliliğine işaret etmektedir. Ayrıca, bir örgüt kurumsallaştığında, üyeleri veya kurucusundan ayrı bir kimliği ve yaşantısı olmaktadır (Robbins, 1998: 594). Bunun yanı sıra, küreselleşme ve buna bağlı olarak küresel bir firma olma zorunluluğu, değişimlerin rekabetteki belirleyici rolü, teknolojinin kritik öge haline gelmesi, kurumsal baskı ve beklentilerin artması da kurumsallaşmayı gerektirmektedir (Bayer, 2005: 140).

Kurumsallaşma, çeşitli aktörler tarafından alışkanlık haline gelmiş eylemlerin izleyicileri tarafından da benzer şekilde uygulanmaya başlaması ile ortaya çıkabilir ve bu benzer karşılıklı davranışlar da kurumları yaratabilir (Berger ve Luckmann, 1976: 72).

Kurumsallaşmanın Önündeki Darboğazlar

Kurumsallaşmayı engelleyen unsurlar temel olarak dört grupta incelenmektedir (Özdevecioğlu, 2004: 107-131):

1. Yetersiz Bilgi: Kurumsallaşmanın tam olarak ne anlama geldiğini bilmeyen firma sahipleri, maliyetinin yüksek olacağını düşünmekte, ülke şartlarında gereksiz olarak görebilmektedir. Diğer taraftan, KOBİ sahiplerinin kurumsallaşma ile anladıkları, aile üyeleri yerine, profesyonel çalışanlar istihdam etmenin zorunluluğudur. Halbuki, kastedilen aile üyesi veya dışarıdan alınan çalışanın profesyonelleştirilmesidir.
2. Yönetim-örgüte ait sorunlar: Aile firmalarının kendilerine has yapılanmaları, istihdam koşulları, görev bölüşüm ve tanımlarında yaşanan belirsizlikler, ast-üst ilişkilerinin, yetki ve sorumlulukların, performans kriterlerinin, işe alım ve çıkarılma koşullarının resmiyet kazanmamış olması, yetkinin merkezileştirilmesi gibi sorunlar, kurumsallaşmanın önündeki engeller olarak kabul edilmektedir.

3. Aile ilişkilerinden kaynaklanan sorunlar: Ailenin kendi iç işleyişi, kültürü, aile üyeleri arasındaki çatışmalar ve akrabaların kayrılmasıdır.
4. Yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesiyle ilgili sorunlar: Sermaye sıkıntıları, planlama ve denetim yetersizliği, personelin eğitim düzeyinin düşük olması yanı sıra modern yönetim, pazarlama ve muhasebe anlayışı yerine geleneksel bakış açısının hakim olmasıdır.

Bir başka çalışmada (Bayer, 2005: 131-140), kurumsallaşamamanın temel nedenleri olarak; vizyon, misyon, amaç ve stratejilerin belirsizliği, gelişme planlarının yokluğu, kurumsal çevrenin etkisinin önemsenmemesi, katılımcı yönetim kültürünün eksikliği, merkezi yönetim anlayışı, yetki devrinin yapılmaması, yönetici engeli (gelişime açık ve başarılı kişilerin önünü kesme, bilgi ve becerisi olmayan itaatkar kişileri yetkili hale getirme, diktatörlük kurma gibi) ve kan bağıının profesyonellikten önde tutulması gösterilmektedir. Bu engellere; aile ile firmanın ayrıştırılamaması, patronun kontrolü ve gücü elinde tutma isteği, aile ilişkilerinin kurumsallaştırılmasındaki zorluklar, profesyonel yönetici istihdamını gereksiz görme, standartların, görev tanımlamalarının ve kuralların zaman kaybı olarak görülmesi ile öğrenilmiş ve alışılmış yöntemlerin, sistemli ve bilimsel yöntemlere tercih edilmesi ("biz babamızdan-ustamızdan böyle gördük" anlayışı) ilave edilebilir.

Öte yandan 'küçük olsun benim olsun' anlayışı büyüme ve profesyonel yönetime geçmenin önünde önemli bir bariyer oluşturmaktadır (Akgemci, Elibol ve Erşahan, 2008: 17). Ayrıca kurumsallaşma değişimi gerektirir. Pek çok firma sahibi bu değişim ve dönüşüm sürecinin risklerini göze alamadıkları ve bu süreci yönetemedikleri için kurumsallaşmaya soğuk bakmaktadır (Fındıkçı, 2007: 93-111).

Başka bir araştırmacıya göre ise (Çakıcı ve Özer, 2008: 55) firmalarının kurumsallaşmasının önündeki darboğazlar şöyle sıralanabilir: (a) Finansal engeller, (b) Yönetimsel engeller, (c) Bilgi eksikliği ve (d) Ölçek sorununu. Önemli yanılgılardan biri de, kurumsallaşmanın sadece orta ve büyük firmalar için söz konusu olduğunu düşünmeleridir. Oysa, mikro ve küçük ölçekli de olsa, sistemli, düzenli, kuralları olan ve güven oluşturmuş bir yapının gerekliliği tartışılmazdır ve hiçbir maliyeti de yoktur.

Kültürel normların da kurumsallaşmada etkisi olduğu savunulabilir. Türkiye'deki yaygın kültürel yapının, yüksek güç aralığı (büyüğe ve statüsü yüksek olana mutlak saygı anlayışı) dikey toplulukçu ve ataerkil özellikler gösterdiği araştırma bulgularında yer almaktadır. Mesleksizlik, kayırmacılık, çifte standart, katılımcı yönetime ve prosedürlere kapalı olmanın yanı sıra, iş yaşamında evrensel bir tutum yerine, kuralların değişebileceği öznel bir yaklaşım yaygındır (Sümer, 2000: 83).

Gerçekte kurumsal olmayan firmaların, kurumsallığın bazı belirteçlerini bünyelerine katarak görünürde kurumsal oldukları belirtilmektedir (Atila ve Küskü 2006: 193). İşletmenin kurumsallaşma belirteçleri arasında; güçlü bir örgüt kültürü, proaktif liderlik, eğitim ve yetiştirme olanağı, beceri sahibi, verimli çalışan insan kaynakları, örgütün yapısı, istihdam politikaları ve profesyonelleşme ile iş ve süreçlerin standartlaştırılması sayılmaktadır (Akat ve Atılğan, 1992: 21). Firmaların en önemli ve değişkenliği en yüksek kaynaklarından birisi çalışanlardır ve çalışanların performansı işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004: 18).

Kurumsallaşmaya geçiş, davranışsal boyuta sahip olan kurumsallaşma sürecinin tamamlanması ile olacaktır. Bu süreçler üç aşamadan oluşacaktır. Bu süreçlerde, yönetimin fonksiyonları kullanılarak kurumsallaşmaya doğru yol alınacaktır. Birinci süreçte, değişimin ve kurumsallaşmaya geçişin fark edilmesi sürecidir. İkinci süreç, paylaşılan vizyon ve misyonun oluşturulmasından oluşur. Üçüncü süreç ise, değişimin kurumsallaştırılması olarak ifade edilebilir. Bu süreçler de ancak profesyonel ve lider yöneticiler ile aşılabılır; öyle ki, çalışanların değer ve tutumlarını, alışkanlıklarını, davranış biçimlerini değiştirmek ve yeni hareket biçimlerini kazandırmak için onları özendirecek teşvik ve ödüllere de gereksinim duyulur (Eren, 2007: 456). İyi bir kurumsallaşma için başarılı bir kurumsallaşma süreci ve etkin bir kurumsal yönetim gereklidir (Kiracı ve Alkara, 2009: 174). Kurumsallaşma İlkeleri (a) formalleşme, (b) profesyonelleşme, (c) kültürel güç ve (d) tutarlılıktır (Apaydın, 2009: 12). Bu ilkeler aşağıda ele alınmıştır.

1.3.1 Formalleşme

Formalleşme; firmalardaki yapıların, eylemlerin ve ilişkilerin tanımlanması ve çalışanların görev, rol, yetki ve sorumlulukların belirlenerek yazılı duruma getirilmesi olarak tanımlanabilir (Apaydın, 2008: 123). Formalleşme tanım olarak, işlerin nerede, ne zaman, kim tarafından yapılacağına ait tam ve ayrıntılı olarak belirlenmiş olan yöntem ve ilkeleri ifade eder (Koçel, 2001: 128-130).

Kurallara bağlılık, yönetim kurullarında çok dikkate alınmaz ve kurumsal literatüründe genel olarak oldukça az yer alır (Ocasio, 1999: 348). Formalleşme ile ilgili ilk analiz, Weber (1946) tarafından "formal organizasyon" başlığı ile yapılmıştır (Ataman, 2009: 235).

1.3.2 Profesyonelleşme

Profesyoneller belirli alanlarda uzmandırlar ve bu uzmanlıkları, işletmelerin değişen çevreye uyum sağlamalarına olanak tanımaktadır (Ruekert, Orville ve Kenneth, 1985: 16). Profesyonelleşme, bilgi ve beceri düzeyinin artması, çalışma yaşamına yönelik düzenlemelerin objektif standartlar temelinde oluşturulmaya başlanması ve buna dayanarak lisans, sertifika sisteminin yerleşmesi, hizmet sektörünün genişlemesi, profesyonelleşme sürecini yaratan nedenlerden bazılarıdır (Karasu, 2001: 30).

İşletmenin profesyonelleşmesi yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, işletme ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli eğitim vb.) şekilde geliştirilmesi ve işletmenin sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunması olarak tanımlanabilir (Kostova, 1999: 312).

1.3.3 Kültürel Güç

Kurumsallaşmaya etki eden unsurların en başında örgüt kültürü gelmektedir. Örgüt kültürü, o işletmenin çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer işletme ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, işletmeyi topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Ancak, her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültür ile ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımakta ve örgüt kültürü oluşumunda bu kültürlerin de etkisi olmaktadır. Kültür çevreye ters düşemez, aksi halde örgüt yaşamı tehlikeye girebilir. Ayrıca çevrenin norm ve değerlerine uygun olduğu takdirde yeni bir kültür çevreye önemli etkilerde bulunabilir, katkılar yapabilir (Eren, 2007: 120).

Kurumsallaşma aşamasını başarı ile tamamlamış olan işletmelere bakıldığında, bu işletmelerin güçlü bir örgüt kültürüne sahip oldukları gözlemlenebilir. Kurumsallaşmada amaç, işletme yöneticisinin sahip olduğu özelliklerin yardımı ile rekabet ortamında ayakta kalabilmektir. Örgüt kültürü ise, işletmelerin rekabet avantajlarından birisini oluşturmaktadır (Taş, 2002: 13). Kültürel güç; firma kültürünün kabullenilmesinin düzeyi ve firmada yaygın olarak paylaşılması olarak tanımlanabilir. Kültür kavramının öğelerini oluşturan normlar, etik kurallar, değer ve ilkelerin, firma çalışanlarınca kabullenilme düzeyi yükseldikçe ve bütün üyelerce paylaşıldıkça, firma güçlü bir kültüre sahip olabilmektedir (Apaydın, 2008: 124).

1.3.4 Tutarlılık

Tutarlılık kavramı bağdaşıklık kavramı ile yakın bir kavramdır. Tutarlılık, biçimsel ve anlamsal bütünlüğünü sağlayıcı özelliktir (Yalvaç, 2010: 22). İşletme yönetiminde tutarlılık ile ölçülülük de yakın ilişkilidir ve denetim işlevini gerektirebilir (Yargıtay, 2012: 429). Tutarlılık ile ilişkilerde güvenilirlik arasında da bağ bulunduğu yönünde araştırmalar bulunmaktadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 552-555).

Tutarlılık içsel ve dışsal tutarlılık olarak iki yönden ele alınabilir: (a) İçsel tutarlılık firma etkinlikleri ile firma hedeflerinin uyumlu olması ve benzer koşullarda firmanın benzer tepkiler göstermesi olarak değerlendirilebilir. (b) Dışsal tutarlılık ise firmanın verdiği sözü tutması ve benzer sektörde benzer firmalar ile etkinliklerinin benzer olması biçiminde olarak değerlendirilebilir. Tutarlılık güçlü bir kültürün temellerini oluşturan değer ve sistemler olarak da tanımlanabilmektedir (Apaydın, 2008: 126).

2. BÖLÜM: KURUMSAL YÖNETİŞİM

Kurumsal yönetim konusu, çalışmanın ikinci bölümü, (a) kurumsal yönetim kavramı, (b) temel kurumsal yönetişimin başlıca ilkeleri ve (c) ileri kurumsal yönetişimin boyutları başlıklarını aşağıdaki gibi işlemiştir.

Kurumsallaşmaya karar veren, özellikle henüz işin başlangıcındaki aile şirketleri, yapısal bir dönüşüm gerektiren kurumsallaşma işine girdiklerinde zorlu bir işe girdiklerinin farkına varırlar. Kurumsallaşmaya girişmiş firmalar birçok kez kurumsal yönetişimi kurumsallaşmanın bir uzantısı olarak görme (Oliveira, Albuquerque ve Pereira, 2012: 177) ya da onu da kurumsallaştırma (Enrione, Mazza ve Zerboni, 2006: 961) eğilimindedirler. Kurumsallaşma ilkelerinin (a) formalleşme, (b) profesyonelleşme, (c) kültürel güç ve (d) tutarlılık gibi yapısal özellikler olduğuna daha önce değinilmişti (Apaydın, 2009: 12). Kurumsal yönetim kavramı ise iyi firma yönetişimi için (a) sorumluluk, (b) adalet, (c) şeffaflık, (d) hesap verme sorumluluğu gibi davranışsal kuralların belirlenmesi ve uygulanması sürecidir (Aktan, 2006: 4).

Kurumsal yönetişimi, kurumsallaşmanın dışında, yapısal öğeleri olan bir uygulama olarak görmek bu konudaki kolaycılığın temelini oluşturur ve davranışsal özellikteki birçok kurumsal yönetim öğesi kurumsallaşma işi ile aynı çerçevede, birbirlerinin devamı imiş gibi ele alınmamalıdır. Böylesi hatalı tutumlar hem kurumsallaşma hem de kurumsal yönetim için zararlıdır. Kurumsal yönetişimin ayrıntılarına girdikçe kurumsallaşan firma bunun davranış özelliklerinin farkına varabilir. Bu konuda en çeldirici durumu, sahipliğin yönetime yönelik davranışsal özelliklerinin kurumsallaşmanın yapısal özelliklerinden ayırt etme durumunun zorluğu oluşturur. Kurumsallaşma ile ilgili uyum süreci aşıldıkça kurumsal yönetim ile ilgili konular da daha rahat görülebilir. Uyum sürecinin başlangıcında geleneksel yönetim ile ilgili, özellikle çıkar çatışmaları kapsamında, birçok kolaycılık engelleri

de aşılabilmelidir. Aksi halde, firmanın yaşamı da kısa olmak baskısı altına girebilir (Oliveira, Albuquerque ve Pereira, 2012: 177).

Kurumsal yönetim aynı zamanda bir ulusal destek bulma-alma-verme davranışdır. Bir ülkede firmalar arasında kurumsal yönetim güçlü ise o ülkenin ulusal ekonomisinin de güçlü olması beklenebilir. Bu durum, kurumsallaşmanın yapısal öğelerini bir firmada iyice yerleştirmeden, ulusal davranış endişesi ile kurumsal yönetim öğelerinin geliştirilmesine yol açmaktadır. Hiç kuşkusuz, böyle bir tercih firmanın kurumsallaşmasını eksik bırakmakta, birbirinden farklı bölgesel ya da ulusal kurumsal yönetim uygulamalarının ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Judge, Douglas ve Kutan, 2008: 769-772).

Kurumsal yönetimin yapısal sonuçları üzerinde başka düşüncelerin (yasal yapı, rekabet yapısı gibi) geliştirilmesi ile yeni kurumsalcılık yaklaşımı güç kazanmıştır (Judge, Douglas ve Kutan, 2008: 777). Buna bağlı olarak, kurumsal yönetimi de kurumsallaştırma girişimleri onun davranışsal özelliklerini yasalar ile dondurmaya, yeni kurumsalcılığın ona uygulanması çok zor yapısal özellikler kazandırmaya yönelik girişimleri olarak değerlendirilebilir (Enrione, Mazza ve Zerboni, 2006: 961).

2.1 Kurumsal Yönetişim Kavramı

OECD'e göre yönetim; firmaların yönetimi, yönetim kontrolü ve performansına odaklanarak firmaların sahipleri ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemini temsil eder (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 216). Kurumsal Yönetişim, en geniş anlamda modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir. Daha dar anlamda ise, bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkân tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir (TÜSİAD, 2002: 9).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)'nin tanımına göre Kurumsal Yönetişim, ekonomik verimliliği ve büyümeyi artırmanın aynı zamanda yatırımcı güveninin kazanılmasının anahtar unsurlarından birisidir. Kurumsal Yönetişim, bir firmanın yönetimi, yönetim kurulu, pay sahipleri ve diğer çıkar grupları arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar. Kurumsal Yönetişim aynı zamanda firmanın amaçlarının belirlendiği bir yapıyı ortaya koymakta ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağı ve performansın nasıl denetleneceğinin yollarını çizmektedir (OECD, 2005: 9)

Yönetişim kavramını dar ve geniş anlamda olmak üzere iki şekilde ele almak da mümkündür. Dar anlamda yönetişim, firma yönetimi ile hissedarlar ve menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar bütünüdür. Bir başka ifade ile, herhangi bir firmada hissedarlar dahil, firmanın yürüttüğü faaliyetler ile doğrudan veya dolaylı ilgili olan menfaat sahiplerinin haklarını korumayı ve firma yönetiminin sorumluluk ve yükümlülük ortaya koymayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir (Shleifer ve Wishny, 1997: 737). Geniş anlamıyla yönetişim, idarenin genelde diğer sosyal güçleri yönetimde dışarıda bıraktığı geleneksel yaklaşıma karşı çıkmaktadır (Stoker, 1998: 19). Sorumluluk, kurumların ve süreçlerin tüm aktörlere hizmet edecek nitelikte olmasını; stratejik vizyon, liderlerde ve halkta iyi yönetişim ve insani gelişim konusunda tarihi, kültürel ve sosyal tabana dayanan uzun dönemli, geniş açılı anlayışın varlığını anlatmaktadır (UNDP, 1997).

Kurumsal Yönetişimin temel amacı, bir işletmenin gerçek finansal durumuna ilişkin tam ve doğru açıklamaların zamanında yapılmasını sağlamak, yönetimin özellikle hissedarların veya potansiyel hissedarların çıkarlarını gözetecek tarzda çalışmasını sağlamaktır. Temelinde mevcut veya potansiyel yatırımcıya güven vermek, şeffaf ve doğru açıklamalarla sermaye maliyetini düşürmek ve kişisel veya kurumsal yatırımcıları istikrarlı bir finans kaynağı haline getirmek bulunmaktadır (Koçel, 2003: 466).

2.1.1 Farklı Kurumsal Yönetişim Sistemlerinin Gelişimi

Avrupa, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Japonya'da 19'uncu yüzyıldan bu yana yaygın biçimde kullanıldığına işaret eden bazı çalışmaların varlığına karşın, Kurumsal Yönetişim terimi yaygın biçimde 1980'lerde kullanılmaya başlanmıştır. Almanya'nın ve Japonya'nın ekonomileri 20'nci yüzyılın son çeyreğinde hızlı büyümeden durgunluğa girince, ABD'nin ekonomik performansı Kurumsal Yönetişim düzeyinin yüksekliğine kanıt olarak gösterilmiştir (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 5).

Kurumsal Yönetişim kavramı, firmaların şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde faaliyet gösterebilmelerini sağlamaya yönelik ve özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanan firma skandalları sonrasında tüm dünyada gündeme gelen bir kavramdır. Yakın tarihlerde yaşanan firma skandalları söz konusu firmaların paydaşları başta olmak üzere herkesi büyük zararlara uğratmış ve finans piyasalarını sarsarak tedirgin etmiştir. Dünyanın çeşitli ülkelerinde ve özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanan bu olaylar 2002 yılında Sarbanes Oxley Yasası'nın çıkması ile sonuçlanmıştır. Bu yasa, ana ilkeleriyle denetim konularını kapsamakla birlikte, yasada Kurumsal Yönetişim kurallarına da yer verilmiştir. Avrupa Birliği de yetkili ağızlardan Sarbanes (Mey yasasının getirdiği Kurumsal Yönetişim, denetim ve muhasebe standartlarını sürekli desteklediğini vurgulamıştır. İşte bütün bu olumsuzlukları önceden görebilmek, zamanında önleyebilmek ve bunların tekrar yaşanmasından kaçınabilmek için Kurumsal Yönetişim konusu son yıllarda yenilenen yüzüyle gündeme ağırlığı koymaya başlamıştır. Ülkemizde konuyla ilgili olan yönetim, gözetim ve denetim üst otoritesi önceki yıllara göre bu konuda daha etkin çalışmakta, hem yürüttüğü saha araştırmalarıyla belirlemeler yapmakta, hem de Kurumsal Yönetişimin kurumlar arasında tesisi, yerleştirilmesi ve geliştirilmesiyle ilgili önemli çabalar sarf etmektedirler (Gürbüz, 2005: 2).

Anglo-Sakson Sistemi

Kurumsal yönetim ile ilgili kapsamlı düzenlemelerin İngiltere'deki Cadbury raporu ile başladığı kabul edilmektedir. Kurumsal yönetim düzenlemelerine diğer ülkelerden daha önce ihtiyaç duyulmasının nedeni, Anglo-Amerikan firmalarının sermayelerinin, Kıta Avrupa'sındaki firmalar ile kıyaslandıklarında çok büyük miktarlara ulaşıyor olmaları ve gelişmiş sermaye piyasalarının A.B.D. ve İngiltere'de oluşmalarıdır (Şehirli, 1999: 2).

Anglo-Sakson kurumsal yönetim modeli, firma yöneticileri, yönetim kurulu ve temsil sorunu üçgeninde şekillenir. Kurumsal yönetim ile ilgili ilk düzenlemelerin çıktığı bu modelde, düzenlemelerin ilki olan Cadbury Raporu'nda kurumsal yönetim 'firmanın nasıl yönetileceğini ve denetleneceğini belirleyen sistem' olarak tanımlanmıştır (Doğan, 2007: 84).

Hissedar durumunda olan ancak, doğrudan yönetimde yer almayan bu unsurlar çoğunlukla bireysel yatırımcılar ve kurumsal yatırımcılardır. İngiltere ve A.B.D.'de etkinlikleri, emeklilik ve sigortacılık fonlarının yatırımları nedeni ile gittikçe artan büyük kurumsal yatırımcıların firma yönetimi üzerinde etkilerinin ve hattâ baskılarının olmaya başladığı gözlenmektedir. Bu anlamda, kurumsal yatırımcıların firma paylarının önemli bölümünü ele geçirmeleri ve yönetim üzerinde baskı kurarak yönetime yön vermeleri, 'dışarıdakiler'in giderek daha fazla 'içeridekiler' olmaya başladığını göstermektedir (Solomon ve Solomon, 2004: 150).

Anglo-Sakson modelinin incelenmesinde konuya likidite açısından baktığımızda, bu ülkelerde sermaye piyasalarının gelişmişliğiyle paralel son derece likit bir piyasanın varlığından söz etmek mümkündür. Ancak bu likidite avantajının bedeli, dışarıdakilerin hakimiyetine dayalı sistemlerin bir diğer karakteristiğini ifade eden, yönetim üzerindeki son derece düşük doğrudan kontrol olanağıdır (Cook ve Deakin, 1999: 5).

Kıta Avrupası Sistemi

Kıta Avrupası modelini benimseyen ülkelerde firmaların halka açıklık oranı ve hissedarlarının sayısı Anglo-Sakson modeli firmalarına oranla azdır. Yönetimde yer alan büyük hissedarlar nedeni ile, hissedar yönetici ilişkileri doğrudandır. Hisse senetlerinin yoğunluğu fazladır ve büyük kısmı az sayıda hissedarın elinde toplanmıştır (La Porta, Lopez-de-Silanes ve Shleifer, 1999: 501-502).

European Corporate Governance Network'ün Avrupa'daki kontrol gücüne sahip büyük hissedarlığın büyüklüğü ile ilgili yaptığı çalışmasında, en belirgin bulgu, A.B.D.'de NYSE ve Nasdaq'da %5 ve İngiltere'de %9 çıkan hissedar oy hakkı yoğunlaşmasının Kıta Avrupası'nda çok yüksek bir oranda çıkmış olmasıdır. Ülkelerin pek çoğunda, borsaya koteli firmalarda en büyük oy hakkının medyan değeri %50'nin üzerindedir. Avusturya'da %52, Belçika'da %50, Almanya'da %52 ve İtalya'da %54 çıkan bu oranlar, Kıta Avrupası için kontrol gücüne büyük hissedarlar ile oy kontrolünün istisnadan daha çok, bir kural olduğunu gösterir (Kula, 2006: 41).

Likiditenin yüksek olduğu fakat hissedar-yönetici çıkar çatışmalarının fazlaca görüldüğü Anglo-Sakson modeline karşın, Kıta Avrupası sisteminde büyük hissedarların yönetimde söz sahibi oldukları, ancak hisse yoğunluğunun fazla olması nedeni ile hisse senedi likiditesinin az olduğu gözlenir. Firmaların temel hedefinin pay sahipleri için firma değerinin maksimize edilmesi olduğu Anglo-Sakson sisteminden farklı olarak, firmaların birer sosyal kurum olarak algılandıkları Alman ve Japon bakış açısını yansıtan bu sistemde firmalar, işçi, tüketici, tedarikçi gibi diğer çıkar sahiplerinin çıkarlarını da dikkate alan politikalar izlemektedirler (Cook ve Deakin, 1999: 5).

Çizelge 2.1 Kurumsal Yönetişim Unsurları ve Sistemleri Arasındaki İlişki

Unsur	Anglo-Sakson Sistemi	Alman Sistemi	Latin Sistemi	Japon Sistemi
Yönelim	Piyasa Yönelimli	Ağ Yönelimli	Ağ Yönelimli	Ağ Yönelimli
Firma Kavramı	Aracı Firma	Kurumsal Firma	Kurumsal Firma	Kurumsal Firma
Yönetim Kurulunun Yapısı	Tek Fonksiyonlu (Yönetim)	İki Fonksiyonlu (Yönetim-Denetleme)	Opsiyonel (Fransa), (Genellikle Tek Fonksiyonlu)	Yönetim Kurulu ve Vekil Yöneticiler Kurulu (Gerçekte Tek Fonksiyonlu)
Önemli Çıkar Grupları	Hissedarlar	Bankalar, Çalışanlar	Holdingler, Hükümet, Aileler	Yerel Bankalar, Diğer Finansal Kuruluşlar, Çalışanlar
Menkul Kıymet Borsalarının Önem Derecesi	Yüksek	Orta Seviyede/Yüksek	Orta Seviyede	Yüksek
Kontrol Mekanizmasının Etkinliği	Etkin	Etkin Değil	Etkin Değil	Etkin Değil
Sahiplik Yoğunluğu	Düşük	Orta Seviyede/Yüksek	Yüksek	Düşük/Orta Seviyede
Performansa Dayalı Ödüllendirme Düzeyi	Yüksek	Düşük	Orta Seviyede	Düşük
Ekonomik İlişkilerin Süresi	Kısa Vadeli	Uzun Vadeli	Uzun Vadeli	Uzun Vadeli

Kaynak: Jeroen Weimer ve Joost C. Pape (1999). "A Taxonomy of Systems of Corporate Governance", **Corporate Governance: An International Review**, 7 (2). s. 153-154.

Yukarıdaki çizelge dışında yer alan bir ülke için nasıl bir kurumsal yönetim taksonomisi kullanılabileceğinin belirlenmesi önemlidir ve bu belirleme kararı kurumsal yönetim anlayışının o ülkede kolay benimsenmesi yolunda ciddi sonuçlar doğurabilir (Weimer ve Pape, 1999: 162).

2.1.2 Kurumsal Yönetişimin Kuramsal Temelleri

Kurumsal yönetişimin kuramsal temelleri (a) sahiplik/denetim kuramı, (b) vekalet kuramı, (c) entelektüel sermaye kuramı, (d) paydaş kuramı, (e) işlem maliyetleri kuramı ve (f) hizmetkarlık kuramı olmak üzere alt başlıklar halinde aşağıda çalışılmıştır.

2.1.2.1 Sahiplik/Denetim Kuramı

Kurumsal çerçeveyi oluşturan normlardan sahiplik hakkı normu (firma sahipliğini ve nasıl yönetileceğini belirleyen) stratejik kararların kimler tarafından verileceğini belirlemesi açısından firmanın yönetim biçimine etki etmektedir (D'aunno, Succi ve Alexander, 2000: 680). Sahiplik-denetim ayrımı, firma yönetiminin firmanın hisselerine sahip olan, dolayısıyla ekonomik anlamda firmanın sahibi durumunda bulunan ve firma karının da sahibi olan hissedarların elinden çıkması ve bu hususta yönetim kurulu üyelerine, Murahhaslara ve hatta ortaklığın yönetiminde görev yapan diğer üst düzey elemanlara yetki verilmesini ifade eder (Paslı, 2004: 30-31).

Firma sahipleri, firmada bizzat yönetici konumunda olsalar bile, sahiplik (dış rol) ve yöneticilik (iç rol) özellikleri iki ayrı gruba girer (Şensoy, 2002: 2). Genellikle anonim şirketlerde görülen ve her geçen gün gelişen piyasalarda firmaların rekabet edebilmelerinin anahtarı niteliği taşıyan ve yaygın sahiplik yapısının bir sonucu olarak ortaya çıkan “Sahiplik-denetim ayrımı” kavramı; kısaca, anonim şirketin sahipliğini elinde bulunduranlar ile denetimi elinde bulunduranların farklı kişiler olmasını ifade eder. Eğer bir kişi, sahiplik hakkına sahip olmakla beraber, sahip olduğu sahiplik konusunun iktisadi kaderini kendisi belirleyemiyorsa, Sahiplik-denetim ayrımı vardır (Paslı, 2004: 32).

2.1.2.2 Vekalet Kuramı

Firmalarda mülkiyet yapısının değişmesi ve pay sahipliğinin çoğalması ile birlikte ortaklıklar oluşmaya başlamış, büyüyen bu firmalarda mülkiyet ve kontrol ayrımı belirgin bir hale gelmiş ve kontrol edebilme olanağına sahip olmayan hisse sahipleri ve önemli bir hisse payı miktarına sahip olmadan kontrol hakkını elde edebilenler durumu ortaya çıkmıştır. Böylece firmaların belirli mülkiyet sahibi grupları, ellerinde bulundurdukları yönetim hakkını vekâlet ilişkisi kurdukları yöneticilere devretmişlerdir. Dolayısıyla kontrol hakkına sahip asıl malikler ve yöneten vekiller ortaya çıkmıştır (Ülgen ve Mirze, 2006: 427).

Vekâlet ilişkisi, mülkiyeti elinde bulunduran pay sahipleri ile vekiller arasında, karar verme yetkilerini de içeren yönetim hizmetlerinin yerine getirilmesi amacıyla sözleşme yapılması olarak tanımlanmaktadır. Anonim ortaklıklarda, yönetim kurulu üyeleri ile ortaklık arasında bir sözleşme bağı bulunmaktadır. Bu sözleşme onlara, organ üyeliği niteliğini kazandırmaktadır. Genel kurul'un üyenin seçimine ilişkin kararı bir icap, görevin kabulü ise kabul niteliği taşımaktadır. Üyenin sözleşme ile atanması ya da yönetim kurulu tarafından seçilmesi hallerinde de hukuki durum farklı değildir. Yönetim kurulu üyeleri ile anonim ortaklık arasındaki sözleşmenin niteliğini taraflar diledikleri gibi kararlaştırabilirler. Özel bir hüküm konulmamışsa, bu sözleşme vekâlet akdi olarak nitelendirilmektedir (Çamoğlu, Tekinalp ve Poroy, 1993: 256-257).

Vekâlet teorisi yaklaşımına göre firma; pay sahipleri, yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler gibi olmak üzere farklı kesimlerdeki paydaşlar arasındaki sözleşmelerden oluşmaktadır. Bu durumun doğal sonucu olarak, sözleşmeye taraf olan her paydaş kesiminin öncelikle kendi çıkarlarını artırmaya odaklandığı kabul edilmektedir. Bu durum, "vekâlet sorunu" ya da "temsilci sorunu" olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006: 428).

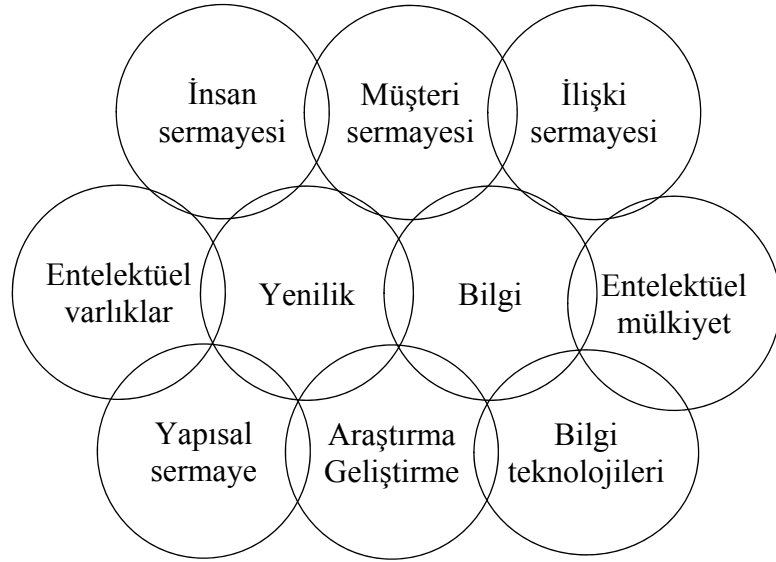
Bazı yazarlar temsilci sorununun özünün ortaklık ve kontrolün ayrımı olduğunu, yatırımcıların fonlarını nasıl tahsis edeceğine değin önemli kontrol hakkına sahip olan yöneticilerin, bunları sömürebileceğini belirtmektedir. Bu sömürmenin, para kaçırma, transfer fiyatlama ya da daha dramatik bir alternatif olan düşük fiyata varlık satma, şeklinde gerçekleşebileceği ifade edilmektedir. Fon sağlayan yatırımcılar, yöneticilerle fonların nasıl kullanılacağı ve gelirinin nasıl bölüneceğine ilişkin sözleşmeler yapmaktadırlar. Ancak gelecekteki durumsallıkları bilmek zordur ve bu yüzden kapsayıcı sözleşmeler teknik olarak olası değildir. Bu nedenle, iş hakkında bilgileri eksik olduğundan fon sağlayan yatırımcılar, beklenmedik durumlarda ne yapılacağı konusunu yöneticilere bırakmaktadırlar. İşte kurumsal yönetim, yöneticilere bu durumlarda kısıtlama getirmekle uğraşmaktadır (Shleifer ve Vishny, 1997: 742).

Vekillerin, firma sahiplerini mükemmel olarak temsil etmelerinin önünde iki temel yönetsel sorun mevcuttur: 1) Yeteneksizlikten kaynaklanan ve kasıtlı olmayan yönetsel başarısızlıklar, 2) Firma değerini olumsuz yönde etkileyebilecek ve kasti olarak yapılmış yönetsel davranışlar (Moldoveanu ve Martin 2001: 2). Vekalet maliyeti, firma sahipleri için kendileri ile yöneticiler arasındaki çıkar çatışmalarından kaynaklanan değer kaybı olarak düşünülebilir (McColgan 2001: 4).

2.1.2.3 Entellektüel Sermaye Kuramı

Kurumsal yönetim, firmanın amaçlarına ulaşılmasında içsel ve dışsal yapıdan kaynaklanan entelektüel sermaye unsurlarının harekete geçirilmesinden ve yönetilmelerinden sorumlu olduğu için kurumsal yönetim, işletmenin tamamının sahip olduğu entelektüel sermayeyi kapsayan bir entelektüel sermaye unsuru olarak incelenebilir (Keenan ve Aggestam, 2001, s. 270).

Şekil 2.1 Entelektüel Sermaye Unsurları



Kaynak: Patrick H. Sullivan (2000). **Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value**, John Wiley and Sons Inc., New York, s. 5.

Entelektüel sermaye unsurlarına yönelik tanımlamaların birbirlerinden farklı olması, tanımlamaları yapan kişi ve kurumların eğilimlerinin ve/veya yönelimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Sullivan, 2000: 4-7).

2.1.2.4 Paydaş Kuramı

Bu teorinin altında yatan temel, firmaların çok büyük olduğu ve toplum üzerindeki etkilerinin yaygınlaştığı, bu nedenle de firmaların hissedarlar dışında geniş bir topluluğuna karşı hesap verme sorumluluğu üstlenmeleri gerekliliğidir (Solomon ve Solomon, 2004: 24). Firmanın hissedarlar dışındaki gruplara karşı sorumluluklarının neler olduğu bir tartışma konusudur. Bu konu üzerine yoğunlaşan çalışmalar Paydaş Kuramı olarak nitelendirilen yaklaşımı ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşımda firma ile çıkar ilişkisi olan tüm gruplar, “paydaş” olarak adlandırılmakta ve yöneticilerin paydaşlara karşı sorumlulukları incelenmektedir (Koçer, 2005: 21).

Kurumsal yönetim, firma yönetiminde "kâr elde etme" ve "pay sahiplerine dağıtma" amacını taşıyan geleneksel yapıların yanında, hissedarların, yöneticilerin ve diğer menfaat sahiplerinin (çalışanlar, müşteriler, alacaklılar, fon sağlayanlar ve devlet gibi) haklarının da önemsendiği bir anlayıştır (Tuzcu, 2004: 45). Bu tanımdan hissedarların dışında, firma içinde ve dışında yer alan firmanın ilişkili olduğu tüm grupların firma yönetiminde dikkate alındığı anlaşılmaktadır.

Kurumsal yönetim, yalnızca hissedarların kontrol haklarını değil, borç verenlerin sözleşmeden doğan haklarını ve tasfiye gücünü, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçilere verilen taahhütleri, hükümet organınca çıkarılan düzenlemeleri ve parlamentoca çıkarılan yasaları içermektedir. Daha kapsayıcı bir şekilde, firmanın kararları işlemde bulunduğu farklı piyasalardaki rekabetçi koşullardan ve faaliyet gösterdiği toplumun sosyal ve kültürel normlarından da etkilenmektedir (Kula, 2006: 31).

Stanford Araştırma Enstitüsü, firmaların amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için yöneticilerin, hissedarların yanı sıra, firma ile ilişkili diğer tarafların da kaygılarını anlamaya ihtiyaç duyduklarını ileri sürmektedir. Uzun süreli başarı için tüm paydaşların, firmanın amaçlarını desteklemeleri gerekmektedir. Bu nedenle yönetim,

aktif bir şekilde firma stratejileri geliştirmek için tüm taraflarla olan ilişkilerini dikkatle incelemelidir. Stanford Araştırma Enstitüsü'ne göre, söz konusu grupların desteği olmadan organizasyon varlığını sürdüremeyecektir (Tuzcu, 2004: 46).

Firmalara çeşitli girdiler sağlayan grupların, kazanç ihtimalleri yanı sıra kayıp riskleri de bulunmaktadır. Bu nedenle, firma, hissedarlar yanı sıra diğer grupların da çıkar ve amaçlarını gözetmek zorundadır. Bu yaklaşımın doğal bir sonucu olarak firmayı yönlendirecek misyon, her çeşit grubun çıkar ve amaçlarına uygun olarak hazırlanmalı ve firma stratejileri de bunlarla uyumlu olmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2006: 425).

2.1.2.5 İşlem Maliyetleri Kuramı

Coase tarafından 1937 tarihli makale ile literatüre kazandırılan “işlem maliyetleri kuramı”na göre, belirli bir piyasada faaliyet gösteren firmalar işlem maliyetlerini azaltıcı kurumlar olarak gelişmektedir. İşlem maliyetleri değişim sürecinin gerçekleşmesinde katlanılan maliyetlerden biri olarak kabul edildiği için üretim ile doğrudan ilişkilendirilmektedir. Bu maliyetlerin azaltılması için işlemlerin mümkün olduğunca çoğunun firma bünyesinde gerçekleştiği ileri sürülür. Bu kapsamda girişimci ya da sermayedar da “rekabetçi bir sistemde fiyat mekanizmasının yerini alan kişi” olarak değerlendirilir. Dolayısıyla bir firmanın başarısı sermayedarın ya da girişimcinin yönetim becerilerine, çalışanları nasıl yönlendirdiğine ve elbette sonuç olarak firmanın nasıl yönetildiğine bağlıdır. (oban, 2002: 165, Naipoğlu, 2002: 3-4)

2.1.2.6 Hizmetkarlık Kuramı

Hizmetkarlık kuramını, Vekalet kuramının kişisel çıkar odaklı davranan insan tanımlaması kısıtına dayalı olduğunu ileri süren bazı araştırmacılar tarafından bu kurama alternatif bir yaklaşım olarak önermişlerdir (Koçer, 2005: 20). Hizmetkarlık teorisinin uygulanmasında örgüt yapısının yeni baştan bir düzenlemeye tabii tutulduğu ve sorumlulukların yeniden oluşturulduğu bir hukuki ekonomik düzenleme söz konusudur (Akin, 2004: 133).

Hizmetkarlık teorisi performans değişikliklerinin, yapısal durumun olup olmadığından doğduğunu belirtmektedir (Donaldson ve Davis, 1991: 51). Bu kurama göre, sahiplerin çıkarları için çalışan yönetici açısından motive olma, yönetme ve sorumluluk alma bir ilke haline gelmektedir. Yaklaşımın temelinde profesyonel yöneticilerce, sahiplerin kazançlarını koruma çabaları önem kazanmaktadır (Akın, 2004: 133).

2.1.3 Başlıca Uygulama Örnekleri (OECD, SPK)

Paris'te 14 Aralık 1960 tarihinde imzalanan ve 30 Eylül 1961 tarihinde yürürlüğe giren Konvansiyonun 1. Maddesine göre OECD aşağıdaki amaçlar doğrultusundaki politikaları desteklemektedir (OECD, 2005: 2):

- Üye ülkelerde mali istikrar korunarak ekonomik büyüme ve isdihdamın sürdürülebilir en yüksek seviyelerde gerçekleştirilmesine, yaşam standardının yükselmesinin sağlanmasına ve böylece dünya ekonomisinin gelişmesine katkıda bulunmak;
- Ekonomik kalkınma sürecindeki üye ve diğer ülkelerde sağlıklı ekonomik gelişmeye katkıda bulunmak ve,
- Uluslar arası yükümlölüklere uygun, ayrımcı olmayan ve çok taraflı bir biçimde dünya ticaretinin gelişmesine katkıda bulunmak.

Enron, Xerox, Tyco, WorldCom gibi skandalların yarattığı güçlü ve hızlı tepkilerin ABD'deki kurumsal yönetim ve düzenlemelerini etkilemesi, aynı zamanda OECD ülkelerinde ve özellikle Avrupa'da da kurumsal yönetim reformu rüzgarlarının esmesine sebep olmuştur. Bu sebeple artık sistematik bir istikrarı ifade eden kurumsal yönetim kavramının OECD tarafından ele alınması ve bu hususta yeknesak kuralların oluşturulması zorunlu hale gelmiştir. OECD'nin kurumsal yönetimin incelenmesi amacıyla başlattığı çalışmalar çerçevesindeki öncelikle 1990'lı yılların ilk yarısında üye ülkelerin uygulamaları incelenmiş, bilgi toplanmış bunun sonucunda da belli alanlara (Kamuyu aydınlatma, kamu politikaları... vs. gibi) yoğunlaşarak özel çalışmalar yapılmıştır. 1990'lı yıllarda başta İngiltere olmak üzere, ABD, Kanada, Almanya ve vb. ülkelerde "En İyi Uygulama Kodları" ve

benzeri ilkelerin yayımlanması, daha sonra Kurumsal Yönetişim İlkelerinin geliştirilmesinde bir rehber görevi üstlenmişlerdir (Önder, 2003: 126).

1995 yılında Amerika'da bir araya gelen kurumsal yatırımcılar, yatırım temsilcileri, büyük firmalar, finansal aracılık kuruluşları ve üniversite temsilcileri International Corporate Governance Network (ICGN) kurmuşlardır. Bu kuruluş işletmelerin rekabet güçlerini artırmak, fon akışlarını etkinleştirmek, fon sahiplerini korumak için işletmelerin uyması gereken başlıca "Kurumsal Yönetişim İlkeleri"ni belirlemiştir (Baraz, 2004: 763). OECD 1996 yılında, uluslararası kurumsal yönetim konularının incelenmesi ve OECD'nin bu alandaki çalışmalarında öncelikli öneriler getirilmesi amacıyla içinde Sir Adrian Cadbury'nin de bulunduğu, uluslararası firmaların ve ulusal kuruluşların temsilcilerinden oluşan "The Business Sector Advisory Group on Corporate Governance" (İşletmecilik Sektörü Kurumsal Yönetişim Danışma Grubu)'nu kurmuştur. OECD'nin resmi bir organı niteliğinde olmadan onursal bir görevi ifa eden bu grup, OECD ile işbirliği içinde farklı kıtalardaki uygulayıcılarla bir araya gelip gelişmeleri takip edebilmek amacıyla, yüksek düzeyde toplantılar düzenlemektedir. Bu toplantılar aynı zamanda Danışma Grubunun gelecekteki çalışmalarının yönünün ve bakış açılarının tartışılmasını ve fikir alışverişini sağlamaktadır. Danışma Grubu, "Kurumsal Yönetişim: Küresel Piyasalarda Rekabetin ve Sermayeye Erişimin Geliştirilmesi" isimli ilk raporunu 2 Nisan 1998'de yayımlanmıştır. Danışma Grubu başkanının Mr. Ira M. Millstein olması sebebiyle rapor, Millstein raporu olarak da bilinmektedir. İyi kurumsal yönetişimin önemini anlamış birçok ülkede, kurumsal yönetim kalitesinin geliştirilmesi için büyük çaba gösterilmiş bu alanda ulusal reform çabalarında başarılı deneyimleri olan ülkelerin Danışma Grubu Üyeleri, daha büyük bir uluslararası dayanışma sağlanması ve "oyunun kuralları" üzerinde anlaşma olması halinde bu çabaların daha etkili olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Danışma Grubu aynı zamanda OECD'yi bu sürece hizmet edecek en ideal forum olarak görecektik OECD'nin yapması gerekenleri aşağıdaki şekilde sıralamaktadır (Döner, 2004: 25-26):

- (a) Üye ülkeleri, kurumsal yönetişimi düzenleyen yapılarını, değişen rekabet ve piyasa güçlerine uyarlama konusunda teşvik etmek;

- (b) Tarafsızlık, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerinin teşvik edilmesi amacıyla hazırlanacak asgari uluslararası kurumsal yönetim standartlarını belirlemek;
- (c) Yönetim kurullarının hesap verebilirliğinin geliştirilmesi ve aynı zamanda bağımsızlıklarının sağlanması için önerilen ihtiyari "en iyi uygulamalar" kılavuzunun çıkarılmasını sağlamak;
- (d) Kurumsal yönetim uygulamalarındaki değişimlerin toplumun geneline etkilerini ve kamu ile özel sektör arasındaki sorumlulukların belirlenmesi ihtiyacını vurgulamak.

Bunun ardından, OECD Bakanlar Kurulu, „Kurumsal Yönetişimin önemi konusunda dünyadaki gelişmeleri dikkate alarak 1998'de OECD'den kendilerine Mayıs 1999'da sunulmak üzere bir dizi standart ve rehber nitelikte ilke geliştirmesini istemiştir. Buna göre, OECD 1999'da "OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri"ni yayımlamıştır. Bu ilkeler dünyada Kurumsal Yönetişim ilkelerinin standartlaşması hususunda önemli bir adım olmuştur. Bu ilkeler 1999'da OECD'ye üye 29 ülke tarafından da benimsenmiş ve "OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri" adı altında kabul edilmiştir. 2002 yılında OECD Bakanlar Kurulu, OECD ülkelerindeki değişiklikleri araştırma ve ilkeleri Kurumsal Yönetişimdeki değişiklikleri göz önünde bulundurarak yeniden gözden geçirme kararı almıştır. İlkelerin gözden geçirilmesi, OECD Bakanlar Kurulunun belirlediği çalışma grubu tarafından yürütülmüştür. Araştırma, üye ülkelerin Kurumsal Yönetişim ile ilgili karşılaştıkları çeşitli problemlerin nasıl çözüldüğü istikametinde tamamlanmıştır. Araştırma'da aynı zamanda OECD üyesi olmayan ülkeler yanında, profesyonel kurumlar, ticari birlikler, sivil toplum kuruluşları ve uluslararası standart belirleyici kuruluşa danışılmış ve gerekli düzenleme ve eklemeler yapıldıktan sonra ilkeler 2004'te revize edilmiş halde yayımlanmıştır (İsmayilov, 2007: 63).

Bu ilkelerin uygulanması için her hangi bir yasal sorumluluk bulunmamaktadır. Bu ilkelerin firmalar tarafından benimsenmesi ve kullanılması teşvik edilmektedir. İlkeler, özellikle hisse senetleri borsalarda işlem gören firmalara yönelik olmasına rağmen, aile şirketleri ya da devlete ait kamu iktisadi teşebbüsleri de kullanabilir (Önder, 2003: 127).

OECD Kurumsal Yönetişim ilkeleri iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sunulan ilkeler aşağıdaki alanları kapsamaktadır (OECD, 2005: 14):

- (a) Etkili bir Kurumsal Yönetişim çerçevesi temeliniin tesisi,
- (b) Pay sahiplerinin hakları ve esas sahiplik işlevleri,
- (c) Hissedarların adil muamele görmesi,
- (d) Kurumsal Yönetişimde çıkar sahiplerinin rolü,
- (e) Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ve
- (f) Yönetim kurulunun sorumlulukları.

İkinci bölümde, ilkelerin hemen altında, okuyucunun, ilkelerin genel mantığını anlamasına yardımcı olma amacı güden açıklayıcı notlar bulunmaktadır. Notlar, Kurumsal Yönetişim ilkelerini daha işlevsel kılmak açısından yararlı olabilecek temel eğilimlere ilişkin açıklamalar içermekte ve alternatif uygulama yöntemleri ve örnekler sunmaktadır.

Bu ilkeler yasal, kurumsal ve düzenleyici çerçeveyi değerlendirmek ve geliştirmek için OECD'ye üye olan ve olmayan tüm ülkelere kendi bünyelerinde Kurumsal Yönetişim alanında düzenleme yapmalarına yardımcı olmayı hedeflemiştir. Ayrıca borsalar, yatırımcılar, firmalar ve Kurumsal Yönetişimin geliştirilmesi sürecinde işlevi olan diğer kuruluşlara da kılavuzluk edip önerilerde bulunmayı amaçlamaktadır. İlkeler, Kurumsal Yönetişim uygulamalarının geliştirilmesinde esas alınacak ortak temeli temsil etmektedir. Hisseleri menkul kıymetler sonrasında işlem gören firmalar üzerine odaklanmıştır. Ancak uygulanabilir olarak görüldüğü ölçüde borsada işlem görmeyen firmalarda da yararlı birer araç olabilmektedir. İlkeler bağlayıcı nitelikte değildir, doğası gereği gelişmeye açıktır ve koşullardaki belirgin değişimler ışığında gözden geçirilebilir (Uyar, 2004: 126).

Millstein Raporu sonrasında, 27-28 Nisan 1998 tarihlerinde Bakanlar düzeyinde toplanan OECD Konseyi, ulusal hükümetler, ilgili diğer uluslar arası kuruluşlar ve özel sektör ile birlikte, OECD'den kurumsal yönetim ile ilgili görüşlerinden hareketle bağlayıcı olamayacak ilkeleri geliştirmek üzere Kurumsal Yönetişim Geçici Özel Çalışma Grubu'nu (Ad-Hoc Task Force on Corporate

Governance) oluşturmuştur. OECD İlkeleri, üye ÷lkelerdeki ulusal girişim deneyimleri ve OECD Kurumsal Yönetişim ile ilgili Danışma Grubu dahil olmak üzere, OECD bünyesinde gerçekleştirilen önceki çalışmalar üzerine kurulmuştur. Bu ilkelerin hazırlanmasında Mali Piyasalar Komitesi, Uluslararası Yatırım ve okuluslu İşletmeler Komitesi, Sanayi Komitesi ve evre Politikaları Komitesi gibi bir dizi OECD komitesi de yer almıştır. Bunun yanı sıra, OECD üyesi olmayan ÷lkeler, Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu, İş dünyası, yatırımcılar, sendikalar ve diğeri ilgili taraflardan gelen zengin katkılardan da yararlanılmıştır (OECD, 2005: 2).

Kurumsal yönetişim ilkelerine ilişkin taslak metinler internet de dahil olmak üzere çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla geniş kitlelere ulaşmış, bu kişilerin de yorumlarının alınması sağlanmıştır. OECD İlkeleri, 26-27 Mayıs 1999 tarihindeki 29 hükümeti temsil eden bakanların bulunduğu OECD Konsey toplantısında kabul edilerek yayınlanmıştır. 2002 yılında OECD hükümetleri, kurumsal sektördeki gelişmeler dikkate alınarak İlkelerin gözden geçirilmesi için çağrılmış; değişiklik metni, gerek OECD üyesi olan gerekse OECD üyesi olmayan hükümetler yanında profesyonel kurumlar, ticari birlikler, sivil toplum kuruluşları ve uluslararası standart belirleyici organlara danışıldıktan sonra düzenlenmiştir. Nihayet 22 Nisan 2004 tarihinde 20 OECD ÷lkesi, firmalar ve sermaye piyasalarına karşı kamu güveninin yeniden inşa edilmesi görüşünden hareketle, kurumsal davranışların iyi bir şekilde uygulanmasına ilişkin yeni öneriler eklenen OECD İlkeleri'nin değiştirilmiş metninin onaylamıştır (OECD, 2004a: 1)

OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri iki bölümden oluşmaktadır (OECD, 2005: 14). Birinci bölümde sunulan ilkeler şu alanları kapsamaktadır:

- (a) Etkili bir kurumsal yönetim erevesi temelinin tesisi,
- (b) Pay sahiplerinin hakları ve esas sahiplik işlevleri,
- (c) Hissedarların adil muamele görmesi,
- (d) Kurumsal yönetimde çıkar sahiplerinin rolü,
- (e) Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ve
- (f) Yönetim kurulunun sorumlulukları.

Her bölümün başında kalın siyah italik harflerle yazılmış bir ilke yer almakta ve bunu destekleyici bir dizi alt tavsiye izlemektedir. Kitapçığın ikinci bölümünde, ilkelerin hemen altında, okuyucunun, ilkelerin genel mantığını anlamasına yardımcı olma amacı güden açıklayıcı notlar bulunmaktadır. Notlar, kurumsal yönetim ilkelerini daha işlevsel kılmak açısından yararlı olabilecek temel eğilimlere ilişkin açıklamalar içermekte ve alternatif uygulama yöntemleri ve örnekler sunmaktadır.

OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin TKYD (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği) tarafından çevirisi yapılarak yayınlanmıştır.

Bu ilkeler yasal, kurumsal ve düzenleyici çerçeveyi değerlendirmek ve geliştirmek için OECD'ye üye olan ve olmayan tüm ülkelere kendi bünyelerinde kurumsal yönetim alanında düzenleme yapmalarına yardımcı olmayı hedeflemiştir. Ayrıca borsalar, yatırımcılar, firmalar ve kurumsal yönetişimin geliştirilmesi sürecinde işlevi olan diğer kuruluşlara da kılavuzluk edip önerilerde bulunmayı amaçlamıştır. İlkeler, kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesinde esas alınacak ortak temeli temsil etmektedir. Hisseleri menkul kıymetler sonrasında işlem gören firmalar üzerine odaklanmıştır. Ancak uygulanabilir olarak görüldüğü ölçüde borsada işlem görmeyen firmalarda da yararlı birer araç olabilir. İlkeler bağlayıcı nitelikte değildir, doğası gereği gelişmeye açıktır ve koşullardaki belirgin değişimler ışığında gözden geçirilebilir (Uyar, 2004: 126).

OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri Finansal İstikrar Forumu (Financial Stability Forum FSF) tarafından sağlıklı mali sistemler için 12 En iyi Standarttan (best practices) biri olarak kabul edilmiştir (Pirgarip, 2003: 7).

OECD ilkelerini izleyen Almanya, Kore, Fransa, Rusya ve diğer bazı ülkeler tarafından 1990'ların sonralarına doğru biçimlendirilen en iyi kurumsal yönetim uygulamalarına yönelik ilke ve kurallara ilişkin ulusal düzenlemelerin kökeni OECD kurumsal yönetim ilkelerine dayanmakta ya da büyük ölçüde ona benzemektedir (Gülbüz ve Ergincan, 2004: 18).

2.1.4 Başlıca Kurumsal Yönetişim Raporları

Bu bölümde Kurumsal Yönetişim raporları ile ilgili uluslararası alanda yapılan çalışmalara değinilmiştir. Kurumsal Yönetişim konusunun ortaya çıkması ve tartışılmasının ardından bugünkü anlamda kullanılması ve bu yönde gelişiminde etkili olan faktörlerin başında bu konuda çeşitli ülkelerce yayınlanan farklı ilke, rapor ve benzeri düzenlemelerin olduğunu söylemek mümkündür. Bu tür düzenlemelerin, ülkelerden başka bazı uluslararası örgüt tarafından da yapıldığını ve bunların birçok ülke düzenlemelerine rehberlik ettiği de görülmektedir. Bu bölümde, dünya genelinde yayınlanan bu tür düzenlemelerin önemli görülenleri ile ilgili bilgiler (a) Cadbury Raporu, (b) Greenbury Raporu, (c) Hampel Raporu ve (d) Sarbanes-Oxley Kanunu alt başlıkları altında çalışılmıştır.

2.1.4.1 Cadbury Raporu

Cadbury Komitesi 1992 yılında "Kurumsal Yönetişimin Finansal Yönleri" adlı çalışmayı yayınlamıştır. Cadbury Komitesi raporunda genel olarak Kurumsal Yönetişim ilkelerinin çerçevesi belirlenmiş ve bu alanda oluşturulan öneriler dünya çapında kabul edilen bir model haline gelmiştir. Örneğin, bu öneriler OECD'nin Kurumsal Yönetişim ilkelerini belirlemesine yardımcı olmuştur. (Uyar, 2004: 125)

İngiltere'deki Kurumsal Yönetişim sistemi, büyük oranda ABD yönetim sisteminin oluşumunu gerçekleştiren mekanizmalara dayanmaktadır. Her iki sistem de, firmaların yönetimi açısından, ağırlıklı olarak kendi oluşturdukları düzenlemelere (self regülasyon) ve piyasaya dayalı yaptırımlara bağlı olarak çalışmaktadır. Self regülasyon geleneği çerçevesinde Kurumsal Yönetişimin finansal yönleri hakkında Cadbury Raporu, borsada işlem gören firmalardaki Yönetim Kurulu'nun bağımsızlığını güçlendirmeye yönelik en fazla yankı uyandıran yayın olarak bilinmektedir. 1991 yılının Mayıs ayında Financial Reporting Council (FRC) ve London Stock Exchange (LSE) tarafından kurulan Cadbury Komitesi, 27 Mayıs 1992 tarihinde ilk taslak raporunu kamunun görüşüne sunmuştur. Komite, Aralık 1992'de raporun son halini yayımlamıştır. Cadbury Komitesi Raporuna göre komitenin temel amacı, Kurumsal Yönetişim standartlarına ve finansal raporlama yanında denetime olan güven seviyesine yardımcı olmaktır. Komitenin tavsiyeleri, kanuni

düzenlemelerden ziyade self regülasyonun, firmalar üzerinde kendi yönetim biçimlerini geliştirmeleri yönünde baskı kurulması açısından uygun bir yol olduğu inancına dayanmaktadır (Döner, 2004: 17).

2.1.4.2 Greenbury Raporu

Cadbury Komitesini, 1995 yılında Greenbury Komitesi izlemiştir. 17 Temmuz 1995 tarihinde yayımlanan rapordaki ana temalar, hesap verebilirlik, sorumluluk, tam açıklama, yönetici ve pay sahipleri çıkarlarının denkleştirilmesi ve gelişmiş firma performansından oluşmaktaydı (Döner, 2004: 18).

Raporda esas olarak aşağıda gösterilen dört temel konu ele alınmıştır (İsmayilov, 2007: 56):

- (a) Ücretlendirme Komitesinin CEO ve diğer yöneticilerin ücretlendirme paketlerinin düzenlemedeki rolü.
- (b) Yöneticilerin ücretleri ve bunun pay sahiplerinin onayım alıp-almayacağı ilişkin pay sahiplerinin ihtiyacı doğrultusundaki gereken açıklık seviyesi.
- (c) Yöneticilerin ücretlendirme politikasının belirlenmesindeki belirli rehber.
- (d) Arzu edilmeyen bir performansa göre firmanın yöneticilerinin işten çıkarılması sonucu oluşacak tazminatla ilgili hizmet sözleşmesi.

Yayımlandıktan sonra Greenbury'nin de tavsiyeleri LSE tarafından dikkate alınmış ve üye firmalara önerilmiştir. Ancak buna bakmayarak, bu rapor Cadbury Kodları gibi yaygın kabul görmemiştir. Kabul görmemesinin sebebi de Rapor'un yönetici ücretleri ile firma performansının hissedarlar lehinde yürümesi arasındaki ilişkiyi kuramaması olarak gösterilmektedir (İsmayilov, 2007: 57).

2.1.4.3 Hampel Raporu

Hampel raporunun hazırlanması şurasında bir araya gelen özel komite, İngiltere'de kurula kayıtlı firmaların yönetim yapılarının baştan aşağı incelenmesi gerekliliğini vurgulamıştır. Komite ön raporunu Ağustos 1997'de ve son raporunu 28 Ocak 1998'de yayımlamıştır. Komitenin temel amaçları Cadbury kodunun yenilenmesi, karara varılamamış Greenbury meselelerinin çözülmesi ve Birleşik

Krallıktaki en iyi uygulama kodları ve diğer rehberlere ilişkin karışıklıklara son vermek amacıyla evrensel bir kod oluşturmaktır. Hampel Komitesi aynı zamanda "Cadbury II" olarak da bilinmektedir. Cadbury I ile karşılaştırılacak olursa Hampel Komitesi, iş dünyasının içinden olan kişilerden oluşmaktadır. Komiteye, Imperial Chemical Industries firması Yönetim Kurulu (YK) başkanı Sir Ronald Hampel başkanlık etmekteydi ve komite üyelerinin üçte birinden fazlası kurula kayıtlı firmalarda YK başkanı ve/veya Chief Executive Officer (CEO) idi. Diğer üyeler hakim, finans uzmanı, sigorta istatistikleri uzmanı, muhasebeci ve kurumsal bir hissedardan oluşmakta idi (Kahraman, 2008: 28).

Bu rapor yerini daha sonra Birleşik Kod'a bırakmıştır. Birleşik kod daha önce yayımlanan Cadbury, Greenbury ve Hampel raporları birleştirilerek oluşturulmuştur.

Buna göre ilk bölüm, firmaların Kod kurallarını nasıl uyguladıklarını bildirmeleri yükümlülüğünü getirmektedir, ikinci bölümde, firmaların Kod'un bazı kurallarına uymamaları halinde açıklama yapmaları gerekliliği düzenlenmektedir (İsmayilov, 2007: 57).

2.1.4.4 Sarbanes-Oxley Kanunu

Özellikle Enron skandalından sonra yatırımcıların sermaye piyasasına olan güvenleri büyük ölçüde sarsılmıştı. ABD'de yatırımcılar açısından oluşan bu olumsuz ortamı iyileştirmek ve sermaye piyasasına olan güveni artırmak amacıyla çalışmalar başlatılmıştır. Senatör Sarbanes Oxley tarafından hazırlanan ve bu isimle anılan yasa Temmuz 2002'de kabul edilerek yayımlanmıştır. İlgili yasa; yatırımcıların daha doğru bilgilendirilmesini sağlamak, yatırımcıların haklarını korumak, bu noktada firma yönetiminin sorumluluğunu artırmak denetim komitesinin gözetim ve denetim sorumluluğunu geliştirmek ve denetçilerin firma yönetiminden bağımsızlığını sağlamak gibi amaçlar edinmiştir (Uyar, 2004: 126).

Sarbanes-Oxley Kanunu, ABD'de faaliyet gösteren halka açık şirketler açısından Kurumsal Yönetişime ve kamunun aydınlatılmasına ilişkin çitayı oldukça yükseltmiştir. Pek çok firma gönüllü olarak kanunun emredici olmayan hükümlerini yerine getirmektedir. Kanunda yer alan düzenlemelerin uygulanması, firma içi

kontrolü ve yönetimi daha etkili hale getirmektedir. Yine kanun düzenlemelerinin gerektiği şekilde uygulanması, firmaların daha etkili bir Kurumsal Yönetişime sahip olmalarını sağladığından, yatırımcılar bu firmaların menkul kıymetlerine daha fazla itibar etmekte ve bu firmaları bir şekilde ödüllendirmektedir. Kısa vadede firmalara Kanun'un getirdiği mali külfetler uzun dönemde bu firmalara daha yüksek fayda olarak geri dönmektedir (Eroğlu, 2003: 14).

Sarbanes-Oxley Kanunu; halka açık şirketler muhasebe gözetim kurulunun kuruluş ve işleyişi, denetim firmalarının bağımsızlığı, firmanın sorumluluğu, mali bilgilerin artırılması, analiz çıkar çatışmaları, komisyon kaynakları ve otoritesi, çalışmalar ve raporlar, kurumsal ve suç unsuru taşıyan suiistimal sorumluluğu, beyaz yakalıları suçları ile ilgili cezalarını artırılması, kurumsal vergi iadeleri ve kurumsal suiistimal ve sorumluluk konuları olmak üzere 11 ana başlıktan oluşmaktadır (Gökalp, 2005: 108).

2.2 Temel Kurumsal Yönetişimin Başlıca İlkeleri

Geleneksel yönetim ile kurumsal yönetim arasındaki en temel fark kurallar (*rules*) ve takdir (*discretion*) yönündendir. Kurumsal yönetim, en dar anlamda bir tanım ile 'kurallara dayalı firma yönetimi' demektir. Kuralların genel çerçevesi düzenleyici bir kamu otoritesi tarafından belirlenir ve açıklanır. Bu kuralların bir kısmı (a) uyulması zorunlu, diğer bir kısmı ise (b) uyulması tavsiye edilen kurallar niteliğindedir.

Kurumsal yönetim ilkeleri, düzenleyici bir kamu otoritesinin dışında yasal bir yaptırım gücü olmayan sivil toplum kuruluşları tarafından da belirlenebilir. Günümüzde, iyi firma yönetimi için asgari ölçüde de olsa bağlayıcı ve yaptırım gücü olan bazı kuralların kamu otoritesi tarafından belirlenmesi genel kabul görmektedir. OECD ilkeleri, hükümetlere ve ilgili kesimlere yol gösterici ve rehber olma özelliğini taşımaktadır. Oysa geleneksel firma yönetimlerinin kurumsal yönetimden en önemli farkı 'kurallara dayalı yönetim'den çok 'takdiri kararlara dayalı yönetim' (*discretionary management*) olmasıdır (Aktan, 2006: 5).

Dar anlamda kurumsal yönetim kavramı sadece iyi firma yönetimi için (a) sorumluluk, (b) adalet, (c) şeffaflık, (d) hesap verme sorumluluğu gibi formel kuralların oluşturulması üzerinde odaklanmaktadır. Oysa, geniş anlamda kurumsal yönetim kavramı, iyi firma yönetimi için yukarıdaki ilkeleri kapsayan formel kurallar yanısıra modern yönetim tekniklerinin uygulanmasının ve aynı zamanda informal kurallar bütünü (buna kurumsal kültür de denebilir) önemi üzerinde durur (Aktan, 2006: 4). Tüm bunlar Kurumsal Yönetimin gerek siyasi, gerek kurumsal, gerekse ticari boyuttaki uygulamalarında geçerli olan ilkelerdir. Dolayısıyla Kurumsal Yönetim nedir sorusu; firmaların yapılanlar içerisine adil, şeffaf, açık ve hesap verebilir bir yönetim anlayışının yerleştirilmesi şeklinde cevaplandırılmaktadır (Üzümcü, 2007: 12-13).

Her ülkedeki Kurumsal Yönetim uygulamaları o ülkenin koşullarına, kültürel yapıya, hukuksal altyapısına, firma yapılarına ve insan faktörüne bağlı olarak farklılık göstermektedir (Öztürk ve Demirgüneş, 2005: 3).

Kurumsal yönelimin evrensel kabul ve geçerliliği olan ana ilkeleri şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adaletlilik. Bu ilkeler ışığında Kurumsal Yönetim kurumun en yüksek performansı gösterdiğini, en karlı, en başarılı ve en rekabetçi olmasını hedeflemektedir. Kurumsal Yönetim serbest rekabet şartlarının kurumsallaştığı gelişmiş ülkelerde 1980'lerden başlayarak önem kazanmış ve son yirmi yılda OECD, Dünya Bankası, kurumsal yatırımcılar, borsalar ve uluslararası sermaye piyasalarının yönlendirmesiyle birçok ülkede kurumların yönetilme tarzını belirler hale gelmektedir. (Gülbüz ve Ergincan, 2004: 5)

Kurumsal Yönetim anlayışı her ülkenin kendi yerel şartları sebebiyle farklı Kurumsal Yönetim kodları içermesine rağmen, özellikle son yıllarda küreselleşme sürecinin etkisi ile artan rekabet şartları, yurt dışında sermaye akımlarının, bu bağlamda yabancı sermaye yatırımlarının artması ile beraber ülkeden ülkeye değişen ve temel farklılıklar arz eden Kurumsal Yönetim kuralları birbirine yakınlaşmaya başlamıştır. Böylelikle bazı ilkeler, Kurumsal Yönetim anlayışının uluslararası kabul görmüş temel prensipleri olarak kabul edilmiştir. Bu ilkeler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Temel Kurumsal Yönetişim ilkeleri (a) şeffaflık, (b) hesap verilebilirlik, (c) sorumluluk ve (d) adil yönetimdir (TKYD, 2006: 4-6).

2.2.1 Şeffaflık İlkesi

Şeffaflık, ticari sır niteliğinde ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere firma ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır (Tokgöz, 2005: 4). Şeffaflık ilkesinde ifade edilen, firmanın finansal performansı, kurumsal yönetişimi, hissedarlık yapısı, iş ve faaliyetleri hakkında yeterli doğru bilginin zamanında açıklanmasıdır (TÜSİAD, 2002: 35). Kurumsal yönetişimin temel ilkelerinden bir diğeri kamuoyunu aydınlatma (*disclosure*) ve şeffaflık (*transparency*) dir. Kurumsal yönetişim felsefesi; mali durum, performans, mülkiyet ve firmanın yönetimi dahil, firma ile ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasının gereği ve önemi üzerinde durmaktadır (Aktan, 2006: 11). İş yaşamındaki önemli unsurlardan biri olan güven kişilerin iş yapma tercihini etkilemesinden dolayı, diğer firmalar güvenilir olarak görülen firmalar ile daha çok iş yapma eğilimi gösterebilirler. Bu durum firma performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Apaydın, 2008: 124).

Şeffaflık; kredilerin yatırımcılarca kullanımı, kardi kullananların kredibilitesi, hükümetlerin kamu hizmetlerini sunumu (eğitim, sağlık, para, maliye politikaları) ve uluslararası kuruluşların faaliyetleri hakkında doğru, zamanlı ve güvenilir, ekonomik, sosyal ve politik bilginin akışının sağlanmasıdır (Vishwanath ve Kaufman, 1999: 7). Kısaca şeffaflık; kredilerin yatırımcılarca kullanımı, kredi kullananların kredibilitesi, hükümetlerin kamu hizmetlerini sunumu ve uluslararası kuruluşların faaliyetleri hakkında doğru, zamanlı ve güvenilir, ekonomik, sosyal ve politik bilginin akışının sağlanmasıdır (Coşkun, Erdem ve Yörük, 2005: 397).

Kamunun zamanında aydınlatılması, açıklanan bilgilerin eksiksiz, güvenilir, anlaşılabilir ve yorumlanabilir olması, açıklanan bilgilere kolay ve mümkün olan en düşük maliyetle erişimin sağlanması son derece önemlidir. Bu açıklamalar

çerçevesinde kamuoyuna açıklanacak bilgilerin şu özelliklerde olması gerekir (Aktan, 2006: 11):

- (a) Bilgi açık ve anlaşılır olmalıdır,
- (b) Açıklanan bilgi doğru olmalıdır,
- (c) Bilginin tam bir tarafsızlık içerisinde sunulması ve bu bilgileri kullanacakları yanıltmaması gerekir,
- (d) Bilgi eksiksiz sunulmalıdır,
- (e) Bilgi kullanıcılar tarafından analizler yapmaya imkan sağlamalıdır,
- (f) Bilgi, düşük bir maliyetle sunulmalıdır,
- (g) Bilgiye erişim kolay olmalıdır,
- (h) Bilgiye zamanında erişim imkanları olmalıdır.

Öte yandan kamuya açıklanması gereken asgari bilgilerin neler olması gerektiği de önem taşır. Firmanın denetimden geçmiş olarak finansal durum ve faaliyet sonuçları kamuoyuna açıklanmalıdır. Bu çerçevede; ticari hedeflerin yanı sıra iş etikleri, çevre ve benzeri konularda firma politika ve hedefleri, firmanın büyük ortakları ve oy hakları, Yönetim Kurulu Üyeleri ve üst düzey yöneticiler, aldıkları ücretler ve diğer ödemeler, sektör ve coğrafi riskler, finansal piyasa riskleri, kur ve faiz riskleri, vadeli işlemlerin taşıdıkları riskler, bilanço dışı yükümlülükler, hukuki sorumluluklar gibi bilgilerin kamuoyuna açıklanması son derece önemlidir. Sunulacak bilgiler mutlaka denetlenmeli ve kaliteli muhasebe standartlarına, mali ve mali olmayan beyan ve denetime uygun olarak açıklanmalıdır (SPK, 2005: 20).

2.2.2 Hesap Verebilirlik İlkesi

Hesap verebilirlik, yönetime ilişkin kural ve sorumlulukların açıkça tanımlanması, firma yönetimi ve hissedar menfaatlerinin yönetim kurulu tarafından gözetilmesini ifade eder (TÜSİAD, 2002: 35). Hesap verebilirlik, firmaların meşruluk kazanmak için çeşitli kurumların baskıları sonucunda eylemleri ile ilgili doğru, tam ve önyargısız bilgiyi topluma ve ilgili kişilere akışını sağlayarak topluma açık hale gelmesi ve eylemlerinden kaynaklanan sonuçların sorumluluğunu üstlenmeleridir (Apaydın, 2007: 73-74). Hesap verme sorumluluğu, üzerinde

mutabakata varılmış hesaplar çerçevesinde belirli bir performansın gerçekleştirilmesine yönelik sorumluluğun üstlenilmesine ve bunun açıklanması yükümlülüğüne dayanan bir ilişki (Kaya, 2003: 244) ya da üzerinde anlaşmaya varılmış beklentilerin ışığında, performansa yönelik sorumluluk üstlenme ve bunu açıklama yükümlülüğüne dayanan ilişkidir (OAG ve TBS, 2000: 117) şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımlardan görülmektedir ki, hesap verme sorumluluğu ile performans sözleşmesi uygulamaları birbirlerini tamamlar ve yetki kullanımı ile de bağlantılıdır (Bakırtaş, 2002: 163). Hesap verebilirlik, kısaca ‘hesap verebilir olma durumu’ olup (a) yapılanlardan dolayı başka bir otoriteye açıklamada bulunmak, (b) performans açıklayabilmek, (c) sorumlulukların ne gibi yollarla ya da nasıl yerine getirildiğinin açıklaması, ortaya koyması ve ispat etmesi zorunluluğu ve (d) yönetime karşı denge ve kontrol sağlama aracıdır (Yalçın, 2009: 9).

Hesap verme sorumluluğu iki taraf arasındaki güç alışverişini tanımlar. Taraflardan birisi diğerine güç aktarırken, bu gücün sahiplik ve kullanım ayrıcalığı karşılığında bazı taahhütler almaktadır. Yetki devrinin sonucunda firmanın çevre birimlerinde toplanan güç birikimi ve gücü daha özgürce kullanabilme fırsatının, hesap verme sorumluluğu çerçevesinde daha fazla verim ve etkinlik taahhüdü ve raporlama süreci ile dengeli bir biçimde yürütülmesi zorunludur (Aydemir, 2005: 30).

Hesap verebilirlik, yönetim işlevinin ve sorumluluklarının açıklanması, hissedar ve yöneticilerin taleplerinin sıraya koyulmasının güvence altına alınması ve nesnel kararlar alındığının yönetim kurulları tarafından izlenmesidir (Millstein, 2000: 27-28). Hesap verebilirlik, alınan kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenme gerekliliğine işaret etmektedir (Tuzcu, 2003: 35). Faaliyet öncesinde, sırasında ve sonrasında geri bildirim sağlanmasını içeren şeffaflık ilkesinin aksine, hesap verebilirlik ilkesi faaliyet sonrasında kapsamaktadır. Bu ilke, yönetim kurulunun tepe yönetim performansını bağımsız bir şekilde izlemesini sağlamakta ve tepe yöneticilerin hissedarlara karşı hesap verebilirliğinin temin edilmesini gerektirmektedir. Bunun sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için, yönetim kurulu ve tepe yönetim arasında sorumlulukların ne şekilde paylaşıldığı netleştirilmelidir. Aksi takdirde, karar verme gücünün hangi mercide olduğu,

dolayısıyla bu kararlar için hesap verme yükümlülüğünün kimde olduğu belirsiz kalacaktır. Başka bir ifadeyle, yönetim kurulu ve tepe yönetim arasında etkin bir işbölümü, Kurumsal Yönetişimde hesap verebilirlik ilkesinin vazgeçilmez koşuludur. Bu nedenle, Kurumsal Yönetişimle ilgili rapor ve kodlarda yönetim kurullarının yapısı ve işleyişi ile ilgili düzenlemeler oldukça fazla yer tutmaktadır. Ayrıca hesap verebilirlik, Kurumsal Yönetişim ilkelerinin ilgili tüm paydaşların çıkarlarını koruyacak şekilde yerine getirilmesini sağlar. Kurumsal Yönetişimde hesap verebilirliği sağlayan araçlar şöyle tanımlanmaktadır (Üzümcü, 2007: 12):

- (a) İç kontrol sisteminin devam ettirilmesi ve belirli aralıklarla gözden geçirilmesi,
- (b) İç denetim yoluyla düzenli izleme,
- (c) Belirli aralıklarla şeffaf ve açık bir mali raporlama ve gözden geçirme,
- (d) Bağımsız bir denetim komitesi tarafından denetim yapılması.

2.2.3 Sorumluluk İlkesi

Sorumluluk ilkesi, firma etkinlik ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal etik değerlere uygunluğunun sağlanmasını ifade eder (TÜSİAD, 2002: 35). Firmanın tüzel kişiliğinin, firma yönetim kurulunun ve yöneticilerinin karar ve eylemlerinin ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanması anlamına gelmektedir (Aktan, 2006: 9). Sorumluluk ilkesi, firma yönetiminin firma adına yaptığı tüm faaliyetlerinin mevzuata, firma esas sözleşmesine ve firma içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade etmektedir (SPK, 2005: 3). Bu ilke, kendisine yetki verilen kişilerin, sahip oldukları yetkiyi kullanarak yaptıkları veya yapmaktan kaçındıkları eylemlerin sonuçlarından sorumlu tutulabilmelerini ifade etmektedir (Doğan, 2007: 54).

Yönetimin, yönetim kurulu, yöneticiler, hissedarlar ve denetçiler arasındaki dengeli dağılımına ilişkin sorumluluğunu ifade etmektedir. Doğrulan teşvik eden ve yanlışları cezalandıran bir kontrol yöntemidir. Yönetimin temel sorumluluğu, kuruma doğru hedefler koymak ve bunları uygulamaktır. Sorumluluk ilkesi, firmanın kanunlara ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uygunluğunu güvence

altına almaktır. Yaptıklarından dolayı sorumlu tutulamayacak bir firma yönetiminin tüm kişi ve grupların beklentilerini dengeleyecek bir biçimde davranması beklenemez (Tuzcu, 2004: 25).

Firma faaliyetlerinden, karar ve tercihlerinden birinci derecede yönetim kurulu sorumludur. Bu bakımdan, iyi bir firma yönetimi için yönetim kurulunun sorumluluklarının doğru şekilde belirlenmesi önem taşımaktadır (Aktan, 2006: 9).

Yöneticilerin sorumluluğu gerçekçi finansal raporlar üretmek, firma faaliyetlerinin yürütülmesini sağlamak ve ilgili kanunlara uymak ile sınırlı değildir. Firmalar, içerisinde faaliyette bulundukları demokratik toplumların beklentilerini - genellikle kanunlar gibi yazılı olmayan beklentiler- de karşılamalıdır. Kurumsal sorumluluk kavramı, iş dünyası ve toplum arasındaki karşılıklı ilişkinin güçlendirilmesi için, firmalar tarafından toplumun beklentilerine karşı alınan aksiyonları işaret etmektedir. Hissedarlar, kurumlarının değerinin maksimize edilmesiyle tutarlı olacak şekilde, toplumun taleplerinin karşılanmasını beklemektedirler. Edinilen tecrübeler bunu gerçekleştirebilen kurumların genellikle uzun vadede en iyi performansı ortaya koyan firmalar olduğunu ortaya koymuştur (Witherell, 2002: 7-9).

2.2.4 Adil Yönetim İlkesi

Adil yönetim ilkesi, azınlık ve yabancı hissedarlar dahil olmak üzere hissedar korunması olarak ifade edilmektedir (TÜSİAD, 2002: 35). Adil yönetim farklı çıkar sahiplerinin farklı ve birbirini dışlayacak nitelikteki çıkarları arasında bir dengenin sağlanmasını ifade etmektedir. Bu ilke, firma yöneticilerinin alınacak kararlardan etkilenecek tüm kesimlere eşit uzaklıkta olmasını ve sadece belirli bir kesimin değil, firmanın varlığını sürdürmesi için gerekli tüm tarafların (çıkarcı sahiplerinin) haklarının gözetilmesini ifade etmektedir (Doğan, 2007: 50-51). Kurumsal yönetim ilkelerinden "adalet" ve eşitlik" ilkesine göre firmada azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil olmak üzere tüm ortaklara eşit muamele yapılmalıdır. Bu çerçevede; aynı tipten hissedarlara eşit muamele yapılmalı, her tipte, bütün hissedarlar aynı oy hakkına sahip olmalıdırlar. Oy hakkındaki her türlü değişiklik hissedarın oylamasına

sunulmalıdır. Ayrıca genel hissedarlar toplantısının işlem ve usulleri, bütün hissedarların adil muamele görmelerini sağlamalıdır, içeriden bilgi ticareti ve benzeri manipülatif işlemler yapmak (*insider trading*) yasaklanmalıdır. Öte yandan, Yönetim Kurulu üyeleri ve yöneticiler, maddi bir menfaat doğurucu veya firmayı etkileyen işlemlerini kamuya açıklamalıdır (Aktan, 2006: 13). Bu ilke en kısa şekilde, hissedarların haklarını koruma ve kontratların kaynak sağlayıcılarla birlikte uygulanabilirliğini temin etme olarak ifade edilebilir. Daha geniş bir şekilde ifade edilirse, bu ilke, azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil olmak üzere tüm hissedarların kanunen veya esas sözleşme ile tanınan haklarının gerekli ve yeterli bir şekilde korunmasını her hangi bir yoldan kaynak sağlayanlar ile ortaklık arasındaki sözleşmelerin hukuka uygun bir şekilde uygulanmasının sağlanmasını ve muhtemel çıkar çatışmalarının engellenmesini ifade etmektedir (Paslı, 2004: 72).

Adalet ve eşitlik ilkesi herşeyden önce hissedarların belirli bazı haklarının kabulü anlamına gelir. Firma hissedarlarının haklarını bir kaç ana başlıkta toplamak mümkündür (OECD, 2004a: 18):

Temel Ortaklık Hakları

- (a) Genel kurullara katılım ve oy kullanma,
- (b) Azınlık haklarını kullanma,
- (c) Kar payı alma,
- (d) Ortaklık hakkında düzenli ve zamanında bilgi alma,
- (e) Hissedar bilgilerinin sağlıklı olarak tutulması,
- (f) Hisselerin herhangi bir sınırlama olmaksızın devri,

Bilgi Alma Hakkı

- (a) Kamuyu aydınlatmanın bilgilendirme politikası çerçevesinde yapılması,
- (b) Hissedarlar arasında ayırım yapılmaması,
- (c) Hisse senedi değerini etkileyen bilginin kamuya açıklanması,
- (d) Açıklamaların zamanında, doğru, anlaşılabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına sunulması.

Temel Yatırımcı Hakları

- (a) Zamanında ve düzenli olarak firma hakkında açıklayıcı bilgi elde etme,
- (b) Genel Kurul toplantılarına etkin katılma ve oy kullanma,
- (c) Yönetim Kurulu Üyelerinin seçiminde etkinlik (birikimli oy, vb.)
- (d) Firmanın karlarından pay alma,
- (e) Firma yapısındaki önemli değişikliklere ilişkin kararlara katılma ve yeterli şekilde bilgilendirilme vs.

2.3 İleri Kurumsal Yönetişimin Boyutları

Kurumsal Yönetişim ile ilgili olan bazı önemli konular aşağıdaki bölümde (a) kurumsal sosyal sorumluluk, (b) kurumsal sürdürülebilirlik, (c) bağımsızlık ve (d) kurumsal itibar başlıkları altında çalışılmıştır. İleri Kurumsal Yönetişim boyutu için sayılan bu 4 alt boyut, literatür taraması sonucunda ve geleneksel kurumsalcılık yaklaşımı ile ilgili son yıllarda araştırmacılar tarafından çalışılmış konular arasından seçilmiştir. Kurumsal Yönetişim literatürü her geçen gün gelişmekte ve araştırmalar daha üst düzeyde gerçekleştirilmektedir (Daily, Dalton ve Cannella Jr., 2003: 371). Bu çalışma da söz konusu gayretlere katkıda bulunmayı hedeflemiştir.

2.3.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Günümüzde firmaların sorumlulukları sadece mal ve hizmet üretmek olarak algılanmamaktadır. Firmaların, içinde yaşadıkları ve faaliyet gösterdikleri topluma karşı da bir takım sorumlulukları olduğu fikri yaygınlık kazanmıştır. Modern iş dünyasında firmaların sosyal konulara yönelmesi ve toplumun bu yöndeki taleplerine karşılık vermesi kaçınılmaz hale gelmiştir. İş dünyası, elinde bulundurduğu güçlerden dolayı; toplumun ekonomik, politik, sosyal ve doğal çevresini büyük oranda etkilemektedir. Bu yüzden gerçekleştirdiği her türlü faaliyet; gerek olumlu, gerekse olumsuz etkileri açısından tartışma konusu olmuştur. Kurumsal sosyal sorumluluk ise, iş dünyasının, alacağı her kararın ve uygulayacağı her faaliyetin sosyal paydaşlarına olan etkilerini göz önüne almasını ifade eden bir kavram olarak

bu tartışmaların merkezinde yer almaktadır (Özdemir, 2007: 1). Kurumsal sosyal sorumluluk; firmaların etkinliklerini gerçekleştirirken toplum yararını da gözetmeleri ve yönetimin, firma ve çalışanlarının eylemlerinin bilincinde olması ve bunların sonuçlarının üstlenmesi olarak tanımlanabilir (Apaydın, 2008: 124).

Kurumsal sosyal sorumluluğun diğer bir tanımı, firmaların rekabet ve iş alanlarının farklılığından ve sorumluluklarını yerine getirmek için uygulanan farklı uygulamalarından dolayı farklılık göstermektedir (Moon, 2007: 298). Kurumsal sosyal sorumluluk, bir firmanın ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, firma içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine göre uygun bir çalışma stratejisi ve politikası güdümesidir (Eren, 2000: 99). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramına önem veren firmaların aşağıda sayılan taahhütte bulundukları üç ana konu bulunmaktadır (Argüden, 2002: 9):

- (a) Her şeyden önce firmaların ticari faaliyetlerini yürütürken kanuna, ahlak standartlarına, insan haklarına tam anlamıyla uyumlu davranmaları ve faaliyetlerinin dünyanın her yerinde çevreye verebileceği zararı en aza indirmek durumunda olduklarının kabul etmeleri ve buna uygun davranmaları,
- (b) Firma faaliyetlerinin sadece firmanın içini değil aynı zamanda piyasayı, tedarik piyasalarını, içinde yaşanılan yöreni, sivil toplum örgütlerini ve kamu sektörünü de etkilediğinin ve tüm bu paydaşlar ile işbirliği içinde çalışma bilincinde olmaları ve
- (c) Bu sorumluluğun en başta firmanın Yönetim Kurulları, Yönetim Kurul Başkanları ve Genel Müdürlerinin tarafından kabul edilmesi.

Kurumsal sosyal sorumluluğu ciddiye alan firmaların başlıca elde edeceği kazanımlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Weber, 2008: 1-3).

- a) Firma imajı ve firmanın ve markanın bağlılığını artırır.
- b) Personelin motivasyonunu ve personel sürekliliğini artırıp, işe alımlarda firmayı potansiyel personele daha çekici kılar. Ayrıca çalışanda verimliliği artırır.
- c) Maliyetler azalır.

- d) Yüksek Pazar payı ve satışlar sonrası gelirler artar.
- e) Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık potansiyeli artıyor.
- f) Özellikle bu konularda hassas yatırımcılara ulaşma imkânı olduğundan, borçlanma maliyeti düşüyor.
- g) Yeni pazarlara girmekte ve müşteri sadakati sağlamada önemli avantajlar elde ediliyor.
- h) Verimlilik ve kalite artışları sağlanıyor.
- i) Risk yönetimi daha etkin hale getiriliyor.
- j) Toplumun ve kural koyucuların firma görüşlerine önem vermesi sağlanıyor.

Firma itibarının artmasını bir hedef olarak benimseyen firmalar bunu gerçekleştirmek için tüm paydaş grupların istek ve görüşlerini ürün yaşam eğrisinin tüm süreçlerinde dikkate almaları gerekmektedir. Ürünün malzeme akışından, üretiminden atık hale gelmesine kadar tedarikçi, müşteri, kamu kurumları, medya ve sivil toplum gibi grupların istekleri bu süreçlere entegre edilmelidir (Hart ve Milsten, 2003: 61).

2.3.2 Kurumsal Sürdürülebilirlik

Kurumsal sürdürülebilirlik, ekonomik büyüme ve kar maksimizasyonunun bir alternatifidir. Kurumsal sürdürülebilirlik, firmanın büyümesi ve karlılığını kabul etmekle birlikte aynı zamanda firmanın çevresel koruma, sosyal adalet ve eşitlik ve ekonomik kalkınma gibi sürdürülebilir kalkınma ile ilgili sosyal amaçların da yerine getirilmesi gerektiğini belirtir (Wilson, 2003: 1).

2.3.3 Bağımsızlık

Bağımsızlık herhangi bir yöneticinin firma ile veya yönetim ile mesleki veya kişisel bir bağının olmamasıdır. Bu bağlamda yönetim kurulu ve denetim komitesi üyeleri firma yönetiminden bağımsız olmalıdır.

Kurumsal yönetim ilkeleri, yönetim kurulunun etkin gözetimi ve yönetim kurulunun firma ve pay sahiplerine karşı sorumluluğu konusunda firmaya stratejik

bir rehber olma özelliğindedir. Yönetim kurulunun sorumluluklarını yerine getirmede yönetim kurulu üyelerinin tarafsızlığı ve bağımsızlığı son derece önemlidir. Bu iki kavramı da kısaca ele almakta yarar bulunmaktadır. Kurumsal yönetim felsefesinde "*bağımsızlık*" (independence) ve "*tarafsızlık*" (neutrality) ilkeleri çok önem taşır. Firma kurucu sahipleri, firma (çoğunluk pay) sahibi tarafından atanan yönetim kurulu üyeleri ve icra başkanı'nın görevlerini tam bir tarafsızlık ve bağımsızlık içerisinde yürütmeleri beklenemez. Bir başka ifadeyle, firma ile doğrudan ve/veya dolaylı olarak çıkar ilişkisi içerisinde olan bir kimsenin tarafsız ve bağımsız karar alması son derece güçtür. Bu nedenle, kurumsal yönetim felsefesinde firma yönetim kurullarına atama yapılırken bu hususun göz önüne alınması ve yönetim kurullarına icrada görevli olmayan ve yönetim kurulu üyeliği dışında firma ile hiç bir ilişkisi olmayan kişilerin atanması savunulmaktadır. Firma yönetim kurullarında göreceli olarak daha yüksek bir tarafsızlık ve bağımsızlıkla görev yapabilecek olan kişiler icrada görevli olamayan üyelerdir (*non-executive members*) (Aktan, 2006: 12).

2.3.4 Kurumsal İtibar

İtibar; saygınlık ve güvenilir olma durumu şeklinde genel olarak tanımlanabilir (TDK, 2011). Kurumsal itibarın firmalar için getirdiği stratejik önem onun değer yönetimine yapabildiği soyut katkıdan kaynaklanmaktadır (De Castro, Lopez ve Saez, 2006: 361).

Kurumsal itibar; kurumların yönetim kalitesinin yansıması (Cordeiro ve Schwalbach, 2000: 3) ve kurumun mevcut niteliklerinin, durumunun ve beklenen gelecekteki performansının kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi (Carmeli ve Tishler, 2005: 17) şeklinde de tanımlanmıştır. İyi bir kurumsal itibara sahip olmak, firma performansını da yakından ilgilendiren konu olmuştur (Williams, Schnake ve Fredenberg, 2005: 187).

3. BÖLÜM:

FİRMA PERFORMANSI

Genel anlamda performans, amaçlı ya da planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. İşletmecilik açısından performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir. Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Değer, bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun anlaşılabilir, anlatılabilir, özneliği azaltılmış, nesneliği artırılmış olarak açıklanmasında kullanılan bir ölçüdür. Değerler, ölçüm işlevi sonucunda saptanır ve bu değerlerin her biri bir performans göstergesidir (Akal, 2000: 1).

Kurumsal yönetim ile performans ilişkisi üzerine gerek yurtiçinde gerekse yurtdışında yapılan araştırmalarda genelde ikincil verilere dayandırılarak, temel (geleneksel) başarı ölçütleri ve piyasa kaynaklı ölçütler kullanılarak yapılan sınıflandırmaya uygun bir yol izlendiği gözlenmektedir. Yapılan araştırmaların önemli bir bölümünde, piyasa ile ilişkili performans ölçüsü olarak genelde hisse senedi fiyatlarından yola çıkılarak hesaplanan hisse senedi getirisi ya da birikimli düzeltilmiş getiri (Cumulative Adjusted Return - CAR) kullanıldığı görülebilmektedir. Yapılan araştırmalarda genellikle kullanılan bazı temel performans/başarı ölçütleri ise aşağıda sıralanmıştır (Kula, 2006, 118-138):

- (a) Defter Değeri/Piyasa Değeri,
- (b) Firma Ölçeği,
- (c) Tobin's Q [Varlıkların Piyasa Değeri / Varlıkları Tahmini Yerine Koyma Maliyeti],
- (d) Temettü Verimi,
- (e) Kârlılık,
- (f) Aktif Kârlılığındaki Değişim (Δ ROA- Return on Assets),

- (g) Özkaynak Kârlılığındaki Değişim (Δ ROE- Return on Equity),
- (h) Nakit Akımlarındaki Değişim,
- (i) EVA (Economic Value Added),
- (j) MVA (Market Value Added),
- (k) Hisse senedi piyasası performansı,
- (l) Kazanç opaklığı,
- (m) Diğer farklı finansal performans oranları.

Yapılan bazı çalışmalar, yatırımcıların, firmalardaki kurumsal yönetim uygulamalarını en az finansal performansları kadar önemli bulduklarını ve yatırım için iyi kurumsal yönetim uygulamalarına sahip firmalar için daha fazla hazır olduklarını göstermektedir (SPK, 2005: 2). Kurumsal yönetimleri zayıf olan firmaların performanslarının, karlılıklarının düşük olduğu ve riske daha açık olduğu bulunmuştur (Brown ve Caylor, 2004: 1-2).

Firmaların performansları çeşitli boyutlarda incelenebilmektedir. Belirli performans boyutlarının iyi olmasını hedeflemek diğer performans boyutlarını olumsuz etkileyebilmektedir (Apaydın, 2008: 126).

Çoğu firmalar kuruluş aşamasında ilgili oldukları performans endişelerini firmaları büyüdükçe kaybetmekte; öte yandan bazı küçük işletmeler de daha kuruluş aşamasında büyüme hedeflerini sınırlı tutup küçük pazar paylarıyla yetinmektedirler (Alpkan, Ergün, Bulut ve Yılmaz, 2005: 175). Yönetim açısından bakıldığında kurumsal yönetim; firmaların performansını artırmak için yönetim sistemleri ile ilgili gerekli düzenlemelerin yapılmasını ve firmaların bu düzenlemeler doğrultusunda faaliyet göstermesini gerekli gören bir yapıdır (OECD, 2004b: 2-3; Luo, 2005: 3).

Firma performansı firma yapısı tarafından belirlenmektedir. Kurumsallaşma stratejileri, dolaylı olarak firma performansı üzerinde etkili olduğu gibi doğrudan da performansı etkileyebilmektedir (Apaydın, 2008: 126).

Firmaların belirledikleri çeşitli performans ölçütleri hem ortaya çıkma zamanı ve hem de faaliyet alanı açısından birbirlerinden farklı olup aralarında da neden-sonuç ilişkileri mevcuttur (Alpkan, Ergün, Bulut ve Yılmaz, 2005: 176).

Kurumsallaşan firmalarda güçlü bir kültür oluşturulabilir. Oluşturulan güçlü firma kültürü firma hedeflerini destekler ise firma performansı artabilmektedir (Apaydın, 2008: 129). Kurumsal yönetim, firma performansının sürdürülebilirliğinin güvencesidir. Bu nedenle, kurumsal yönetim aynı zamanda firma değerinin maksimum kılınmasını hedefleyen, başka bir ifade ile firmaya değer katmayı amaçlayan bir yönetim anlayışıdır (Aras, 2006: 1-2).

Niteliksel ve niceliksel performansın ölçüm yöntemi olarak; firma yöneticilerinin sektördeki çeşitli performans ölçütlerine göre kendi firmalarını diğer firmalar ile karşılaştırıldığında firmalarının başarı düzeyi sorularak; sübjektif bir performans ölçme yöntemi benimsenmektedir (Alpkan, Ergün, Bulut ve Yılmaz, 2005: 179).

Denison ve Mishra, 1996 ile Fisher, 1997 gibi bazı araştırmacılar kavramsal olarak ayrı olmalarına rağmen, birbirleri ile etkileşim halinde olan bu faktörleri iki ana grupta toplamışlardır:

- (a) niteliksel performans göstergeleri ve
- (b) niceliksel performans göstergeleri

Niteliksel faktörlerin niceliksel faktörlerin oluşumunda öncül ya da aracı olduğunu vurgulamışlardır. Niteliksel performans daha çok firmanın iç çevresindeki kültür, ortam, insan kaynakları ve soyut çıktılar ile ilgili olup çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, kalite ve yenilik performansı gibi ölçütleri kapsamaktadır. Niceliksel performans ise kısmen niteliksel faktörlerin de etkisinde oluşan ve daha çok pazarlama ve finansal yönetim başarısına dayalı olan ciro artışı, pazar payı artışı ve kârlılık artışı gibi ölçütleri kapsamaktadır (Alpkan, Ergün, Bulut ve Yılmaz, 2005: 176).

Şeffaflık, temel kurumsal yönetişimin önemli bir boyutudur ve firma performansı üzerinde etkili sayılabilir. Şeffaf firmalar bilgi paylaşımı konusunda daha etkili olabildiklerinden bu firmaların performanslarının da daha iyi olması beklenebilmektedir (Apaydın, 2008: 129).

Niteliksel ve niceliksel performans ölçütleri ile ilgili aşağıdaki ifadeler Ergün (2003)'den alınmıştır.

Çizelge 3.1 Performans Ölçütleri ile İlgili Bazı İfadeler

NİTELİKSEL PERFORMANS
Çalışanların firmaya bağlılığındaki artış Çalışanların işten aldığı tatmindeki artış Firmanın genel performansı Yeni ürün geliştirme başarısı Müşteri memnuniyetindeki artış Servis ve ürün kalitesinde gelişmedeki artış
NİCELİKSEL PERFORMANS
Toplam varlık (aktif) kârlılığı Ciro kârlılığı (Kâr/Toplam satışlar) Öz sermaye/yatırım kârlılığı (Kâr/ özsermaye) Satışların artışı Pazar payı artışı

Kaynak Ercan Ergün (2003). **İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, s. .

Kurumsal sosyal sorumluluk düzeyi yüksek olan firmalar paydaşlarının değerlerini dikkate alarak etkinliklerini sürdürdüklerinden, firmanın daha başarılı olmasını sağlayabilmektedirler (Apaydın, 2008: 139). Kurumsal yönetişimin firma

performansına etkisi uygulamalar ile doğrulanmıştır (Black, Jang ve Kim, 2006: 373, Wei'an ve Yuejun, 2007: 12).

4. BÖLÜM: ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Çalışmanın dördüncü bölümünde konu ile ilgili önceki çalışmalar aşağıda gösterildiği üzere (a) Yurtiçi çalışmalar ve (b) Yurtdışı çalışmalar olarak alt başlıklar halinde çalışılmıştır.

Kurumsal yönetim ile performans ilişkisi üzerine gerek yurtiçinde gerekse yurtdışında yapılan araştırmalarda genelde temel (geleneksel) başarı ölçütleri ve piyasa kaynaklı ölçütler kullanılarak yapılan sınıflandırmaya uygun bir yol izlendiği konusuna daha önce Performans bölümünde değinilmişti. Yapılan araştırmaların önemli bir bölümünde, piyasa ile ilişkili performans ölçüsü olarak genelde (a) Defter Değeri/Piyasa Değeri, (b) Firma Ölçeği, (c) Tobin's Q [Varlıkların Piyasa Değeri / Varlıkları Tahmini Yerine Koyma Maliyeti], (d) Temettü Verimi, (e) Kârlılık, (f) Aktif Kârlılığındaki Değişim (ΔROA - Return on Assets), (g) Özkaynak Kârlılığındaki Değişim (ΔROE - Return on Equity), (h) Nakit Akımlarındaki Değişim, (i) EVA (Economic Value Added), (j) MVA (Market Value Added), (k) Hisse senedi piyasası performansı, (l) Kazanç opaklığı, (m) birikimli düzeltilmiş getiri (Cumulative Adjusted Return - CAR), (n) Diğer farklı finansal performans oranları gibi performans/başarı ölçütleri kullanıldığı gözlenmiştir.

4.1 Yurtiçi Çalışmalar

Ergün'ün (2003) yaptığı doktora tezi çalışması firmaların kültürel özelliklerinin firma performansına olan etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Firma performansının nitel ve nicel boyutlarının değerlendirildiği çalışmada, firma performansı ile firmanın kültürel özelliklerinden yalnız misyon boyutunun ilişkili olduğu bulunmuştur.

Apaydın (2007) doktora tezi çalışmasında firmaların kurumsallaşmayı nasıl gerçekleştirebileceklerinin belirlenebilmesi için öncelikli olarak literatürde açıkça

ortaya konmayan kurumsallaşma kavramının unsurları belirlenmiştir. Bu unsurlar, (a) formalleşme, (b) profesyonelleşme, (c) kültürel güç, (d) hesap verebilirlik ve (e) tutarlılık olarak 5 grupta değerlendirilmiştir (Apaydın, 2007: iv). Ölçeklerin önemli bir kısmı literatürde kullanılmış ölçekler olup, literatürde ulaşılamayan profesyonelleşme, hesap verebilirlik ve tutarlılık ile ilgili olarak literatür taraması sonucunda ölçekler oluşturulmuştur. Kurumsallaşmayı oluşturan formalleşme ile performans çıktıları arasında korelasyon bulunamamıştır. Yine yapılan regresyon analizlerinde formalleşmenin performansı etkilemediği görülmektedir. Oysa literatürde formalleşmenin özellikle işlevsel performansı artıracığı belirtilmişti. Bu açıdan bulunan bulgular literatürle örtüşmemektedir. Korelasyon analizinde profesyonelleşme ile firma performansı arasında ve kültürel güç ile firma performansı arasında ilişki görülmemektedir. Regresyon analizlerinde tutarlılığın performans çıktılarına etkisi görülmemektedir (Apaydın, 2007: 227-228).

Bulut (2007) doktora tezi çalışmasında stratejik oryantasyonların (bunlar (a) Girişimsel oryantasyon, (b) Teknoloji oryantasyonu, (c) Pazar oryantasyonu ve (c) Öğrenme oryantasyonudur) birbirleri arasındaki ilişkileri ve bunların çeşitli firma performansı kriterleri üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu çalışmada Türk firmalarının rekabet ortamlarındaki başarısında her bir stratejik oryantasyonun tüm performans kriterleri ile bireysel olarak bire-bir etkileşim içinde olduğu korelasyon analizlerinden elde edilen en temel bulgudur. Bununla birlikte firma performansı kriterlerine birlikte etkilerinin incelendiği regresyon analizlerinde özellikle öğrenme oryantasyonunun niceliksel performans kriterleri üzerinde bir etki değişimine neden olduğu tespit edilmiştir. Bu değişimi ortaya çıkartmak amacıyla yapısal modeller geliştirilmiş ve stratejik oryantasyonların kendi aralarındaki hiyerarşi farklı performans kriterlerine etkileri açısından analiz edilmiştir.

Fırat'ın (2008) doktora tezi çalışmasının amacı sermaye piyasasındaki finansal raporlama sürecinin yatırımcı için değeri ve değer artırılmasına yönelik tespit ve tavsiyelerin ortaya konulmasıdır. Çalışmada finansal raporlar ile hisse fiyatları arasındaki nedenselliğin azalmasına sebep olan faktörler incelenmiş, bunlara tespit ettiğimiz çözüm önerileri de raporlama sürecini iyileştirici faktörler olarak sunulmuştur. Süreçteki sorunların temeli oluşturan olgulardan biri muhasebenin

finansal işlem odaklı olmasıdır. Buna göre finansal bir işlem ile ortaya çıkmayan varlık ve yükümlülükler muhasebe tarafından kavranamamaktadır. Bundan dolayı firmalar için çok önem arz eden firma içerisinde yaratılan bilgi, know-how, araştırma geliştirme, iş süreçleri, rekabetçi avantajlar, insan kaynakları muhasebe tarafından kavranmamaktadır. Mevzuatın hazırlanmasına yönelik problem ile daha çok kural koyucu anlayışta olmasından kaynaklanmaktadır. Hazırlanan mevzuat her koşula göre yapılmaya çalışılmış, mevzuatın cevap vermediği her durum için ekler yapılmış, bu da mevzuatı takip edilmeyecek kadar karmaşık ve büyük hale getirmiştir (Fırat, 2008: 190-193).

Düztaş'ın (2008) doktora çalışmasında işlediği bilgilere göre kurumsal yönetim seviyesi ve kalitesi ile firma performansı, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) yatırımcıları için en önemli kriterler arasındadır. Yönetim kurulu yapısı ve şeffaflık kurumsal yönetim mekanizmasının ana yapı taşlarıdır. Bu çalışma yönetim kurulu karakteristikleri, şeffaflık, bilgi teknolojisi ve firma performansı boyutları ve aralarındaki ilişkiler üzerine kurulu bir kuramsal model oluşturma girişimidir. Bu çalışma yönetim kurulu yapısı (genel müdür ve yönetim kurulu başkanının aynı kişi olması durumu, yönetim kurulu üye sayısı ve bağımsız üye oranı) ve şeffaflık arasındaki ilişkiyi incelemektedir (Düztaş, 2008: 1).

Kahraman'ın (2008) doktora tezi çalışmasında kurumsal yönetimin; şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk ve eşitlik ilkeleri ile iyi bir yönetim şekli sunan ilkeler dizini olduğu belirlenmiştir. Bu ilkelerin uygulanması her kurum için başarılı yönetime giden anahtardır ve önemlidir. Kurumsal Yönetim var olan sorumlulukları ve yükümlülükleri dolayısı ile bankalar için ayrı bir önem arz etmektedir.

Günay'ın (2007) doktora tez çalışmasının amacı Türkiye'de paydaş yönetişim modeli uygulayan firmalar ile hissedar yönetişim modeli uygulayanları finansal performanslarına göre karşılaştırmaktır. Çalışmanın beş önemli bulgusu vardır. Birincisi, Türkiye'deki iş çevresi toplum çıkarlarının baskın olduğu bir kültürden, bireysel çıkarların baskın olduğu bir kültüre doğru kaymıştır. İkincisi, kurumsal sosyal sorumluluğuna (KSS) önem veren firmalar KSS faaliyetlerini paydaşları için icra etmeyen firmalar ile kıyaslandığında ek bir finansal yük taşımamaktadırlar.

Üçüncüsü, paydaşlar (çevre ve toplum) firma yönetişimcileri tarafından önemsiz paydaşlar olarak algılanmışlardır. Bu ampirik bulgular, Türkiye'deki firma yönetişimcileri toplum ve doğal çevreyi firmalarının önemli bir paydaşı olarak görmezlikten gelmelerinden dolayı firma sosyal sorumluluğundan ziyade firma sosyal performansının anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Dördüncüsü, firma yönetişimcilerinin firmalarını insan varlığından oluşan bir demet olarak, hissedarlarına karşı sorumlu olarak algılamaya, paydaşlarıyla işbirliği yapmaya ve paydaşlarıyla düzenli ilişkiler kurmaya eğilimleri vardır. Beşincisi, Türkiye'deki sanayi firmaları kaotik ve çelişkili bir çevrede faaliyet göstermektedirler.

Öcal (2005) doktora tezi çalışmasında büyük hissedarın küçük hissedardan menfaat sağladığını bulmuştur.

Doğan'ın (2005) doktora tezi çalışmasında Kamuyu Aydınlatma Platformu, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ve TTK ile karşılaştırmalı analizi yapılmıştır.

Koçer (2005) doktora tezi çalışmasında Vekalet ve Kaynak Bağımlılığı Teorileri çerçevesinde, İMKB'de işlem gören firmaların yönetim kurulu yapısının yönetim kurulu işlevleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonuçları bir gruba bağlı firmalardaki yönetim kurullarının gerek yapısal olarak gerekse işlevleri itibariyle bireylere ait ve geçiş aşamasındaki aile firmalarına göre önemli ölçüde farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur.

Tuzcu (2003) doktora tezi çalışmasında kurumsal yönetim ve güven arasındaki ilişkiler, kurumsal yönetimi uygulayan firmalara yararı ve kurumsal yönetim ile güven arasındaki ilişkinin firmalara sağladığı faydalar araştırılmıştır.

4.2 Yurtdışı Çalışmalar

CLSA'nın (Credit Lyonnais Securities Asia) 2001 yılında yaptırdığı araştırma kurumsal yönetişimin finansal oranlara, değerlemelere ve hisse senedi piyasa fiyatı performansına etkilediği bulunmuştur. CLSA araştırmasının verileri üzerinden genişletilen bir araştırmada da aşağıda verilen belli başlı sonuçlara ulaşılmıştır (Gill, 2001: 6):

- (a) FY00'de en büyük 100 hisse senedi için ortalama ROCE %23,5, üst dördün ortalaması %33.8'dir.
- (b) Benzer korelasyon ROE ve EVA/ödenmiş sermaye arasında bulunmuştur.
- (c) Önemli hisse senetleri üst dördünde EVA/IC ortalama oranı %11, ikinci çeyrekte %9,5 ve son dördünde yalnızca %1,3 olmuştur.

CLSA'nın (Credit Lyonnais Securities Asia) 25 gelişmekte olan ülkeden 495 firmaya ait 2001 yılı çalışması, firma seviyesinde yönetim kalitesini en kapsamlı niteleyen araştırmadır (Kula, 2006: 51).

McKinsey and Company, 2002 yılında, yatırımcıların kurumsal yönetim konusundaki görüşlerini belirttiği bir araştırma yayınlamıştır. "Global Investor Opinion Survey 2002" başlıklı bu araştırmada, mali raporların kamuyu aydınlatma yeterliliği, en önemli yatırım ölçütü olarak ortaya çıkmıştır. Raporlarda tablolar, gereksinimlere cevap vermeli, anlaşılır, güvenilir ve tarafsız olmalıdır. Yatırımcılara, hangi firmada yatırım yapabileceklerine karar verebilmeleri için de firmalar arasında karşılaştırma yapabilme olanağını sağlamalıdır. Ayrıca, aynı firmanın mali durumunu veya performansını önceki dönemlerle karşılaştırabilmelidir. Bütün bu niteliklere uygun olarak düzenlenen mali tablolar eğer zamanında hazırlanmıyor ve yatırımcının eline zamanında ulaşmıyorsa, o firmada kurumsal yönetim ilkelerinin doğru uygulandığından söz edilemez. Yatırımcının eline geçen bilgiler artık onun bir işine yaramayacaktır. Bütün bu unsurlara ilaveten, kurumsal yönetim ilkeleri açısından, mali bilgilere erişimde maliyet unsuru da caydırıcı olmamalıdır (Darman, 2004: 1-3).

McKinsey tarafından küresel ve ülkeler bazında kurumsal yatırımcılar üzerinde yapılan araştırmalarda elde edilen ortak bulgularda aşağıda sayılan sonuçlara ulaşılmıştır (Coombes ve Wong, 2004: 1-2);

- (a) Yatırımcıların %70-80'i kurumsal yönetim kalitesi yüksek firmalara değerinin üzerinde ödeme yapmada istekli oldukları,

- (b) Yabancı yatırımcılar açısından kurumsal yönetim düzeyinin, finansal raporlar kadar önemli olduğu,
- (c) Yatırımcı kararlarında hissedar hakları ve raporlama şeffaflığı gibi kurumsal faktörlerin yanında sermaye piyasası ve ülke düzeyindeki etkili olduğu.

Kurumsal yönetime ilişkin küresel düzeyde ilkeleri ilk kez OECD oluşturmuştur. 27 -28 Nisan 1998'de bakanlar düzeyinde toplanan OECD Konseyi, hükümetler, diğer ilgili uluslararası örgütler ve özel sektör ile birlikte OECD'yi, kurumsal yönetim standartlarını ve buna ilişkin çerçeve ilkeleri dizisini geliştirmeye çağırmıştır. OECD bunu gerçekleştirmek amacı ile üye ülkelerin görüşlerini şekillendiren zorunlu olmayan ilkeleri geliştirmek üzere bir Kurumsal Yönetişim Çalışma Grubu oluşturmuştur. Bu Grubun çalışmaları sonucunda oluşturulan kurumsal yönetim ilkeleri, 26 - 27 Mayıs 1999'da bakanlar düzeyinde toplanan OECD Konseyi Toplantısında onaylanmıştır. Örgütün belirlediği prensipler 5 konuda tavsiyeler içermektedir. Bunlar aşağıda sayıldığı gibidir (OECD, 1999: 1):

- (a) Hissedarların hakları,
- (b) Hissedarların sorumlulukları,
- (c) Paydaşların hakları,
- (d) Kamuya açıklama ve şeffaflık,
- (e) Yönetim kurullarının rolü ve yapısıdır.

5. BÖLÜM: UYGULAMA

Çalışmanın uygulama bölümünde konular aşağıda sayılan yedi alt başlık altında işlenmiştir: (a) Araştırma Yöntemi ve Türü, (b) Değişkenler ve Model, (c) Hipotezler, (d) Varsayımlar ve Kısıtlar, (e) Veri Toplama, Evren ve Örneklem, (f) Kullanılan Ölçekler ve (g) Kullanılan Analiz Teknikleri ve Gereçler.

5.1 Araştırma Yöntemi ve Türü

Araştırma tarama (*survey*) türü ilişkisel bir araştırmadır. Tarama yönteminde veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Çalışma temel olarak ilişkisel bir araştırma olmakla birlikte önemli keşifsel araştırma yönleri (İleri Kurumsal Yönetişim gibi) ve ayrıntılı bir biçimde nedensel araştırma özelliklerini de kapsamaktadır.

5.2 Yol Analiz Modelleri

Yapısal eşitlik modelleri kovaryans matrisindeki farkların anlamlılığına ve örneklem hacmine duyarlı olan testlere dayandığı için, bu tür modeller kurulurken örneklem hacmi küçük olmamalıdır. Küçük örneklem hacimleri çok basit modeller için uygun olabilir, çok karmaşık olmayan modeller için orta hacimli ve karmaşık modeller için ise büyük hacimli örneklemeler uygundur. Kaba bir ölçü olarak, genellikle 100’den az örneklem hacmi küçük, 100-200 arası örneklem hacmi orta ve 200’den fazla örneklem hacmi ise büyük örneklem hacimleri olarak tanımlanabilir (Kline, 2005; Harrington, 2009). Bu çalışmada yapısal eşitlik modellemesi dahilinde yapısal model tiplerinden “**Yol Analizi Modeli**” kullanılmıştır.

Yol analizi modeli gözlenen değişkenler ile yapılan bir model olarak bilinse de hem gizil hem de gözlenen değişkenlerle de yapılabilmektedir. Gözlenen değişkenler

ile yol analizinde koşul, yol analizinden önce ölçme modellerinin oluşturulması, ölçme modellerinin test edilmesidir (Şimşek, 2007). Literatürde ölçme modelinin (measurement model) test edilmesi ile doğrulayıcı faktör analizi eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Bryne, 2001; Hoyle, 1995; Kaplan, 2000; Kline, 2005; Maruyama, 1998, Schumacker ve Lomax, 1996). Diğer bir ifadeyle aslında ölçme modeli, bir gizil değişkenli doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) modelidir (Çokluk, Şekercioğlu, ve Büyüköztürk, 2010: 339). Bu amaçla ve yukarıda belirtilen örneklem hacmi yetersizliği nedeni ile doğrulayıcı faktör analizi yöntemiyle gözlenen değişkenlerden (örneğin: FO1, FO2 vb.) gizil değişkenlerin (Formalleşme, Kurumsallaşma vb.) test edildiği **ölçme modelleri** oluşturulmuştur. Daha sonra ölçme modelleri kullanılarak tahmin edilen modellerin analiz edildiği **Yol Analizi Modelleri** elde edilmiştir. Diğer bir deyiş ile iki adımlı yaklaşım (two-steps approach) yapılmıştır.

Ölçme modellerinin test edildiği doğrulayıcı faktör analizi ve tahmini modellerin test edildiği yol analizi uygulamaları ve model uyumlarının test edilmesi aşamalarında aşağıdaki kurallara uyulmuştur:

Birinci adım doğrulayıcı faktör analizlerinde göstergelerin (örneğin Formalleşme faktöründe FO1, FO2, FO3, FO4 göstergeleri) tümünün ilgili faktörde yüksek faktör yüklerine (λ x lambda) sahip olmasına dikkat edilmiştir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010: 277).

İkinci adım doğrulayıcı faktör analizinde faktörlerin (örneğin Kurumsallaşma gizil değişkeninde Formalleşme, Profesyonelleşme, Kurumsal Güç, Tutarlılık faktörleri) arasındaki korelasyon kestirimlerinin aşırı yüksek olmamasına (<0.85) dikkat edilmiştir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010: 277).

X^2 (chi-square, ki-kare) anlamlılık değerinin (p) >0,05 olmasına dikkat edilmiştir. X^2 değerinin 0'a yakın bir değer vermesi veya p değerinin anlamlı olmaması (>0,05) gözlenen model ile beklenen model arasında farklılık olmadığı, gözlenen modelin tahmin edilen modele uygun olduğu anlamını taşımaktadır

(Bayram, 2010: 95). X^2 , tek başına değerlendirilen bir istatistik değildir. X^2 değerinin çok büyük ve istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu durumlarda, X^2 'nin serbestlik derecesine (degrees of freedom) oranı (X^2/sd) olarak ifade edilen değerin, modelin uyumu açısından bir değerlendirme sağladığı ifade edilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010: 267).

Modeldeki yollar için tahmin edilen bireysel parametre tahminlerinin istatistiksel anlamlılığını gösteren (Bayram, 2010; s.69) t değerlerinin 0,05 ve 0,01 düzeyinde anlamlı olmasına dikkat edilmiştir. t değeri anlamlı olmayan değişkenler modelden çıkarılmıştır. Yapısal eşitlik modeli çerçevesinde anlamlı olmayan t değerlerinin analiz dışı bırakılması gerekmektedir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010: 304).

Büyük hata varyansları faktörler tarafından gözlenen değişkenlerdeki açıklanamayan değişkenliğin çok olduğunu göstermektedir (Bayram, 2010: 97). Değişkenlerin hata varyanslarının yüksek olması durumunda modelden çıkarılmıştır. Hata varyanslarının 80'in altında olanlar (faktör yükü ve varyansa katkısı da dikkate alınarak). Değişkenlerin çıkarılması aşama aşama gerçekleştirilmiştir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010: 305).

Gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki kovaryansa bakarak araştırmacıya modele ilişkin modifikasyonlar yapılabilir (Sümer, 2000). Bu modifikasyonlar hata terimleri temelinde oluşturulur ve modelde orijinal olarak öngörülme, ancak ilgili düzenlemenin yapılmasıyla modelde kazanılacak X^2 (ki-kare) miktarını gösterir, gözlenen veya gizil değişkenler arasında önerilen yeni bağlantıları kapsar. Bu iyileştirmenin yapılabilmesi için “ilişki kurulacak hata terimlerinin bağlı olduğu gözlemlenen değişkenler (soru maddeleri) aynı boyutu ölçümleyebileceği, birbiri yerine kullanılabileceği, aynı anlama gelmiş olabileceği ya da bu soruların farklı çalışmalarda birbirleri yerine kullanılmış olduğu” gibi kuramsal gerekçelere uyularak gerçekleştirilmiştir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010: 375, Meydan ve Şeşen, 2011: 38, 113). Sadece indeksleri düzeltmek amacıyla değişkenlerin birbiriyle ilişkilendirilmesi, dayanaksız model oluşturma anlamına gelebileceğinden kuramsal

temeli olmayan modifikasyonlar yapılmamıştır. Modifikasyonlarda X^2 değerine önemli katkı sağlama durumu dikkate alınmıştır. Modifikasyon öncesindeki X^2 değeri ile modifikasyon sonrası X^2 değeri arasındaki farkın, %5 anlamlılık düzeyinde ve modeldeki serbestlik derecesindeki X^2 tablo değerinden büyük olması modifikasyonun X^2 değerinde önemli değişiklik sağladığı anlaşılmaktadır.

Madde sayısının çok olması nedeni ile ölçme modellerinde maddeler yerine faktör toplam puanları alınmıştır (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010: 339).

Örneklem büyüklüğünün 200 ya da daha küçük olması (bu çalışmada $n=169$) X^2 değerinin küçülmesine yol açmakta ve modelin uyumunu artırmaktadır. Bu durumda, alanda çalışan kuramcılar RMSEA, GFI, CFI, SRMR, NNFI, AGFI uyum indeksleri geliştirmişlerdir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010: 268).

Yapısal eşitlik modellemesinde uyum indeksleri, verilen örneklem verisine doğru modeli tanımlayan tek bir anlamlı istatistiğe sahip değildir (Schumaker, Lomax, 2004). Model uyumunun değerlendirilmesinde uyum indeksleri kalıntılara dayanan, bağımsız modele dayanan, yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA), bilgi kriterine dayanan uyum indeksleri, ilgi kriterlerine dayalı uyum indeksleri şeklinde sınıflandırılmaktadır (Bayram, 2010: 72).

Kalıntılara dayanan model uyum indeksleri:

SRMR: Standardize edilmiş kalıntıların ortalama kare kökü (standardized root mean square residual): Korelasyon ölçümündeki kalıntıların karelerinin toplamının kare köküdür. Diğer bir ifade ile, gözlenen kovaryans ile tahmin edilen kovaryans arasındaki standardize edilmiş farktır. Ölçüm sonrasında elde edilen değerin sıfıra yakın olması mükemmel uyumu, 0,05'e kadar olan değerler iyi uyumu, 1'e kadar olan değerler kabul edilebilir uyumu gösterir (Sümer, 2000; Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010; Bayram, 2010).

GFI ve AGFI: İyilik uyum indeksi (Goodness of fit index) ve Düzenlenmiş iyilik uyum indeksi (Adjusted goodness of fit index) olarak adlandırılan bu indeksler X^2 'ye alternatif olarak model uyumunun örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak değerlendirilebilmesi için geliştirilmiştir. GFI, modelin örneklemdeki kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğünü gösterir ve modelin açıklandığı örneklem varyansı olarak da kabul edilebilir. AGFI ise parametre tahminlerinin sayısı için GFI'nın düzenlenmiş bir türüdür. 1 olması uyumun mükemmel olduğunu, 0,95-1 arasında olması iyi uyumu, 0,90-0,95 arasında olması kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Sümer, 2000; Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010; Bayram, 2010).

Bağımsız modele dayanan uyum indeksleri:

NFI ve NNFI: Normlandırılmış uyum indeksi (normed fit index) ve normlaştırılmamış uyum indeksi (non-normed fit index) artmalı uyum indeksleri içerisinde ele alınır. X^2 dağılımının gerektirdiği sayıtlara uyma zorunluluğu olmaksızın karşılaştırma yapar. Örneklem hacminin çok büyük olmadığı durumlarda NNFI daha doğru sonuçlar verir. Değerin 1'e yaklaşması mükemmel uyuma, 0,90-0,95 arasında olması kabul edilebilir uyuma işaret eder (Sümer, 2000; Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010; Bayram, 2010).

CFI: Karşılaştırmalı uyum indeksi (comparative fit index) NFI ile NNFI değerleri arasında bir tahminde bulunduğu kullanılmaktadır. 1'e yakın olması mükemmel uyumu, 0,95-0,97 arasında olması kabul edilebilir uyumu gösterir (Sümer, 2000; Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010; Bayram, 2010).

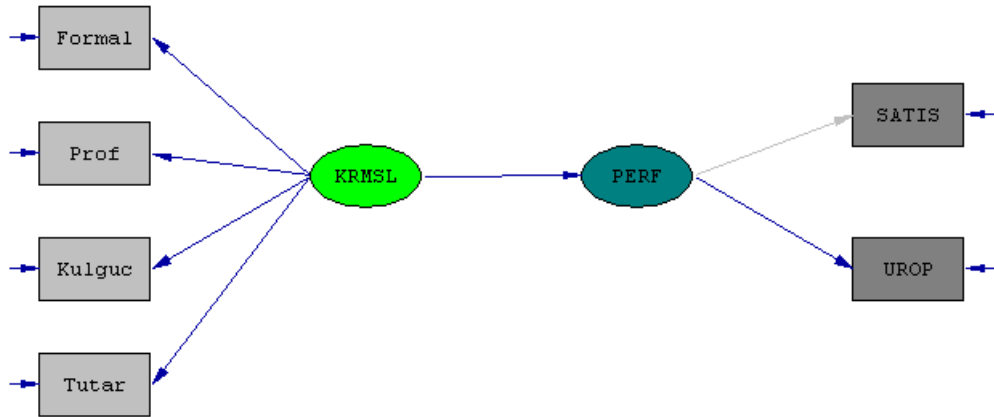
RMSEA: Yaklaşık hataların ortalama karekökü (root mean square error of approximation) örneklem hacminin ve serbestlik derecesinin küçük olduğu zaman yanıltıcı sonuçlar verebilmektedir. 0,5 veya daha az değerleri iyi uyumu, 0,5-0,8 arası değerleri kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir (Sümer, 2000; Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010; Bayram, 2010).

Yapısal eşitlik modelinin tamamlanmasında son olarak yol analizi aşamasında değişkenler arasındaki standardize edilmiş doğrudan (direct effects), dolaylı (indirect effects) ve toplam etkiler (total effects) değerlendirilmiştir.

5.3 Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçüm Test Modelleri

Çalışmanın değişkenleri ve çalışmada kurulan ölçüm test modelleri aşağıda ele alınmıştır.

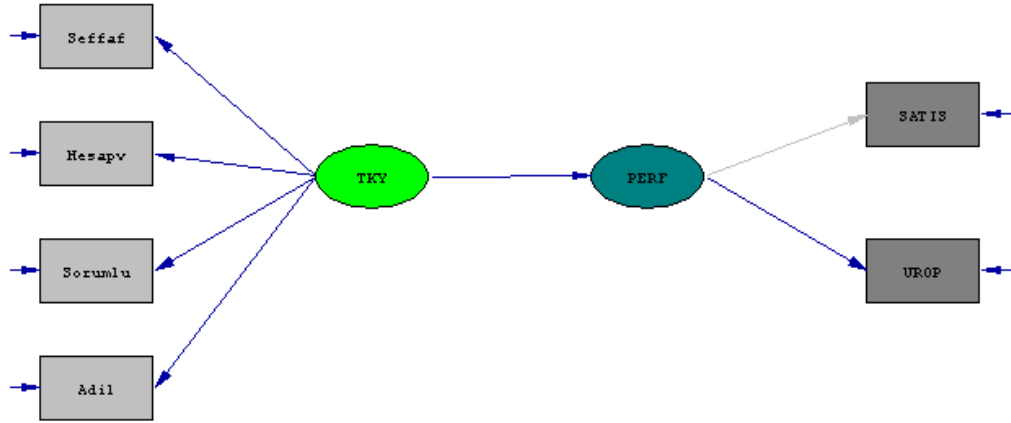
Performans'ın bağımlı değişken olarak Kurumsallaşma boyutunun alt boyutları (a) Formalleşme, (b) Profesyonelleşme, (c) Kültürel güç ve (d) Tutarlılık alt boyutları tarafından etkisinin ölçüm modeli çalışılmıştır. Bu yola ait model Kurumsallaşmanın performans üzerindeki etkisini ortaya koyabilecek özelliktedir.



Şekil 5.1 Kurumsallaşmanın Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Modeli

Yukarıdaki şekil, çalışmanın Kurumsallaşmanın performans üzerindeki etkisini test etmek üzere kurulan yol analizi test modelini şematik olarak göstermektedir.

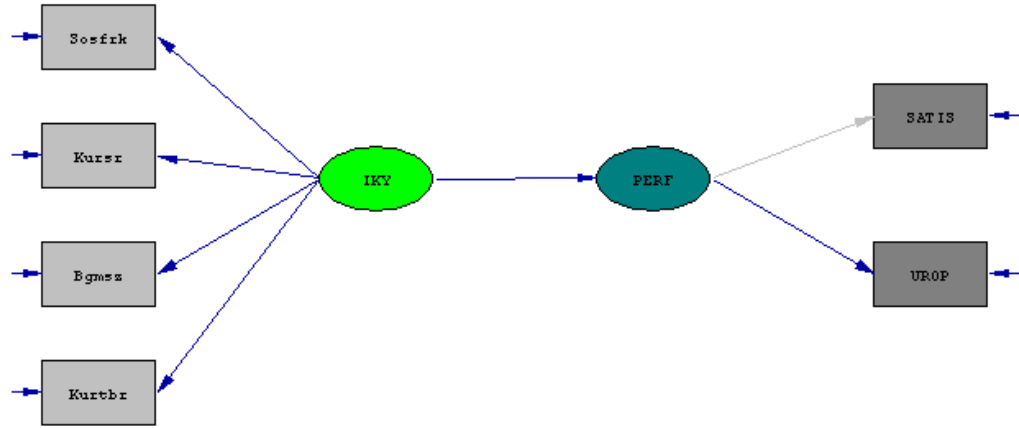
Performans'ın bağımlı değişken olarak temel kurumsal yönetim boyutunun alt boyutları (a) şeffaflık, (b) hesap verebilirlik, (c) sorumluluk ve (d) adil yönetim alt boyutları tarafından etkisinin ölçüm modeli çalışılmıştır. Bu yola ait model temel kurumsal yönetimin performans üzerindeki etkisini ortaya koyabilecek özelliktedir.



Şekil 5.2 Temel Kurumsal Yönetişimin Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Modeli

Yukarıdaki şekil, çalışmanın temel kurumsal yönetişimin performans üzerindeki etkisini test etmek üzere kurulan yol analizi test modelini şematik olarak göstermektedir.

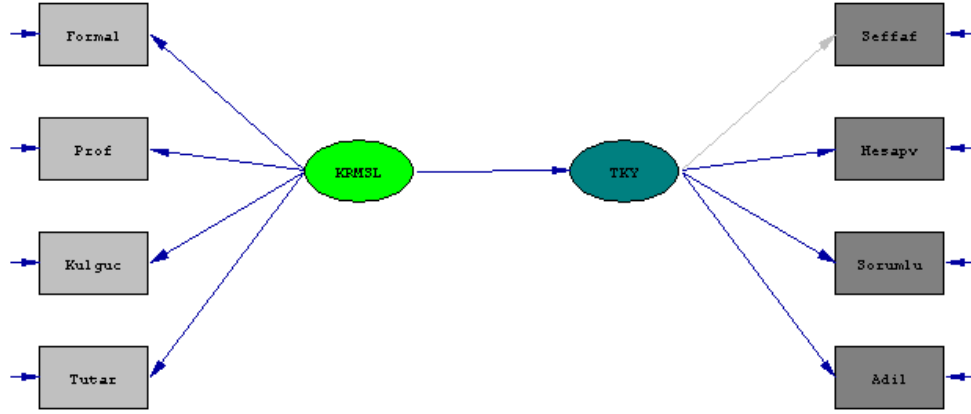
Performans'ın bağımlı değişken olarak ileri kurumsal yönetim boyutunun alt boyutları (a) kurumsal sosyal sorumluluk, (b) kurumsal sürdürülebilirlik, (c) bağımsızlık ve (d) kurumsal itibar alt boyutları tarafından etkisinin ölçüm modeli çalışılmıştır. Bu yola ait model ileri kurumsal yönetişimin performans üzerindeki etkisini ortaya koyabilecek özelliktedir.



Şekil 5.3 İleri Kurumsal Yönetişimin Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Modeli

Yukarıdaki şekil, çalışmanın ileri kurumsal yönetişimin performans üzerindeki etkisini test etmek üzere kurulan yol analizi test modelini şematik olarak göstermektedir.

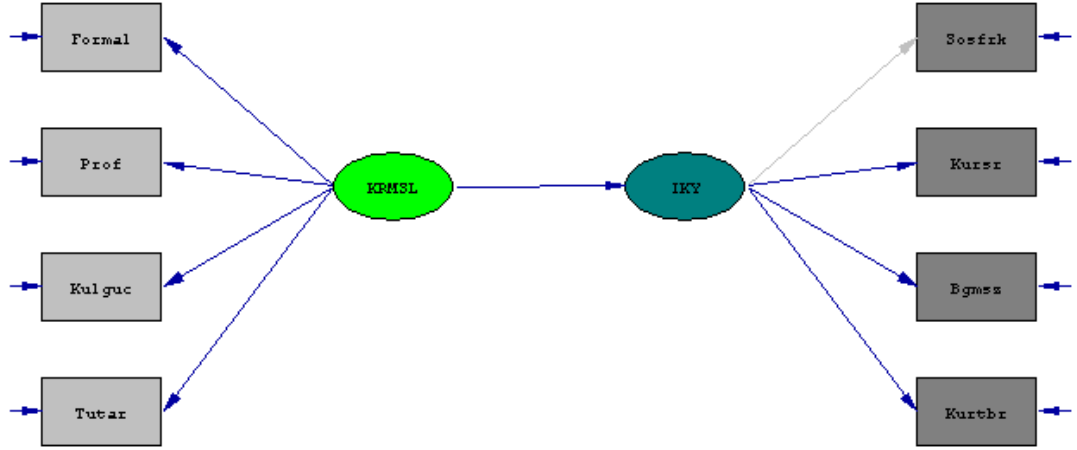
Temel Kurumsal Yönetişim'in bağımlı değişken olarak kurumsallaşma boyutunun alt boyutları boyutları (a) Formalleşme, (b) Profesyonelleşme, (c) Kültürel güç ve (d) Tutarlılık alt boyutları tarafından etkisinin ölçme modeli çalışılmıştır. Bu yola ait model kurumsallaşmanın temel kurumsal yönetişim üzerindeki etkisini ortaya koyabilecek özelliكتedir.



Şekil 5.4 Kurumsallaşmanın Temel Kurumsal Yönetişim Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Modeli

Yukarıdaki şekil, çalışmanın kurumsallaşmanın temel kurumsal yönetim üzerindeki etkisini test etmek üzere kurulan yol analizi test modelini şematik olarak göstermektedir.

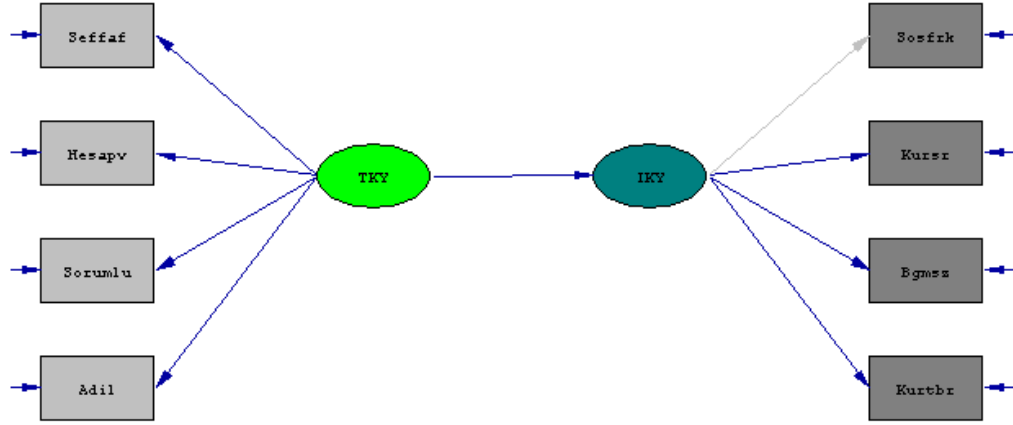
İleri Kurumsal Yönetişim'in bağımlı değişken olarak kurumsallaşma boyutunun alt boyutları boyutları (a) Formalleşme, (b) Profesyonelleşme, (c) Kültürel güç ve (d) Tutarlılık alt boyutları tarafından etkisinin ölçme modeli çalışılmıştır. Bu yola ait model kurumsallaşmanın ileri kurumsal yönetim üzerindeki etkisini ortaya koyabilecek özelliktedir.



Şekil 5.5 Kurumsallaşmanın İleri Kurumsal Yönetişim Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Modeli

Yukarıdaki şekil, çalışmanın kurumsallaşmanın ileri kurumsal yönetim üzerindeki etkisini test etmek üzere kurulan yol analizi test modelini şematik olarak göstermektedir.

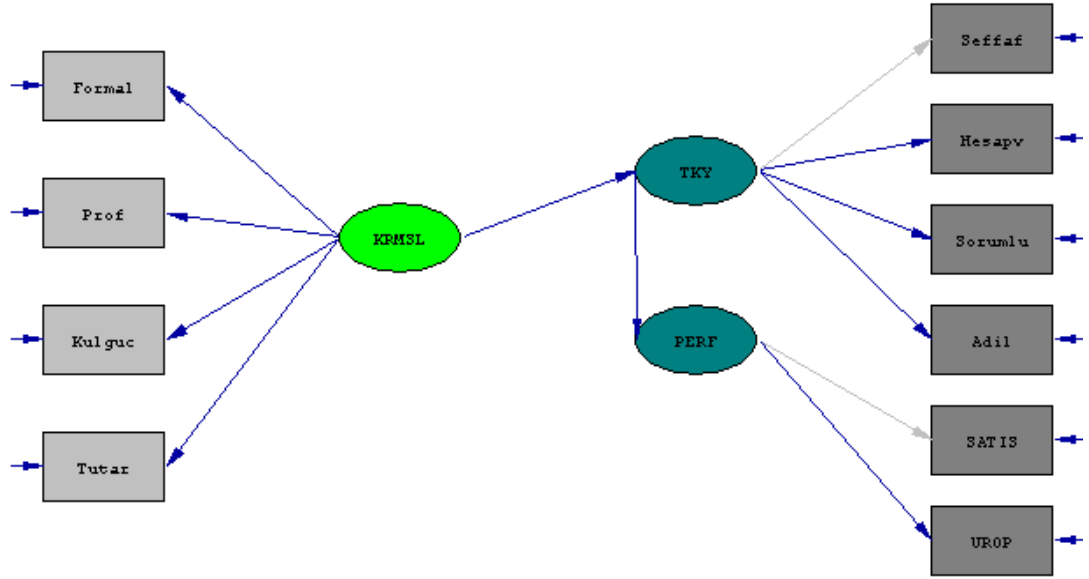
İleri Kurumsal Yönetişim'in bağımlı değişken olarak temel kurumsal yönetim boyutunun alt boyutları (a) şeffaflık, (b) hesap verebilirlik, (c) sorumluluk ve (d) adil yönetim alt boyutları tarafından etkisinin ölçme modeli çalışılmıştır. Bu yola ait model temel kurumsal yönetişimin ileri kurumsal yönetim üzerindeki etkisini ortaya koyabilecek özelliktedir.



Şekil 5.6 Temel Kurumsal Yönetişimin İleri Kurumsal Yönetişim Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Modeli

Yukarıdaki şekil, çalışmanın temel kurumsal yönetişimin ileri kurumsal yönetişim üzerindeki etkisini test etmek üzere kurulan yol analizi test modelini şematik olarak göstermektedir.

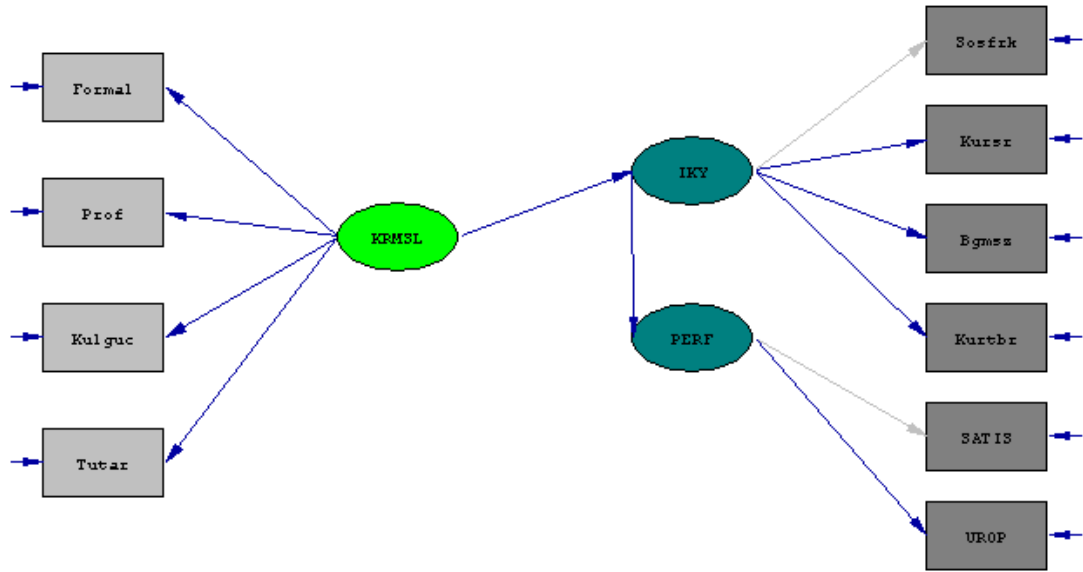
Performans'ın bağımlı değişken olarak temel kurumsal yönetişim boyutunun alt boyutları (a) şeffaflık, (b) hesap verebilirlik, (c) sorumluluk ve (d) adil yönetim alt boyutları üzerinden ile ileri kurumsal yönetişim boyutunun alt boyutları (a) kurumsal sosyal sorumluluk, (b) kurumsal sürdürülebilirlik, (c) bağımsızlık ve (d) kurumsal itibar alt boyutları ile üzerinden etkisinin ölçme modeli çalışılmıştır. Bu yola ait model ileri kurumsal yönetişimin performans üzerindeki etkisini ortaya koyabilecek özelliktedir.



Şekil 5.7 Kurumsallaşmanın Temel Kurumsal Yönetişim Üzerinden Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Modeli

Yukarıdaki şekil, çalışmanın kurumsallaşmanın temel kurumsal yönetim üzerinden performans üzerindeki etkisini test etmek üzere kurulan yol analizi test modelini şematik olarak göstermektedir.

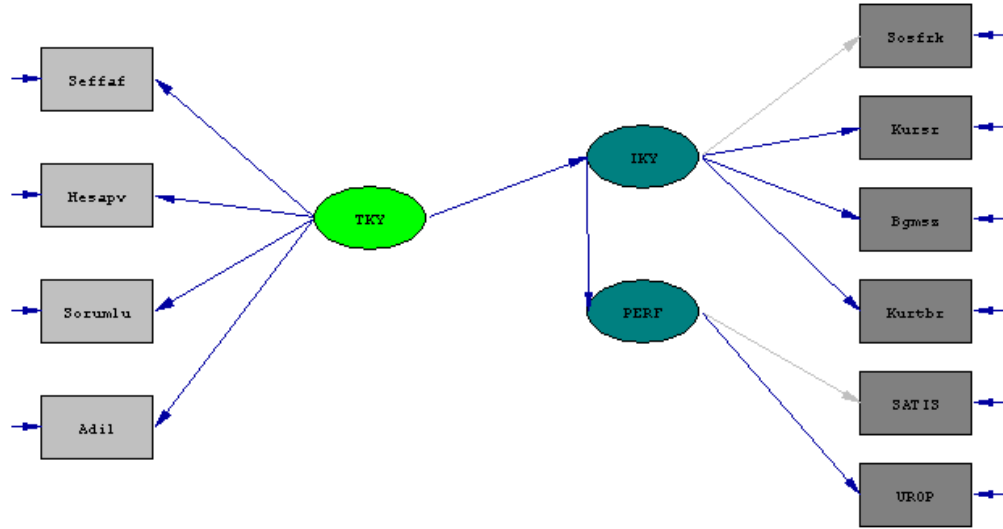
Performans'ın bağımlı değişken olarak kurumsallaşma boyutunun alt boyutları (a) formalleşme, (b) profesyonelleşme, (c) kültürel güç ve (d) tutarlılık alt boyutları üzerinden ile ileri kurumsal yönetim boyutunun alt boyutları (a) kurumsal sosyal sorumluluk, (b) kurumsal sürdürülebilirlik, (c) bağımsızlık ve (d) kurumsal itibar alt boyutları ile üzerinden etkisinin ölçme modeli çalışılmıştır. Bu yola ait model ileri kurumsal yönetişimin performans üzerindeki etkisini ortaya koyabilecek özelliktedir.



Şekil 5.8 Kurumsallaşmanın İleri Kurumsal Yönetişim Üzerinden Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Modeli

Yukarıdaki şekil, çalışmanın kurumsallaşmanın ileri kurumsal yönetim üzerinden performans üzerindeki etkisini test etmek üzere kurulan yol analizi test modelini şematik olarak göstermektedir.

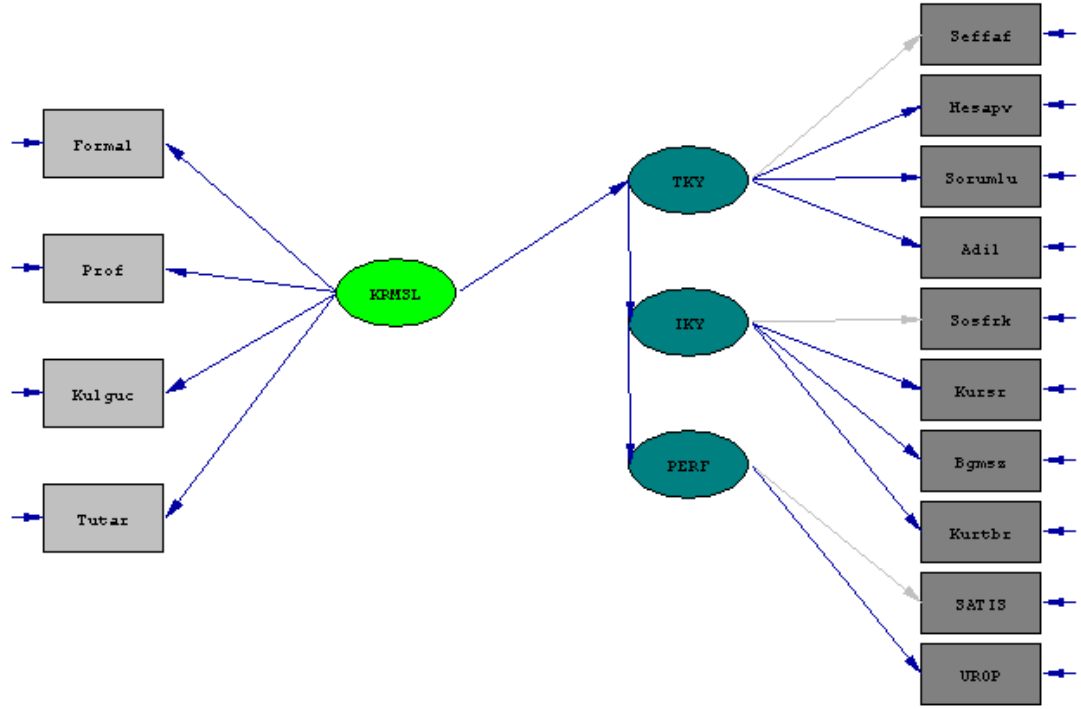
Performans'ın bağımlı değişken olarak temel kurumsal yönetim boyutunun alt boyutları (a) şeffaflık, (b) hesap verebilirlik, (c) sorumluluk ve (d) adil yönetim alt boyutları üzerinden ile ileri kurumsal yönetim boyutunun alt boyutları (a) kurumsal sosyal sorumluluk, (b) kurumsal sürdürülebilirlik, (c) bağımsızlık ve (d) kurumsal itibar alt boyutları ile üzerinden etkisinin ölçme modeli çalışılmıştır. Bu yola ait model ileri kurumsal yönetişimin performans üzerindeki etkisini ortaya koyabilecek özelliktedir.



Şekil 5.9 Temel Kurumsal Yönetişimin İleri Kurumsal Yönetişim Üzerinden Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Modeli

Yukarıdaki şekil, çalışmanın temel kurumsal yönetişimin ileri kurumsal yönetişim üzerinden performans üzerindeki etkisini test etmek üzere kurulan yol analizi test modelini şematik olarak göstermektedir.

Performans'ın bağımlı değişken olarak kurumsallaşma boyutunun alt boyutları (a) formalleşme, (b) profesyonelleşme, (c) kültürel güç ve (d) tutarlılık alt boyutları üzerinden ile temel kurumsal yönetişim boyutunun alt boyutları (a) şeffaflık, (b) hesap verebilirlik, (c) sorumluluk ve (d) adil yönetim alt boyutları üzerinden ile ileri kurumsal yönetişim boyutunun alt boyutları (a) kurumsal sosyal sorumluluk, (b) kurumsal sürdürülebilirlik, (c) bağımsızlık ve (d) kurumsal itibar alt boyutları ile üzerinden etkisinin ölçme modeli çalışılmıştır. Bu yola ait model kurumsallaşmanın temel kurumsal yönetişim ve ileri kurumsal yönetişim üzerinden performansa etkisini ortaya koyabilecek özelliktedir.



Şekil 5.10 Kurumsallaşmanın, Temel Kurumsal Yönetişim ve İleri Kurumsal Yönetişim Üzerinden Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Modeli

Yukarıdaki şekil, çalışmanın kurumsallaşmanın temel kurumsal yönetim ve ileri kurumsal yönetim üzerinden performans üzerindeki etkisini test etmek üzere kurulan yol analizi test modelini şematik olarak göstermektedir.

5.3 Hipotezler

Araştırmanın hipotezleri, yukarıda kurulan farklı yol analizleri test modellerine paralel olarak geliştirilerek aşağıda ele alınmıştır.

Çizelge 5.1 Hipotezler

<i>H1</i>	Kurumsallaşma Firma Performansını artırır
<i>H2</i>	Temel Kurumsal Yönetişim Firma Performansını artırır
<i>H3</i>	İleri Kurumsal Yönetişim Firma Performansını artırır
<i>H4</i>	Kurumsallaşma Temel Kurumsal Yönetişimi artırır
<i>H5</i>	Kurumsallaşma İleri Kurumsal Yönetişimi artırır
<i>H6</i>	Temel Kurumsal Yönetişim İleri Kurumsal Yönetişimi artırır
<i>H7</i>	Kurumsallaşma Temel Kurumsal Yönetişim üzerinden firma performansını artırır
<i>H8</i>	Kurumsallaşma İleri Kurumsal Yönetişim üzerinden firma performansını artırır
<i>H9</i>	Temel Kurumsal Yönetişim İleri Kurumsal Yönetişim üzerinden firma performansını artırır
<i>H10</i>	Kurumsallaşma, Temel Kurumsal Yönetişim ve İleri Kurumsal Yönetişim üzerinden firma performansını artırır

H1: Kurumsallaşma Firma Performansını artırır

Performans'ın bağımlı değişken olarak Kurumsallaşma boyutunun alt boyutları (a) Formalleşme, (b) Profesyonelleşme, (c) Kültürel güç ve (d) Tutarlılık tarafından etkilenmesine yönelik modele dayalı olarak; Kurumsallaşmanın performans üzerindeki etkisi üzerine H1 Hipotezi kurulmuştur.

H2: Temel Kurumsal Yönetişim Firma Performansını artırır

Performans'ın bağımlı değişken olarak Temel Kurumsal Yönetişim boyutunun alt boyutları (a) Şeffaflık, (b) Hesap Verilebilirlik, (c) Sorumluluk ve (d) Adil Yönetim tarafından etkilenmesine yönelik modele dayalı olarak; Temel Kurumsal Yönetişim'in performans üzerindeki etkisi üzerine bir hipotez kurulmuştur.

H3: İleri Kurumsal Yönetişim Firma Performansını artırır

Performans'ın bağımlı değişken olarak İleri Kurumsal Yönetişim boyutunun alt boyutları (a) Kurumsal Sosyal Sorumluluk, (b) Kurumsal Sürdürülebilirlik, (c) Bağımsızlık ve (d) Kurumsal İtibar tarafından etkilenmesine yönelik modele dayalı

olarak; İleri Kurumsal Yönetişim'in performans üzerindeki etkisi üzerine bir hipotez kurulmuştur.

H4: Kurumsallaşma Temel Kurumsal Yönetişimi artırır

Temel Kurumsal Yönetişimin bağımlı değişken olarak Kurumsallaşma boyutunun alt boyutları (a) Formalleşme, (b) Profesyonelleşme, (c) Kültürel güç ve (d) Tutarlılık tarafından etkilenmesine yönelik modele dayalı olarak; Kurumsallaşmanın Temel Kurumsal Yönetişim üzerindeki etkisi üzerine bir hipotez kurulmuştur.

H5: Kurumsallaşma İleri Kurumsal Yönetişimi artırır

İleri Kurumsal Yönetişimin bağımlı değişken olarak Kurumsallaşma boyutunun alt boyutları (a) Formalleşme, (b) Profesyonelleşme, (c) Kültürel güç ve (d) Tutarlılık tarafından etkilenmesine yönelik modele dayalı olarak; Kurumsallaşmanın İleri Kurumsal Yönetişim üzerindeki etkisi üzerine bir hipotez kurulmuştur.

H6: Temel Kurumsal Yönetişim İleri Kurumsal Yönetişimi artırır

İleri Kurumsal Yönetişim'in bağımlı değişken olarak Temel Kurumsal Yönetişim boyutunun alt boyutları (a) Şeffaflık, (b) Hesap Verilebilirlik, (c) Sorumluluk ve (d) Adil Yönetim tarafından etkilenmesine yönelik modele dayalı olarak; Temel Kurumsal Yönetişim'in İleri Kurumsal Yönetişim üzerindeki etkisi üzerine bir hipotez kurulmuştur.

H7: Kurumsallaşma Temel Kurumsal Yönetişim üzerinden firma performansını artırır

Performans'ın bağımlı değişken olarak Kurumsallaşma boyutunun alt boyutları (a) Formalleşme, (b) Profesyonelleşme, (c) Kültürel güç ve (d) Tutarlılık alt boyutları ile Temel Kurumsal Yönetişim boyutunun alt boyutları (a) Şeffaflık, (b) Hesap Verilebilirlik, (c) Sorumluluk ve (d) Adil Yönetim üzerinden etkisine yönelik modele dayalı olarak Kurumsallaşmanın ve Temel Kurumsal Yönetişim'in performans üzerindeki etkisi üzerine bir hipotez kurulmuştur.

H8: Kurumsallaşma İleri Kurumsal Yönetişim üzerinden firma performansını artırır

Performans'ın bağımlı değişken olarak Kurumsallaşma boyutunun alt boyutları (a) Formalleşme, (b) Profesyonelleşme, (c) Kültürel güç ve (d) Tutarlılık alt boyutları ile İleri Kurumsal Yönetişim boyutunun alt boyutları (a) Kurumsal Sosyal Sorumluluk, (b) Kurumsal Sürdürülebilirlik, (c) Bağımsızlık ve (d) Kurumsal İtibar üzerinden etkisine yönelik modele dayalı olarak; Kurumsallaşma ve İleri Kurumsal Yönetişim'in performans üzerindeki etkisi üzerine bir hipotez kurulmuştur.

H9: Temel Kurumsal Yönetişim İleri Kurumsal Yönetişim üzerinden firma performansını artırır

Performans'ın bağımlı değişken olarak Temel Kurumsal Yönetişim boyutunun alt boyutları (a) Şeffaflık, (b) Hesap Verilebilirlik, (c) Sorumluluk ve (d) Adil Yönetim ile İleri Kurumsal Yönetişim boyutunun alt boyutları (a) Kurumsal Sosyal Sorumluluk, (b) Kurumsal Sürdürülebilirlik, (c) Bağımsızlık ve (d) Kurumsal İtibar üzerinden etkisine yönelik modele dayalı olarak; Temel Kurumsal Yönetişim ve İleri Kurumsal Yönetişim'in performans üzerindeki etkisi üzerine bir hipotez kurulmuştur.

H10: Kurumsallaşma, Temel Kurumsal Yönetişim ve İleri Kurumsal Yönetişim üzerinden firma performansını artırır

Kurumsallaşma boyutunun alt boyutları (a) Formalleşme, (b) Profesyonelleşme, (c) Kültürel güç ve (d) Tutarlılık alt boyutları; Temel Kurumsal Yönetişim boyutunun alt boyutları (a) Şeffaflık, (b) Hesap Verilebilirlik, (c) Sorumluluk ve (d) Adil Yönetim ile İleri Kurumsal Yönetişim boyutlarının alt boyutları (a) Kurumsal Sosyal Sorumluluk, (b) Kurumsal Sürdürülebilirlik, (c) Bağımsızlık ve (d) Kurumsal İtibar üzerinden etkisine yönelik modele dayalı olarak; Kurumsallaşma, Temel Kurumsal Yönetişim ve İleri Kurumsal Yönetişim'in performans üzerindeki etkisi üzerine bir hipotez kurulmuştur.

Çalışma H1 hipotezi ile özellikle H10 hipotezi üzerine kurulmuştur. Bu araştırma yapısı H8 hipotezi ile desteklenmiştir. Çalışmada H7 hipotezi yeni kurumsalcılık yaklaşımını vurgulamaktadır. Kurumsallaşma yapısı güçsüz kurumların kurumsal yönetim ile performanslarının etkilenmesi üzerine H9 hipotezi kurulmuştur.

5.4 Varsayımlar ve Kısıtlar

Çalışmada geçerli olabilecek varsayımlar ve kısıtlar aşağıda başlıklar halinde ele alınmıştır.

5.4.1 Varsayımlar

Çalışma aşağıda sayılan varsayımlara dayandırılmıştır:

- a) Çalışmada kullanılan ölçme aracının, araştırmanın amacını yerine getirebilecek özellikte olduğu varsayılmıştır.
- b) Çalışmaya katılanların, veri toplama aracı olan anket formundaki ifadeleri dürüst ve içtenlikle cevapladıkları varsayılmıştır.

- c) Çalışmadaki örneklemin evreni temsil bakımından yeterli olduğu varsayılmıştır.

5.4.2 Kısıtlar

Çalışmanın aşağıda sayılan sınırlılıkları bulunmaktadır:

- a) Çalışma konu kapsamı açısından katılımcıların çalışma başlığı konularını algılama düzeyleri ile sınırlıdır.
- b) Çalışma, dönem açısından 2011-2012 yıllarında görev yapan yöneticiler ile sınırlıdır.
- c) Çalışma sonuçları 2011-2012 yıllarında İTO'da kayıtlı bazı firmaların kurumsal yönetim ile ilgili olan yöneticilerinin görüşleri ile sınırlıdır.
- d) Çalışma bulguları, çalışma anketini oluşturan sorular ile sınırlıdır.
- e) Çalışma sonuçları, araştırma için belirlenmiş amaçlar ile sınırlıdır.
- f) Çalışma bulguları amaçlara bağlı olarak kullanılan istatistiksel yöntemler ile sınırlıdır.

5.5 Veri Toplama, Evren ve Örneklem

Çalışmaya ait (a) veri toplama ile (b) evren ve örneklem konuları aşağıda çalışılmıştır.

5.5.1 Veri Toplama

Araştırmada veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Ankette 23 adedi genel soru ve 100 adedi 4 adet ölçekten (bunlar (a) Kurumsallaşma, (b) Temel Kurumsal Yönetişim, (c) İleri Kurumsal Yönetişim ve (d) Firma Performansı olmak üzere) oluşan toplam 123 soru bulunmaktadır. Anket formunun son bölümünde ankette geçen terimlere ait sözlüğe yer verilmiştir. Anketteki sorulara çoktan seçmeli cevaplar üzerinden cevap verilmiştir. Anketin bir örneği EK te verilmiştir.

5.5.2 Evren ve Örneklem

Araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örneklem yönteminin temsiliyet riski yüksek ve olasılıklar açısından heterojen evrenlerde kullanılmasında sakıncalar olmasının (Tonta, 2007: 12) yanında, olasılığa dayanmayan örneklem tekniklerinden olmasından dolayı araştırmanın evreni için bu koşullar geçerli sayılmayabilir. Araştırma evreninin özellikleri kolayda örneklem yönteminin kullanılmasını zorlaştıracak risklerden uzaktır. Diğer bir deyiş ile evrenin temsiliyet özelliği örneklemin yeterliği ve meşruiyeti açısından olasılık homojenliğine sahiptir.

Anket çalışması İTO'da yer alan firmalardaki yöneticilere; her firmadan bir yönetici olmak üzere; internet üzerinden uygulanmıştır. Araştırmanın evreni İTO'da yer alan firmalardır. Araştırmanın örneklemini İTO'da yer alan 153 firmadan kurumsal yönetim ile görevli birer kişi (153 kişi) dir.

Kolayda örnekleme yönteminde amaç, kolayca ulaşılabilir birimlerin seçilmesiyle örneklemin oluşturulması yönündedir (Durmuş, 2003: 177; Erdem, 2004: 15). Olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniği araştırmacıya, kendi yargısına güvenerek oluşturacağı bir dizi alternatif örnekleme teknikleri sunar. Olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme yöntemi bu araştırmada kullanılması bakımından daha uygundur. Bu teknikte, örneği oluşturan elemanlar araştırmacının araştırma problemlerine cevap bulacağına inandığı kişilerden oluşur (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2004).

Bu çalışmada da olduğu gibi, araştırma evreni içinde yer alan elemanların niteliksel ve niceliksel özelliklerine dair önceden kesin bir bilgi olmadığı durumlarda, istatistiksel olarak tesadüfi olmasa bile, belirli bir örneğe dayalı olarak elde edilen bilgiler ışığında mevcut durum hakkında birtakım kestirimlerde bulunabilmek için kolayda örnekleme yönteminden yararlanılabilmektedir (Karamustafa ve Yıldırım, 2007: 66; Nakip, 2003: 183; Karamustafa ve Biçkes, 2003: 94; Robson, 2002: 48).

Seçilen bu örneklem yöntemi araştırmacının bulunduğu ve çalıştığı bölge açısından araştırmacının yürütebilmesi ve belirli büyüklükte bir örnekleme ulaşılması hedeflerine de hizmet eder özelliktedir. Araştırmacının (yaşadığı ve çalıştığı mahal açısından) araştırmayı yürütebilmesi açısından kolaylık sağladığı yönü dikkate alınarak bu örnekleme yöntemi seçilmiştir. Kolayda örneklem yöntemi araştırmaya veri sağlamak açısından yeterli görülmüş ve araştırmacının yürütülmesini sağlayacak beklenen kolaylığı da sağlamıştır.

5.6 Kullanılan Ölçekler

Araştırmada 4 grup altında 100 sorudan oluşan ölçekler kullanılmıştır.

5.6.1 Kurumsallaşma İlkeleri Ölçeği

Kurumsallaşma İlkeleri Ölçeği Apaydın'ın (2009: 12) doktora tezi çalışmasından alınmıştır. Bu ölçeğin alt ölçekleri (a) formalleşme (4 soru), (b) profesyonelleşme (6 soru), (c) kültürel güç (5 soru) ve (d) tutarlılık (11 soru) olarak toplam 26 soruda ve 4 grupta değerlendirilmiştir. Cevap seçenekleri 5-li Likert ölçeğine göre; Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5) olarak düzenlenmiştir. Ölçeklerde ters anlamlı soru bulunmamaktadır.

Formalleşme işlerin nerede, ne zaman, kim tarafından yapılacağına ait tam ve ayrıntılı olarak belirlenmiş olan yöntem ve ilkeleri ifade eder (Koçel, 2001: 128-130).

Profesyonelleşme yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, firma ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli eğitim vb.) şekilde geliştirilmesi ve firmanın sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunmasıdır (Apaydın, 2007: 56).

Kültürel güç firma kültürünün kabullenilme düzeyi ve firma içerisindeki yaygın olarak paylaşılmasıdır. Kültürü oluşturan normlar, etik kurallar, değer ve ilkelerin, firma çalışanlarınca kabullenilme düzeyi arttıkça, bütün üyelere

paylaşıldıkça firma güçlü bir kültüre sahip olmaktadır. Kültür örgütsel manayı ve davranışlarla ilgili kuralları çalışanlara aktaran paylaşılan değerler ve inanışlardır. Kültür bilginin kullanılma sürecini ve koordinasyonunu kolaylaştırmaktadır. Firma kültürü bireylerin firma ortamındaki davranışlarını yönlendiren kurallar ya da normlar sistemini sağlar (Apaydın, 2007: 63).

Tutarlılık firmaların verdiği sözü tutması, misyonu, stratejisi, eylemleri arasındaki uyum, aynı sektördeki benzer işi yapan firmalara benzeme ve benzer durumlarda benzer tepkileri vermesidir. Firmaların kurumsallaşabilmeleri için tutarlı eylemler yapmaları ve kararlar almaları gerekmektedir. Tutarlılığın kurumsallaşmanın unsurlarından biri olduğu yargısı temel olarak daha önce bahsedilen benzeşme kavramına da dayanmaktadır (Apaydın, 2007: 78).

5.6.2 Temel Kurumsal Yönetişim Ölçeği

CLSA'nın (Credit Lyonnais Securities Asia) 25 gelişmekte olan ülkeden 495 firmaya ait çalışması, firma seviyesinde yönetim kalitesini en kapsamlı niteleyen araştırmadır (Kula, 2006: 51). CLSA Ölçeği ile Performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar aşağıda tablo halinde özet olarak verilmiştir.

Çizelge 5.2 CLSA Ölçeği ile Performans Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

Yazar	Örneklem	Kurumsal Yönetişim Ölçüsü	Performans Ölçüsü	İlişki
CLSA [2001]	25 yeni ortaya çıkan piyasa ülkesinden 495 firma	CLSA ölçeği	Farklı finansal performans oranları	Pozitif
Klapper ve Love [2003]	14 ülkeden 374 firma	CLSA ölçeği	Tobin's Q	Pozitif
			Varlık getirisi	Pozitif
Krishnamurti, Sevic ve Sevic [2003:18]	8 Asya ülkesinden 97 firma	CLSA ölçeği	Tobin's Q	İlişki yok
		CLSA-şeffaflık ve sosyal sorumluluk alt ölçekleri	Tobin's Q	Pozitif
		CLSA-şeffaflık ve sosyal sorumluluk dışı alt ölçekler	Tobin's Q	İlişki yok
Durnev ve Kim [2003]	27 ülkeden 859 firma	CLSA'nın ilk alt ölçeği	Tobin's Q	Pozitif

Kaynak: Veysel Kula (2006). **Kurumsal Yönetim**, *Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, s. 121.

CLSA Kurumsal Yönetişim Ölçeği dünyanın küresel ölçekte finansal kurumlarının derneği olan Uluslararası Finans Enstitüsü (The Institute of International Finance - IIF) (EAG, 2002: 10) ve Birleşmiş Milletler Kamu Yönetimi Şebekesi (United Nations Public Administration Network - UNPAN) (Krishnamurti, Sevic ve Sevic, 2005: 7) tarafından işlenmiş, Dünya Bankası raporlarına (Bayon, Cheng Sousa-Shields, 2003: 3) üniversitelerde müfredata girmiş (Bai, Liu, Lu, Song, ve Zhang, 2003: 1; Wu, 2005: 160; Susanty, 2009: 265) bir ölçektir. Çeşitli akademik araştırmalarda kurumsal yönetim (CLSA) puanının firma performansını %2,3 oranında ($t=3,36$; $p<0,01$; Düzeltilmiş $R^2=0,30$) belirlediği (Klapper ve Love, 2004: 719), hisse senedi fiyatlarındaki artışı %0,7 oranında ($t=7,19$) belirlediği (Lobello, Engel ve Lacanilao, 2010: 1) bulunmuştur. Varlıklardaki nakit oranının kurumsal yönetimi (CLSA) betimleme katsayısı 11,5 olarak bulunmuştur ($t=2,15$; $p<0,01$; Düzeltilmiş $R^2=0,41$) (Doidge, Karolyi ve Stulz, 2004: 42).

CLSA'nın anketi yedi alt grup altında toplanmış 57 sorudan oluşmaktadır (CLSA akt. Kula, 2006: 190-192): (1) Yönetimin disiplini (9 soru), (2) şeffaflık (10 soru), (3) bağımsızlık (8 soru), (4) hesap verilebilirlik (8 soru), (4) sorumluluk (6 soru), (6) adil yönetim (10 soru) ve (7) sosyal farkındalık (6 soru).

Araştırmada Temel Kurumsal Yönetişim Ölçeği olarak kullanılmak üzere CLSA anketinden 34 soruyu kapsayan 4 grup seçilmiştir: (a) şeffaflık (10 soru), (b) hesap verilebilirlik (8 soru), (c) sorumluluk (6 soru) ve (d) adil yönetim (10 soru). SPK'nın OECD'nin kurumsal yönetim ilkelerini ülkemiz koşullarına uygulayarak, kurumsal yönetim ilkeleri olarak aldığı tavsiye kararında (SPK, 2003: 7-56) da (a) şeffaflık, (b) hesap verilebilirlik, (c) sorumluluk ve (d) adil yönetim ilkelerine karşılık gelen ilkeler (4 grup kurumsal yönetim ilkeleri) yer almıştır. Bunu izleyerek, Kurumsal Yönetim İlkeleri TKYD, SPK'nın ülkemiz için önerisine dayanarak, (a) şeffaflık, (b) hesap verilebilirlik, (c) sorumluluk ve (d) adil yönetim olarak kabul etmiştir (TKYD, 2006: 4-6). Çalışmada SPK önerisine ve TKYD kabul görüşüne uyularak, CLSA'nın dört soru grubu, (a) şeffaflık, (b) hesap verilebilirlik, (c) sorumluluk ve (d) adil yönetim ilkeleri çalışmanın Temel Kurumsal Yönetişim ölçeğine katılmıştır.

CLSA anketinden Temel Kurumsal Yönetişim konusu kapsamına dahil edilmeyen soru grupları ise şunlardır: (a) Yönetimin disiplini (9 soru), (b) bağımsızlık (8 soru) ve (c) sosyal farkındalık (6 soru). Bunlardan Yönetimin disiplini genel olmasıyla, bağımsızlık ve sosyal farkındalık ise başka bir yönde Kurumsal Yönetişim (İleri Kurumsal Yönetişim) konusu olmaları ile Temel Kurumsal Yönetişim kapsamına dahil edilmemişlerdir.

Cevap seçenekleri 5-li Likert ölçeğine göre; Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5) olarak düzenlenmiştir. Ölçeklerde ters anlamlı soru bulunmamaktadır.

5.6.3 İleri Kurumsal Yönetişim Ölçekleri

İleri Kurumsal Yönetişim Ölçekleri 4 alt grupta toplanmış toplam 15 sorulu 4 ölçekten oluşmaktadır. Bunlar (a) Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği, (b) Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği, (c) Bağımsızlık Ölçeği ve (d) Kurumsal İtibar ölçekleridir.

5.6.3.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği

Araştırmada Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği olarak kullanılmak üzere CLSA anketinden sosyal farkındalık (6 soru) grubu (CLSA; Kula, 2006: 192) seçilmiştir. Cevap seçenekleri 5-li Likert ölçeğine göre; Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5) olarak düzenlenmiştir. Ölçekte ters anlamlı soru bulunmamaktadır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, yaşam kalitesini iyileştirmek amacına ulaşmak ekonomik gelişmeye destek verme ve çalışmalarında ülkenin kanunlarına, ilgili tüm iş kollarına ve çevreye karşı saygı duyma sorumluluğu anlamına gelmektedir (Tokgöz, 2005: 25).

5.6.3.2 Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği

Çalışmada kurumsal yönetişimin sürdürülebilirliğini ölçmek üzere Sosyal Sorumluluklu Yatırımlar (Socially Responsible Investment - SRI)'a dayalı Dow

Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (Dow Jones Sustainability Index - DJSI) için SAM (Sustainable Asset Management Group) tarafından geliştirilmiş Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi Ölçeği (Corporate Sustainability Assessment Questionnaire- CSAQ)'nin ilk bölümü olan Kurumsal Yönetişim bölümü sorularından dört adedi (4., 5., 6. ve 7. sorular) (SAM, 2009: 4-6) alınmıştır. Cevap seçenekleri 5-li Likert ölçeğine göre; Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5) olarak düzenlenmiştir. Ölçekte ters anlamalı soru bulunmamaktadır.

Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi Ölçeği (Corporate Sustainability Assessment Questionnaire- CSAQ) ampirik araştırmalarda değerlendirilen bir ölçektir (Fowler ve Hope, 2007: 243-244). Amaca yönelik olarak soru ya da soru grupları ayrılarak bunlar üzerinde yapılan araştırmalar vardır (Zink, 2005: 1050; Ayuso, Rodríguez, García ve Ariño, 2007: 6).

Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi Ölçeği (Corporate Sustainability Assessment Questionnaire- CSAQ)'in geçerlik ve güvenirlik çalışmaları PricewaterhouseCoopers tarafından yapılmıştır (Ayuso, Rodríguez, García ve Ariño, 2007: 8). Kuo, Li-chin (2005: 28-29) de ölçeğin tek-yönlü MANOVA analizinde Wilks Testine göre ($F=79.34$, $p<0,01$) iki faktöre ayrılabilirse bile K-mean analysis of variance testine göre ($F= 12.8347$, $p<0,01$) 3 faktöre ayrıldığını bulmuştur. SAM (Sustainable Asset Management Group) denetçileri DJSI (Dow Jones Sustainability Index)'e dahil firmaların kurumsal yönetim uygulamalarını sürekli denetlerler (López, Garcia ve Rodriguez, 2007: 289). Ayrıca Chang ve Kuo, (2008: 374-377) ölçeğin 624 adet küresel çapta halka açık firmanın SAM (Sustainable Asset Management Group) den elde edilen ikincil verilerin 2003-2005 yıllarına yayılmış Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Model - SEM) uyum iyiliği indeksini (the model fitness index of GFI) (istatistiksel anlamlılık derecesi $p < 0.01$ olmak üzere) 0,8 ve üzerinde bulmuştur. Lee ve Faff (2009: 221) ise Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (Dow Jones Sustainability Index - DJSI)'nin 34 ülkeden sektör sınıflandırılmamış 2500 firma için regresyon analizi yapılan risk modelinde 0.92 düzeltilmiş R^2 gibi yüksek değerler elde etmişlerdir.

5.6.3.3 Bağımsızlık Ölçeği

Araştırmada Bağımsızlık Ölçeği olarak kullanılmak üzere CLSA anketinden bağımsızlık (5 soru) grubu (CLSA; Kula, 2006: 190-191) seçilmiştir. Cevap seçenekleri 5-li Likert ölçeğine göre; Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5) olarak düzenlenmiştir. Ölçekte ters anlamlı soru bulunmamaktadır.

5.6.3.4 Kurumsal İtibar Ölçeği

Araştırmada Kurumsal İtibar Ölçeği olarak Hacımırzaoğlu (2009: 58) tez çalışmasında dünyada ve Türkiye'de itibar algısını ölçmek için hazırlanmış, kurum itibarına etki eden değişkenlerden oluşan formlardan kararak hazırladığı anketteki 0,7996 güvenirlikle test ettiği itibar (7 soru) grubu seçilmiştir. Cevap seçenekleri 5-li Likert ölçeğine göre; Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5) olarak düzenlenmiştir. Ölçekte ters anlamlı soru bulunmamaktadır.

5.6.4 Firma Performansı Ölçeği

Firma Performansı Ölçeği Alpkan, Ergün, Bulut ve Yılmaz'ın (2005: 181) çalışmasından ve Ergün'ün (2003: 200) doktora tezi çalışmasından alınmıştır. Satış Performansı'nda 5 soru, Üretim ve Operasyon Performansı'nda 6 soru, İnsan Kaynakları Performansı'nda 3 soru ve Finansal Performans'da 4 soru olmak üzere toplam 4 performans grubunda 18 sorudan oluşmaktadır. Cevap seçenekleri 5-li Likert ölçeğine göre; Yetersiz (1), Ortalamanın altı (2), Ortalama (3), Ortalamanın üstü (4) ve Yüksek (5) olarak düzenlenmiştir. Ölçeklerde ters anlamlı soru bulunmamaktadır.

Bazı araştırmacılar (örneğin: Denison ve Mishra, 1996, Fisher, 1997) kavramsal olarak ayrı olmalarına rağmen, birbirleri ile etkileşim halinde olan bu faktörleri iki ana grupta -niteliksel ve niceliksel performans göstergeleri- toplamışlar ve birincinin ikincinin oluşumunda öncül veya aracı olduğunu vurgulamışlardır. Niteliksel performans daha ziyade örgütün iç çevresindeki kültür, ortam, insan kaynakları ve soyut çıktılarla ilgili olup çalışan memnuniyeti, müşteri

memnuniyeti, kalite ve yenilik performansı gibi kriterleri kapsamaktadır. Niceliksel performans ise kısmen niteliksel faktörlerin de etkisinde oluşan ve daha ziyade pazarlama ve finansal yönetim başarısına dayalı olan ciro artışı, pazar payı artışı ve kârlılık artışı gibi kriterleri kapsamaktadır.

Çizelge 5.3 Ölçeklere Göre Soru Sayıları

Soru Grubu	Ek	Soru Sayısı		
Genel Sorular	Ek 1	23		
Kişisel Bilgiler			6	
Mesleki Bilgiler			8	
Firma Bilgileri			9	
Kurumsallaşma İlkeleri Ölçeği	Ek 2	26		
Formalleşme			4	
Profesyonelleşme			6	
Kültürel güç			5	
Tutarlılık			11	
Temel Kurumsal Yönetişim Ölçeği	Ek 3	34		
Şeffaflık			10	
Hesap Verilebilirlik			8	
Sorumluluk			6	
Adil Yönetim			10	
İleri Kurumsal Yönetişim Ölçeği		22		
Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği	Ek 4a		6	
Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği	Ek 4b		4	
Bağımsızlık Ölçeği	Ek 4c		5	
Kurumsal İtibar Ölçeği	Ek 4d	7		
Firma Performansı Ölçeği	Ek 5	18		
Satış Performansı			5	
Üretim ve Operasyon Performansı			6	
İnsan Kaynakları Performansı			3	
Finansal Performans			4	
Ölçekler Toplam	100			
Toplam	123			

Niteliksel ve niceliksel performansı ölçmek için ise firma yöneticilerinin sektördeki diğer firmalarla kıyaslandığında çeşitli performans kriterleri bağlamında

firmalarını ne ölçüde başarılı gördükleri sorularak sübjektif bir performans ölçme yöntemi benimsenmiştir. Niteliksel ve niceliksel performans kriterleri ile ilgili ifadeler Ergün (2003)'den alınmıştır. Finansal Performans $\alpha = 91,62$

Bu çalışmada finansal performans kriterleri olarak karlılık (ciro karlılığı, toplam varlık(aktif) karlılığı ve öz sermaye karlılığı), satışlardaki ve gelirlerdeki artış ve pazar payındaki artışlar çalışmaya iştirak eden firmaların yöneticilerinin belirtilen performans kriterleri üzerindeki algılarından yola çıkılarak ölçülmüştür (Fisher, 1997: 88).

5.7 Kullanılan Analiz Teknikleri ve Gereçler

Çalışmada kullanılan analiz teknikleri ve gereçler, (a) Kullanılan Analiz Teknikleri ve (a) Kullanılan Gereçler başlıkları altında aşağıdaki bölümde gösterildiği üzere çalışılmıştır.

5.7.1 Kullanılan Analiz Teknikleri

Çalışmada kullanılan analiz teknikleri aşağıda sayılmaktadır:

Betimsleyici Analizler:

- Merkezi dağılım ölçüleri (frekans analizleri)
- Merkezi eğilim ölçüleri (yüzde eğilim analizleri)

Faktör Analizi (varimax rotasyonu ve temel bileşenler analizi ile)

- Doğrulamalı Faktör Analizi
- AVE (Average Variance Extracted) Ortalama varyans çıkarımı
- Güvenirlilik analizi (cronbach alfa)
- SCR (Scale Composite Reliability) Ölçek Birleşik Güvenirliği

İlişki Analizleri:

- Korelasyon analizi
- Yapısal Eşitlik Analizi

Yaklaşık hataların ortalama karekökü (root mean square error of approximation) (RMSEA) analizi
 İyilik uyum indeksi (Goodness of fit index) (GFI) analizi
 Karşılaştırmalı uyum indeksi (comparative fit index) (CFI) analizi
 Standardize edilmiş kalıntıların ortalama karekökü (standardized root mean square residual) (SRMR) analizi
 Normlaştırılmamış uyum indeksi (non-normed fit index) (NNFI) analizi
 Düzenlenmiş iyilik uyum indeksi (Adjusted goodness of fit index) (AGFI) analizi
 Normlandırılmış uyum indeksi (normed fit index) (NFI) analizi
 Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

5.7.2 Kullanılan Gereçler

Çalışmada istatistik hesaplamaları için aşağıda sayılan bilgisayar programları kullanılmıştır:

- MS Excel 2007,
- SPSS (Statistical Package for Social Science) 16.0 Versiyon,
- LISREL (Linear Structural Relations) 8.8. Versiyon.

6. BÖLÜM: ANALİZLER VE BULGULAR

Araştırmanın altıncı bölümünde istatistiksel analizler ve bu analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda (a) Merkezi Eğilim ve Dağılım Ölçüleri, (b) Faktör Analizleri ve (c) İlişkiler Analizi alt başlıkları altında çalışılmıştır.

6.1 Merkezi Eğilim ve Dağılım Ölçüleri

Çalışmada toplanan veriler üzerinde aşağıda işlendiği üzere (a) ölçek maddeleri analizi ve (b) katılımcıların özelliklerine ait demografik veriler analizi yapılmıştır.

6.1.1 Ölçek Maddeleri Analizi

Çalışmanın anketinde kullanılan ölçeklerdeki maddelere (soru ifadelerine) verilen cevaplara ait ortalama değerler aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 6.1 Ölçek Maddeleri Merkezi Eğilim Analizi

Sıra	Madde	Ort.	Std. Sapma
fo1	Firmamızda güvenlik ve çalışma şartları gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır	3,25	1,525
fo2	Firmamızda çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır	3,73	1,354
fo3	Firmamızda yerleşik kurallara ve prosedürlere ait yazılı bir el kitapçığı bulunmaktadır	3,38	1,496
fo4	Firmamızda görev tanımları yazılıdır	3,89	1,245
pr1	Terfiler çalışanların işi görme becerilerine göre yapılmaktadır	3,75	1,225
pr2	Profesyonel yöneticilerimizin yeni politikaların benimsenmesinden söz sahibidir	3,82	0,955
pr3	Firmamızda uzmanlaşma vardır	3,91	1,026
pr4	İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir	3,69	1,133
pr5	Firmamız profesyoneldir	3,60	1,117
pr6	Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir	3,61	1,191

Sıra	Madde	Ort.	Std. Sapma
kü1	Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır	3,41	1,044
kü2	Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır	3,44	1,089
kü3	Firmamızın farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmaktadır	3,33	1,130
kü4	Firma içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır	3,48	1,132
kü5	Çalışanlarımız arasında firmaya güçlü bir bağlılık kültürü vardır	3,57	1,183
tu1	Firmamızın stratejik hedefleri ve eylemleri (faaliyetleri) birbiriyle uyumludur	3,63	1,022
tu2	Firmamızda işlerin akış süreçleri ile örgütümüzün yapısı uyumludur	3,68	1,014
tu3	Firmamız tutarlıdır	3,77	1,123
tu4	Firmamız paydaşlara (diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara) verdiği sözleri tutmaktadır	4,12	0,968
tu5	Firmamızın stratejileri ile iş süreçlerimiz birbirine uygundur	3,76	1,008
tu6	Firmamız benzer durumlara karşı benzer tepkiler verir	3,63	1,063
tu7	Firmamızda yönetsel kararlar vizyona, misyona ve stratejiye uygun biçimde alınmaktadır	3,71	1,113
tu8	Firmamızda çalışanların teknik yeterlilikleri, iş süreçlerimiz ile uyumludur	3,65	0,953
tu9	Firmamızda uygulanan bütün eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenlerle aynıdır	3,67	1,056
tu10	Firmamızda ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır	3,38	1,304
tu11	Firmamızın süreçleri ve yapısı aynı sektörde aynı işi yapan firmalara benzemektedir	3,20	1,154
şe1	Varlık üzerinden getiri (kar/aktifler), özkaynak üzerinden getiri (kar/özsermaye) gibi 3-5 yıllık finansal hedeflemeler bildirilir	3,24	1,201
şe2	Yıllık faaliyet raporu zamanında açıklanır	3,48	1,298
şe3	Altı aylık faaliyet raporları açıklanır	3,34	1,303
şe4	Üç aylık faaliyet raporları açıklanır	3,31	1,303
şe5	Faaliyet raporları yönetim kurulu onayından hemen sonra açıklanır	3,40	1,273
şe6	Faaliyet raporları açık ve bilgilendiricidir	3,56	1,250
şe7	Hesaplar genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uyumludur	4,08	1,040
şe8	Piyasanın hassas olduğu bilgiler hemen açıklanır	3,57	1,125
şe9	Yatırımcılar üst yöneticilere erişebilir	3,82	1,172
şe10	Bilgilendirmelerin hızlıca güncelleştirildiği web sitesi kullanılır	3,38	1,284
he1	Yönetim kurulunun icra rolünden ziyade kontrol rolü vardır	3,48	1,254
he2	Firmada yönetici olmayan yönetim kurulu üyeleri bağımsızdır	3,21	1,285
he3	Yönetici olmayan bağımsız yönetim kurulu üyeleri, yönetim kurulunun en az yarısını oluşturur	2,76	1,332
he4	Yönetim kurulunda yabancı ülkelere üyeler yer alır	2,41	1,529
he5	Yönetim kurulu toplantıları en az üç ayda bir yapılır	3,18	1,389
he6	Yönetim kurulu üyelerine toplantı öncesi konuları incelemelerini sağlayacak nitelikli bilgi (brifing) verilir	3,33	1,282
he7	Denetim komitesi dış denetimcileri aday gösterip çalışmalarını gözden geçirir	2,98	1,347

Sıra	Madde	Ort.	Std. Sapma
he8	Denetim komitesi iç denetim ve muhasebe prosedürlerini kontrol eder	3,36	1,320
so1	Hissedarlar aleyhine karar veren yöneticiler hakkında işlem yapılır	2,93	1,342
so2	Kötü yönetim durumlarında yapılan işlemlerle ilgili kayıtlar bulunur	3,24	1,305
so3	Azınlık hissedarlarını korumaya yönelik önlemler vardır	3,16	1,306
so4	İcra/yönetim komitelerinin kötü yönetim durumunda cezalandırılmalarına ilişkin prosedürler vardır	2,97	1,377
so5	Yönetim kurulu üyelerinin şirket hissesi alım satımında hakkaniyete ve tam açıklamaya uyulur	3,34	1,384
so6	Yönetim kurulu etkin ve etkili olacak kadar küçüktür	3,60	1,234
ad1	Çoğunluk hissedarları azınlık hissedarlarına adil davranır	3,62	1,261
ad2	Tüm hissedarların genel kurulu toplantıya çağırabilme hakkı vardır	3,64	1,155
ad3	Oylama yöntemlerine erişim kolaydır (Proxy ya da mektupla oy kullanma gibi)	3,28	1,383
ad4	Genel kurul öncesi sunulan bilgiler niteliklidir	3,53	1,199
ad5	Hisse senedi değerini etkileyen temel konular hissedarlarca paylaşılır	3,43	1,284
ad6	Oy hakkı olmayan hisse senetleri ve yeni hisse çıkarımları tüm hissedarlara hakkaniyetli dağılır	3,33	1,305
ad7	Kontrol edici hissedarlar şirket oylarının %40'ından azına sahiptir	2,69	1,219
ad8	Portföy yatırımcıları şirket oylarının en az %20'sine sahiptir	2,67	1,249
ad9	Yatırımcı ilişkilerine önem verilir	3,46	1,285
ad10	Kurul ücretlerinin net karlardan daha fazla artmaması sağlanır	3,29	1,201
sf1	Katı etik davranışı vurgulayan açık politikalar uygulanır	3,39	1,218
sf2	Küçük yaştakileri çalıştırmama ilkesine uyulur	4,34	1,047
sf3	Eşit koşullarda istihdam politikası açıkça ifade edilmiştir	3,82	1,198
sf4	Malzeme temininde önceden belirlenmiş endüstri rehberlerine uyulur	3,64	1,177
sf5	Çevresel sorumlulukla ilgili açık politika uygulanır	3,93	1,050
sf6	Liderlerin meşruiyetinin olmadığı (politik belirsizliklerin olduğu) ülkelerle iş yapılmaması ilkesine uyulur	3,63	1,150
sü1	Yönetim/danışma kurulunun kamuya açık (web sitesi, broşür gibi) resmi bir kurumsal yönetim politikası vardır	3,52	1,273
sü2	Firmanızın Yönetim/danışma kurulunda kadın üye vardır	3,44	1,513
sü3	Firmanızın Yönetim/danışma kurulunun etkinliği ve hissedarların uzun vadeli çıkarları ile uyumlu çalışması sağlamaktadır	3,68	1,162
sü4	Firmanızın Yönetim/danışma kurulu düzeyinde uyguladığı tahkimat (sağlamlaştırma) önlemleri vardır	3,44	1,231
ba1	Yönetim kurulu üyeleri ve üst yönetimin hissedarlara davranışı olumludur	3,83	1,115
ba2	Yönetim kurulu başkanı yönetimden bağımsızdır	2,78	1,464
ba3	Yönetim kurulundan farklı bir yönetim komitesi mevcuttur	2,69	1,430
ba4	Bağımsız bir üyenin başkanlık ettiği denetim komitesi mevcuttur	2,77	1,421
ba5	Bağımsız bir üyenin başkanlık ettiği ücretlendirme komitesi mevcuttur	2,43	1,270
it1	Firma kamuoyu tarafından nasıl algılandığına önem verir	4,17	1,049
it2	Firma dış çevresinin kendisi hakkında düşündüklerine önem verir	4,20	0,983
it3	Firma itibarı pazarda farklılık yaratır	4,23	1,018

Sıra	Madde	Ort.	Std. Sapma
it4	Firma itibarı marka, imaj ve kimlik unsurlarını içinde barındırır	4,23	1,050
it5	Firma itibarı paydaşlarının duyduğu güveni yansıtır	4,15	1,043
it6	Firma itibarı dış çevreye marka, imaj ve kimlik unsurları ile yansır	4,24	0,977
it7	Firmamız için itibar en önemli değerdir	4,27	1,091
sa1	Satışların artışı veya gelirin artışı	3,76	0,993
sa2	Pazar payındaki artış	3,73	1,034
sa3	Müşteri memnuniyetindeki artış	3,85	0,998
sa4	Müşteri sadakati	3,87	1,027
sa5	Müşteriyi tanıma ve anlama	3,94	0,955
üo1	Ürün tasarımı	3,80	1,066
üo2	Yeni ürün geliştirme	3,74	1,148
üo3	Üretimde esneklik	3,83	1,065
üo4	Servis ve ürün kalitesinde gelişme	3,84	1,061
üo5	Üretim maliyetlerinin düşüklüğü	3,33	1,026
üo6	Teslimat hızı	3,83	1,031
ik1	Kaliteli işgücü	3,88	1,037
ik2	Çalışanların firmaya bağlılığı	3,74	1,078
ik3	Çalışanların iş tatmini	3,53	1,037
fi1	Ciro karlılığı (Kar/Toplam satışlar)	3,56	1,009
fi2	Aktif karlılığı (Kar/Toplam varlıklar)	3,54	0,996
fi3	Firmanın genel karlılık durumu (Kar/Özsermaye)	3,48	0,989
fi4	Firmanın genel performansı	3,79	0,928

Şeffaflık alt boyutunda “Küçük yaştakileri çalıştırmama ilkesine uyulur” maddesi 4,34 ortalama puanla, Kurumsal itibar alt boyutunda “Firmamız için itibar en önemli değerdir” maddesi 4,27 ortalama puanla ve Kurumsal itibar alt boyutunda “Firma itibarı dış çevreye marka, imaj ve kimlik unsurları ile yansır” maddesi 4,24 ortalama puanla madde puanları arasında en yüksek ortalama puanı almışlardır. Hesap verilebilirlik alt boyutunda “Yönetim kurulunda yabancı ülkelerden üyeler yer alır” maddesi 2,41 ortalama puanla, Bağımsızlık alt boyutunda “Bağımsız bir üyenin başkanlık ettiği ücretlendirme komitesi mevcuttur” maddesi 2,43 ortalama puanla ve Adil yönetim alt boyutunda “Portföy yatırımcıları şirket oylarının en az %20'sine sahiptir” maddesi 2,67 ortalama puanla madde puanları arasında en düşük ortalama puanı almışlardır.

Bu sonuçlara göre, katılımcılar en çok kurumsal itibar ile ilgili sorulara çok olumlu yanıtlar vermişlerdir.

6.1.2 Demografik Veriler Analizi

Çalışmanın anketinde sorulan gerek katılımcıların demografik özelliklerine ait sorulara gerek ise katılımcıların çalıştıkları firmaların özelliklerine ait aşağıda sayılan sorulara ait cevaplardan toplanan verilerin istatistiksel analizleri çalışılmıştır:

- (a) Yaş Grubu
- (b) Cinsiyet
- (c) Eğitim Durumu
- (d) İşletme Yönetimi Dersi
- (e) Ailede Başka Yönetici Varlığı
- (f) TKYD Üyeliği
- (g) Yönetim Düzeyi
- (h) Yönetim Kurulu Üyeliği
- (i) İcracı Yönetim Kurulu Üyeliği
- (j) Denetçi
- (k) Kişi Unvanı
- (l) Yönetim Kıdemi
- (m) Kurumda Yönetim Kıdemi
- (n) IMKB Üyeliği
- (o) IMKB Kurumsal Yönetim Endeksi
- (p) Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu Varlığı
- (r) Kredi Derecelendirme Notu Varlığı
- (s) Sektör
- (t) İstihdam Düzeyi
- (u) Ciro Düzeyi
- (v) Kurum Unvanı
- (y) İTO Sicil
- (z) e-Posta

Yaş Grubu

Araştırmaya katılanların yaşları üç grupta (yaş grupları) toplanmıştır. Katılımcıların yaş gruplarına ait istatistiksel bilgi aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 6.2 Yaş Grubu Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi

	Frekans (f)	%	Geçerli %	Kümülatif %
35 yaşından küçük	45	29,4	29,4	29,4
35-45 yaş arası	58	37,9	37,9	67,3
45 yaşından büyük	50	32,7	32,7	100,0
Toplam	153	100,0	100,0	

Yukarıdaki çizelgedeki sonuçlara göre katılımcıların çoğu 34-45 yaş arası yaş grubunda yer almıştır.

Cinsiyet

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine ait istatistiksel bilgi aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 6.3 Cinsiyet Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi

	Frekans (f)	%	Geçerli %	Kümülatif %
Bayan	39	25,5	25,5	25,5
Erkek	114	74,5	74,5	100,0
Toplam	153	100,0	100,0	

Yukarıdaki çizelgede verilen bilgilerin sonuçlara göre katılımcıların çoğu erkektir.

Eğitim Durumu

Katılımcıların eğitim durumlarına ait istatistiksel bilgi aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 6.4 Eğitim Durumu Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi

	Frekans (f)	%	Geçerli %	Kümülatif %
İlkokul/Lise	13	8,5	8,5	8,5
Üniversite	103	67,3	67,3	75,8
Master/Doktora	37	24,2	24,2	100,0
Toplam	153	100,0	100,0	

Yukarıdaki çizelgedeki katılımcıların eğitim durumlarına ait sonuçlara göre katılımcıların çoğu üniversite mezunudur.

İşletme Yönetimi Dersi

Araştırmaya katılanların İşletme Yönetimi Dersi alıp almadıklarına ait istatistiksel bilgi aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 6.5 İşletme Yönetimi Dersi Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi

	Frekans (f)	%	Geçerli %	Kümülatif %
Evet	112	73,2	73,2	73,2
Hayır	41	26,8	26,8	100,0
Toplam	153	100,0	100,0	

Yukarıdaki çizelgedeki sonuçlara göre araştırmaya katılanların çoğunun İşletme Yönetimi Dersi aldığı bilgisine varılmıştır.

Ailede Başka Yönetici Varlığı

Katılımcıların Ailelerinde Başka Yönetici Var olup olmadığına ait istatistiksel bilgi aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 6.6 Ailede Başka Yönetici Varlığı Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi

	Frekans (f)	%	Geçerli %	Kümülatif %
Evet	90	58,8	58,8	58,8
Hayır	63	41,2	41,2	100,0
Toplam	153	100,0	100,0	

Yukarıdaki çizelgedeki sonuçlara göre araştırmaya katılanların çoğunun Ailesinde Başka Yönetici Var olduğu bilgisine varılmıştır.

TKYD Üyeliği

Araştırmaya katılanların TKYD üyeliğinin olup olmadığına dair toplanan verilere ait istatistiksel bilgi aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 6.7 TKYD Üyeliği Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi

	Frekans (f)	%	Geçerli %	Kümülatif %
Evet	12	7,8	7,8	7,8
Hayır	141	92,2	92,2	100,0
Toplam	153	100,0	100,0	

Yukarıdaki çizelgedeki sonuçlara göre araştırmaya katılanların çoğunun TKYD Üyeliğinin bulunmadığı bilgisine varılmıştır.

Yönetim Düzeyi

Katılımcıların Yönetim Düzeyi ile ilgili istatistiksel bilgi aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 6.8 Yönetim Düzeyi Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi

	Frekans (f)	%	Geçerli %	Kümülatif %
Alt	15	9,8	9,8	9,8
Orta	61	39,9	39,9	49,7
Üst	77	50,3	50,3	100,0
Toplam	153	100,0	100,0	

Yukarıdaki çizelgedeki sonuçlara göre araştırmaya katılanların çoğunun yönetim düzeyi yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Yönetim Kurulu Üyeliği

Araştırmaya katılanların yönetim kurulu üyeliklerinin olup olmadığına dair toplanan verilere ait istatistiksel bilgi aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 6.9 Yönetim Kurulu Üyeliği Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi

	Frekans (f)	%	Geçerli %	Kümülatif %
Evet	62	40,5	40,5	40,5
Hayır	91	59,5	59,5	100,0
Toplam	153	100,0	100,0	

Yukarıdaki çizelgedeki katılımcıların yönetim kurulu üyeliklerinin olup olmadığını belirlemeye yönelik sonuçlara göre katılımcıların çoğunun yönetim kurulu üyeliği bulunmamaktadır.

İcracı Yönetim Kurulu Üyeliği

Araştırmaya katılanların icracı yönetim kurulu üyeliklerinin olup olmadığına dair toplanan verilere ait istatistiksel bilgi aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 6.10 İcracı Yönetim Kurulu Üyeliği Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi

	Frekans (f)	%	Geçerli %	Kümülatif %
Evet	61	39,9	39,9	39,9
Hayır	92	60,1	60,1	100,0
Toplam	153	100,0	100,0	

Yukarıdaki çizelgedeki katılımcıların icracı yönetim kurulu üyeliklerinin olup olmadığını belirlemeye yönelik sonuçlara göre katılımcıların çoğunun icracı yönetim kurulu üyeliği bulunmamaktadır.

Denetçi

Katılımcıların denetçi olup olmadığına dair toplanan verilere ait istatistiksel bilgi aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 6.11 Denetçi Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi

	Frekans (f)	%	Geçerli %	Kümülatif %
Evet	46	30,1	30,1	30,1
Hayır	107	69,9	69,9	100,0
Toplam	153	100,0	100,0	

Yukarıdaki çizelgede gösterilen ve katılımcıların denetçi olup olmadığını belirlemeye yönelik toplanan bilgilere göre katılımcıların çoğunun denetçi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Kişi Unvanı

Araştırmaya katılanların kurumlarındaki unvanlarının gruplarına yönelik toplanan verilere ait istatistiksel bilgi aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 6.12 Kişi Unvanı Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi

	Frekans (f)	%	Geçerli %	Kümülatif %
YönKur, GM-GMYard, Koord, Teftiş	63	41,2	45,3	45,3
Bölüm yöneticisi	46	30,1	33,1	78,4
Kısım yöneticisi, uzman, şef	30	19,6	21,6	100,0
Ara Toplam	139	90,8	100,0	
Cevapsız	14	9,2		
Toplam	153	100,0		

Yukarıdaki çizelgedeki katılımcılar kurumdaki unvanlarına göre gruplanmış ve en kalabalık grubun yönetim kurulu üyesi, genel müdür-genel müdür yardımcısı,

koordinatör, teftiş görevlisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bilgi grubunun içerdiği bilgiler çalışmaya yeni bilgi katamadığı için değerlendirme dışında bırakılmıştır.

Yönetim Kıdemi

Katılımcıların yönetim kıdemi düzeylerine dair toplanan verilere ait istatistiksel bilgi aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 6.13 Yönetim Kıdemi Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi

	Frekans (f)	%	Geçerli %	Kümülatif %
5 yıl ve daha az kısa süre yönetim kıdemi	45	29,4	32,1	32,1
6-14 yıl yönetim kıdemi	49	32,0	35,0	67,1
15 yıl ve daha uzun süre yönetim kıdemi	46	30,1	32,9	100,0
Ara Toplam	140	91,5	100,0	
Cevapsız	13	8,5		
Toplam	153	100,0		

Yukarıdaki çizelgede gösterilen ve katılımcıların yönetim kıdemlerine yönelik toplanan bilgilere göre katılımcıların çoğunun 6-14 yıl yönetim kıdemlerinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Kurumda Yönetim Kıdemi

Araştırmaya katılanların firmalarındaki yönetim kıdemi gruplarına yönelik toplanan verilere ait istatistiksel bilgi aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 6.14 Kurumda Yönetim Kıdemi Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi

	Frekans (f)	%	Geçerli %	Kümülatif %
3 yıl ve daha az süre kurumda yönetim kıdemi	41	26,8	28,9	28,9
4-9 yıl kurumda yönetim kıdemi	54	35,3	38,0	66,9
10 yıl ve daha uzun süre kurumda yönetim kıdemi	47	30,7	33,1	100,0
Ara Toplam	142	92,8	100,0	
Cevapsız	11	7,2		
Toplam	153	100,0		

Yukarıdaki çizelgedeki katılımcılar firmalarındaki yönetim kıdemlerine göre gruplanmış ve en kalabalık grubun 4-9 yıl kurumda yönetim kıdemi olduğu sonucuna varılmıştır.

IMKB Üyeliği

Katılımcıların firmalarının IMKB üyeliklerine dair toplanan verilere ait istatistiksel bilgi aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 6.15 IMKB Üyeliği Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi

	Frekans (f)	%	Geçerli %	Kümülatif %
Evet	29	19,0	19,0	19,0
Hayır	124	81,0	81,0	100,0
Toplam	153	100,0	100,0	

Yukarıdaki çizelgede gösterilen ve katılımcıların firmalarının IMKB üyeliklerine dair toplanan bilgilere göre katılımcıların firmalarının çoğunun IMKB üyesi olmadıkları sonucuna varılmıştır.

IMKB Kurumsal Yönetim Endeksi

Araştırmaya katılanların firmalarının IMKB Kurumsal Yönetim Endeksine dahil olup olmadıklarına yönelik toplanan verilere ait istatistiksel bilgi aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 6.16 IMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi

	Frekans (f)	%	Geçerli %	Kümülatif %
Evet	21	13,7	13,7	13,7
Hayır	132	86,3	86,3	100,0
Toplam	153	100,0	100,0	

Yukarıdaki çizelgedeki bilgilere göre katılımcılar firmalarının IMKB Kurumsal Yönetim Endeksine dahil olmadığını belirttikleri sonucuna varılmıştır.

Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu Varlığı

Katılımcıların firmalarının Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu varlığına dair toplanan verilere ait istatistiksel bilgi aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 6.17 Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu Varlığı Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi

	Frekans (f)	%	Geçerli %	Kümülatif %
Evet	37	24,2	24,2	24,2
Hayır	116	75,8	75,8	100,0
Toplam	153	100,0	100,0	

Yukarıdaki çizelgede gösterilen ve katılımcıların firmalarının Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu varlığına yönelik bilgilere göre katılımcıların firmalarının çoğunun Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notunun bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Kredi Derecelendirme Notu Varlığı

Araştırmaya katılanların firmalarının Kredi Derecelendirme Notu Var olup olmadığına ait istatistiksel bilgi aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 6.18 Kredi Derecelendirme Notu Varlığı Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi

	Frekans (f)	%	Geçerli %	Kümülatif %
Evet	51	33,3	33,3	33,3
Hayır	102	66,7	66,7	100,0
Toplam	153	100,0	100,0	

Yukarıdaki çizelgedeki bilgilere göre katılımcıların firmalarının çoğunun Kredi Derecelendirme Notu olmadığını belirttikleri sonucuna varılmıştır.

Sektör

Katılımcıların firmalarının içinde faaliyet gösterdikleri sektörlerle (sektör gruplarına) dair toplanan verilere ait istatistiksel bilgi aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 6.19 Sektör Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi

	Frekans (f)	%	Geçerli %	Kümülatif %
Tekstil-Mobilya-Gıda-Kimya	47	30,7	32,4	32,4
Makine-Elektrik-İnşaat-Enerji	50	32,7	34,5	66,9
Hizmetler	48	31,4	33,1	100,0
Ara Toplam	145	94,8	100,0	
Cevapsız	8	5,2		
Toplam	153	100,0		

Yukarıdaki çizelgede gösterilen ve katılımcıların firmalarının içinde faaliyet gösterdikleri sektörlerle (sektör gruplarına) yönelik bilgilere göre katılımcıların

firmalarının çoğunun makine-elektrik-inşaat-enerji sektörlerinde yer aldıkları sonucuna varılmıştır.

İstihdam Düzeyi

Araştırmaya katılanların firmalarına ait istihdam düzeylerine yönelik gruplandırılmış istatistiksel bilgi aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 6.20 İstihdam Düzeyi Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi

	Frekans (f)	%	Geçerli %	Kümülatif %
30 kişiden az istihdam	41	26,8	29,1	29,1
30-249 kişi istihdam	55	35,9	39,0	68,1
250 kişi ve daha çok istihdam	45	29,4	31,9	100,0
Ara Toplam	141	92,2	100,0	
Cevapsız	12	7,8		
Toplam	153	100,0		

Yukarıdaki çizelgedeki bilgilere göre katılımcıların firmalarının çoğunun 30-249 kişi istihdam ettikleri sonucuna varılmıştır.

Ciro Düzeyi

Katılımcıların firmalarının son yıl içinde elde ettikleri ciro düzeyine (gruplanmış) dair toplanan verilere ait istatistiksel bilgi aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 6.21 Ciro Düzeyi Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi

	Frekans (f)	%	Geçerli %	Kümülatif %
3 milyon liradan az ciro	31	20,3	33,7	33,7
3-400 milyon lira ciro	50	32,7	54,3	88,0
400 milyon liradan çok ciro	11	7,2	12,0	100,0
Ara Toplam	92	60,1	100,0	
Cevapsız	61	39,9		
Toplam	153	100,0		

Yukarıdaki çizelgede gösterilen ve katılımcıların firmalarının son yıl içinde elde ettikleri ciro düzeyine (gruplanmış) dair toplanan bilgilere göre katılımcıların firmalarının çoğunun 3-400 milyon lira ciro yaptıkları sonucuna varılmıştır.

Kurum Unvanı

Araştırmaya katılanların firmalarına ait istenilen kurum unvanlarını belirtip belirtmediklerine yönelik gruplandırılmış istatistiksel bilgi aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 6.22 Kurum Unvanı Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi

	Frekans (f)	%	Geçerli %	Kümülatif %
Verilmiş	109	71,2	71,2	71,2
Verilmemiş	44	28,8	28,8	100,0
Toplam	153	100,0	100,0	

Yukarıdaki çizelgedeki bilgilere göre katılımcıların çoğunun firmalarının unvanlarını belirttikleri sonucuna varılmıştır.

İTO Sicil

Katılımcıların firmalarının İstanbul Ticaret Odası sicil numaralarını belirtip belirtmediklerine dair toplanan verilere ait istatistiksel bilgi aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 6.23 İTO Sicil Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi

	Frekans (f)	%	Geçerli %	Kümülatif %
Verilmiş	44	28,8	28,8	28,8
Verilmemiş	109	71,2	71,2	100,0
Toplam	153	100,0	100,0	

Yukarıdaki çizelgede gösterilen ve katılımcıların firmalarının İstanbul Ticaret Odası sicil numaralarını belirtip belirtmediklerine dair toplanan bilgilere göre katılımcıların firmalarının çoğunun İstanbul Ticaret Odası sicil numaralarını belirtmedikleri sonucuna varılmıştır.

e-Posta

Araştırmaya katılanların firmalarına ait istenilen e-posta bilgilerini belirtip belirtmediklerine yönelik gruplandırılmış istatistiksel veri aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 6.24 e-Posta Merkezi Eğilim ve Dağılım Analizi

	Frekans (f)	%	Geçerli %	Kümülatif %
Verilmiş	107	69,9	69,9	69,9
Verilmemiş	46	30,1	30,1	100,0
Toplam	153	100,0	100,0	

Yukarıdaki çizelgedeki bilgilere göre katılımcıların çoğunun firmalarının e-posta bilgilerini belirttikleri sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların Kişisel Bilgiler olarak çoğunun 34-45 yaş arası yaş grubunda, erkek, üniversite mezunu, işletme yönetimi dersi almış, ailesinde başka yönetici olan ve TKYD üyesi olmayan katılımcılar oldukları; Mesleki Bilgiler olarak çoğunun yönetim düzeyi yüksek, yönetim kurulu üyesi olmayan, icracı yönetim kurulu üyeliği bulunmayan, denetçi olmayan, 6-14 yıl yönetim kıdemli ve 4-9 yıl kurumda yönetim kıdemli oldukları; Firma Bilgileri olarak ise çoğunun firmasının IMKB üyesi olmadığı, IMKB Kurumsal Yönetim Endeksine dahil olmadığı, hiç Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu almadığı, Kredi Derecelendirme Notu olmadığı, makine-elektrik-inşaat-enerji sektörlerinde yer aldıkları, 30-249 kişi istihdam ettikleri, 3-400 milyon lira ciro yaptıkları, firmalarının unvanlarını ve e-posta bilgilerini belirttikleri, İstanbul Ticaret Odası sicil numaralarını belirtmedikleri sonucuna varılmıştır.

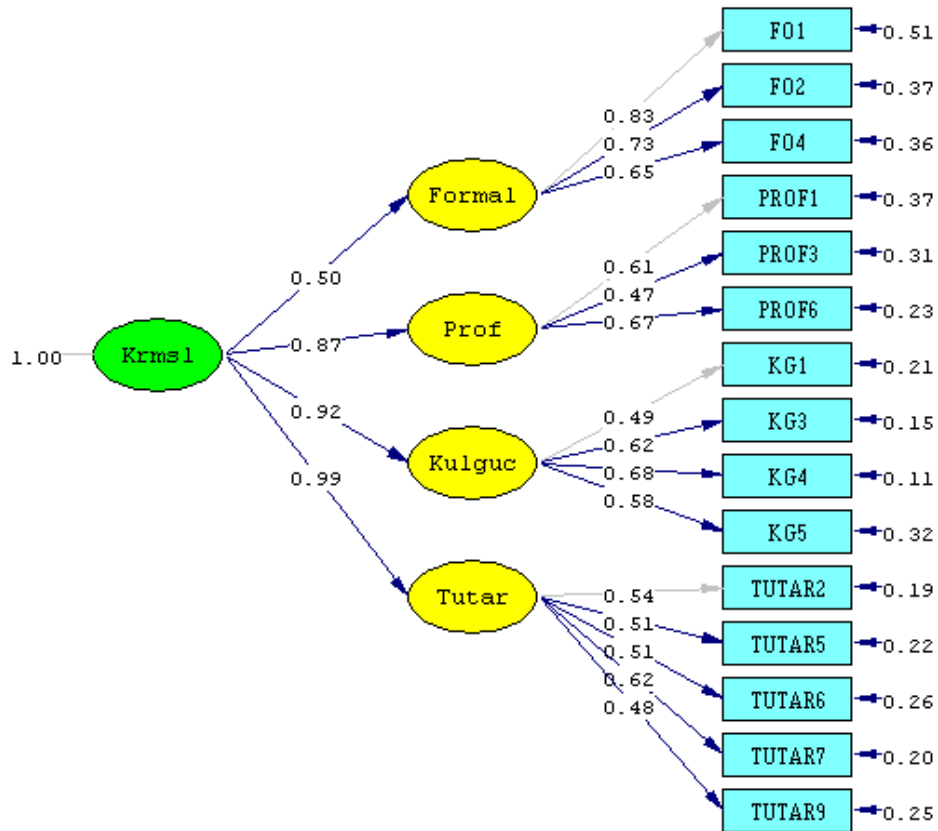
Bu sonuçlara göre gerek kişisel bilgiler gerek mesleki bilgiler gerek ise firma bilgileri açısından katılımcıların demografik özellikleri ilgili konularda kolay

gözlenebilenlerden oldukları sonucu çıkarılabilir. Ancak, katılımcıların işletme yönetimi dersi almış ve ailesinde başka yönetici olan özelliklerinde olmaları bilgi ve görgü açısından yönetim bilimine ve yöneticiliğe yakın oldukları anlamına gelebilir.

6.2 Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Araştırmanın ölçeklerine ait Doğrulayıcı Faktör Analizleri bu bölümde çalışılmıştır.

Kurumsallaşma ölçeğine ait Doğrulayıcı Faktör Analizi şeması aşağıda verilmiştir.



Chi-Square=96.03, df=86, P-value=0.21561, RMSEA=0.026

Şekil 6.1 Kurumsallaşma Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması

Kurumsallaşma ölçme modeline ait Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları yukarıdaki şemada verilmiştir.

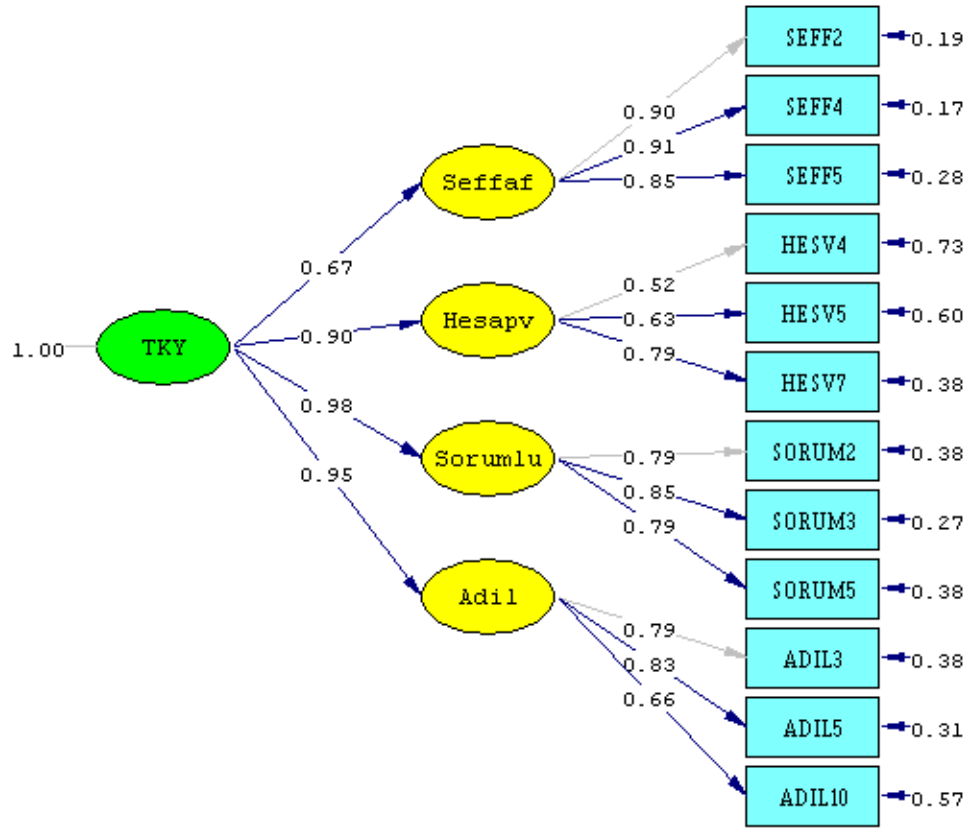
Kurumsallaşma Ölçme Modeline ait uyum indeksi sonuçları aşağıdaki çizelgede çalışılmıştır.

Çizelge 6.25 Kurumsallaşma Ölçme Modeline Ait Uyum İndeksi Sonuçları

Uyum indeksi	Elde edilen değer	Uyum sonucu
$X^2_{(8)} p\text{-değeri}$	0,22	Mükemmel uyum
X^2/sd	1,11	Mükemmel uyum
SRMR	0,03	Mükemmel uyum
RMSEA	0,026	Mükemmel uyum
NNFI	1,00	Mükemmel uyum
CFI	1,00	Mükemmel uyum
GFI	0,93	Kabul edilebilir uyum
AGFI	0,90	Kabul edilebilir uyum
t değerleri	Min./Max 5,44-11,19	0,01 düzeyinde anlamlı
Standardize β /Açıkladığı Varyans	Formalleşme: 0,50/%25 Profesyonelleşme:0,87/%75 Kültürel Güç: 0,92/%84 Tutarlılık: 0,99/%97	<0,05

Kurumsallaşma Ölçme Modeline ait uyum indeksi sonuçları $X^2_{(8)} p\text{-değeri}$, X^2/sd , SRMR, RMSEA, NNFI, CFI, GFI, AGFI, t değerleri ve Standardize β /Açıkladığı Varyans değerleri ve uyum sonucu yorum olarak yukarıdaki çizelgede çalışılmıştır.

Temel Kurumsal Yönetişim ölçme modeline ait Doğrulayıcı Faktör Analizi şeması aşağıda verilmiştir.



Chi-Square=59.90, df=50, P-value=0.15948, RMSEA=0.034

Şekil 6.2 Temel Kurumsal Yönetişim Ölçme Modeline Ait DFA Şeması

Temel Kurumsal Yönetişim ölçme modeline ait Doğrulamalı Faktör Analizi sonuçları yukarıdaki şemada verilmiştir.

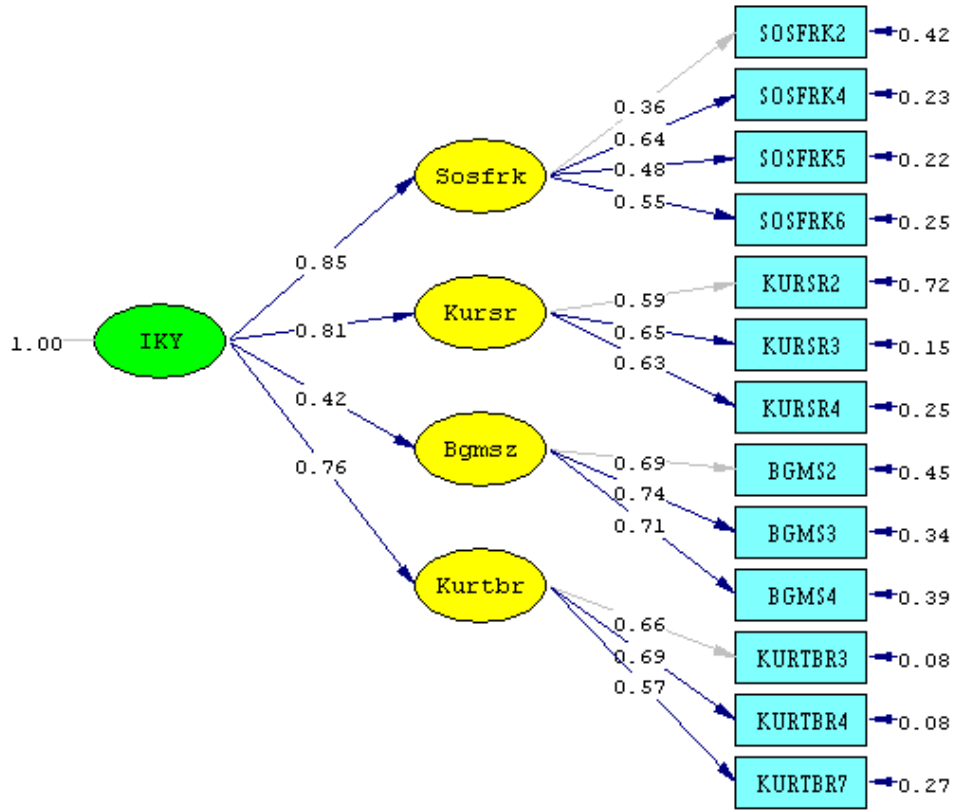
Temel Kurumsal Yönetişim Ölçme Modeline ait uyum indeksi sonuçları aşağıdaki çizelgede çalışılmıştır.

Çizelge 6.26 Temel Kurumsal Yönetişim Ölçme Modeline Ait Uyum İndeksi Sonuçları

Uyum indeksi	Elde edilen değer	Uyum sonucu
$X^2_{(8)} p\text{-değeri}$	0,16	<i>Mükemmel uyum</i>
X^2/sd	1,20	<i>Mükemmel uyum</i>
<i>SRMR</i>	0,99	<i>Mükemmel uyum</i>
<i>RMSEA</i>	0,03	<i>Mükemmel uyum</i>
<i>NNFI</i>	0,99	<i>Mükemmel uyum</i>
<i>CFI</i>	0,99	<i>Mükemmel uyum</i>
<i>GFI</i>	0,94	<i>Kabul edilebilir uyum</i>
<i>AGFI</i>	0,91	<i>Mükemmel uyum</i>
<i>t değerleri</i>	Min./Max 5,70-17,08	<i>0,01 düzeyinde anlamlı</i>
Standardize β /Açıkladığı Varyans	Şeffaflık: 0,67/%44 Hesap Verebilirlik:0,90/%81 Sorumluluk: 0,98/%96 Adil Yönetim: 0,95/%90	<i><0,05</i>

Temel Kurumsal Yönetişim Ölçme Modeline ait uyum indeksi sonuçları $X^2_{(8)}$ p-değeri, X^2/sd , SRMR, RMSEA, NNFI, CFI, GFI, AGFI, t değerleri ve Standardize β /Açıkladığı Varyans değerleri ve uyum sonucu yorum olarak yukarıdaki çizelgede çalışılmıştır.

İleri Kurumsal Yönetişim ölçme modeline ait Doğrulayıcı Faktör Analizi şeması aşağıda verilmiştir.



Chi-Square=72.29, df=61, P-value=0.15278, RMSEA=0.033

Şekil 6.3 İleri Kurumsal Yönetişim Ölçme Modeline Ait DFA Şeması

İleri Kurumsal Yönetişim ölçme modeline ait Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları yukarıdaki şemada verilmiştir.

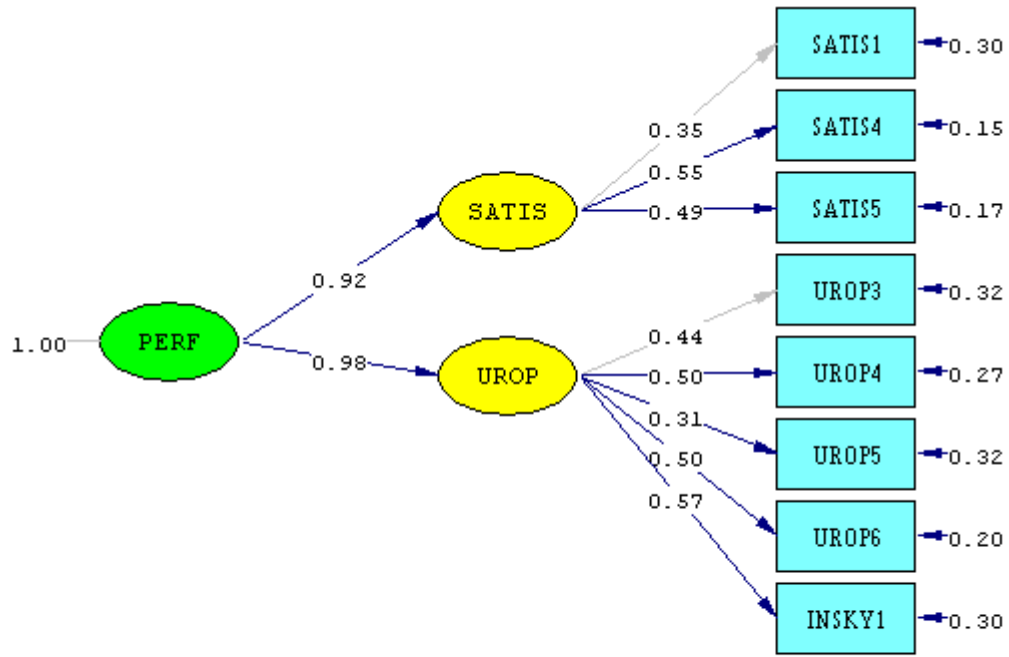
İleri Kurumsal Yönetişim Ölçme Modeline ait uyum indeksi sonuçları aşağıdaki çizelgede çalışılmıştır.

Çizelge 6.27 İleri Kurumsal Yönetişim Ölçme Modeline Ait Uyum İndeksi Sonuçları

Uyum indeksi	Elde edilen değer	Uyum sonucu
$X^2_{(8)} p\text{-değeri}$	0,15	<i>Mükemmel uyum</i>
X^2/sd	1,18	<i>Mükemmel uyum</i>
<i>SRMR</i>	0,04	<i>Mükemmel uyum</i>
<i>RMSEA</i>	0,03	<i>Mükemmel uyum</i>
<i>NNFI</i>	0,99	<i>Mükemmel uyum</i>
<i>CFI</i>	0,99	<i>Mükemmel uyum</i>
<i>GFI</i>	0,94	<i>Kabul edilebilir uyum</i>
<i>AGFI</i>	0,91	<i>Mükemmel uyum</i>
<i>t değerleri</i>	Min./Max 4,24-17,85	<i>0,01 düzeyinde anlamlı</i>
<i>Standardize β/Açıkladığı Varyans</i>	Sosyal Farkındalık: 0,85/%73 Kurumsal Sürdürülebilirlik:0,81/%66 Kültürel Güç: 0,42/%18 Tutarlılık: 0,76/%57	<i><0,05</i>

İleri Kurumsal Yönetişim Ölçme Modeline ait uyum indeksi sonuçları $X^2_{(8)}$ p-değeri, X^2/sd , SRMR, RMSEA, NNFI, CFI, GFI, AGFI, t değerleri ve Standardize β /Açıkladığı Varyans değerleri ve uyum sonucu yorum olarak yukarıdaki çizelgede çalışılmıştır.

Firma Performansı ölçme modeline ait Doğrulayıcı Faktör Analizi şeması aşağıda verilmiştir.



Chi-Square=19.11, df=18, P-value=0.38494, RMSEA=0.019

Şekil 6.4 Firma Performansı Ölçme Modeline Ait DFA Şeması

Firma Performansı ölçme modeline ait Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları yukarıdaki şemada verilmiştir.

Firma Performansı Ölçme Modeline ait uyum indeksi sonuçları aşağıdaki çizelgede çalışılmıştır.

Çizelge 6.28 Firma Performansı Ölçme Modeline Ait Uyum İndeksi Sonuçları

Uyum indeksi	Elde edilen değer	Uyum sonucu
$X^2_{(8)} p\text{-değeri}$	0,38	Mükemmel uyum
X^2/sd	1,06	Mükemmel uyum
SRMR	0,08	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	0,02	Mükemmel uyum
NNFI	0,99	Mükemmel uyum
CFI	1,00	Mükemmel uyum
GFI	0,95	Kabul edilebilir uyum
AGFI	0,85	Kabul edilebilir uyum
t değerleri	Min./Max 5,74-10,66	0,01 düzeyinde anlamlı
Standardize β /Açıkladığı Varyans	Satış: 0,85/%73 Üretim Operasyonu:0,81/%66	<0,05

Firma Performansı Ölçme Modeline ait uyum indeksi sonuçları $X^2_{(8)}$ p-değeri, X^2/sd , SRMR, RMSEA, NNFI, CFI, GFI, AGFI, t değerleri ve Standardize β /Açıkladığı Varyans değerleri ve uyum sonucu yorum olarak yukarıdaki çizelgede çalışılmıştır.

Keşifsel faktör analizleri ile yalnız faktör yükleri değil fakat Boyutlar ve Alt boyutlar bazında güvenirlik katsayıları ve Açıklanan Varyans gibi değerler üzerinde de çalışılmıştır. Bu değerlere ait çizelge aşağıda toplu olarak verilmiştir.

Çizelge 6.29 Ölçeklerde yer alan boyutların güvenilirliklerinin değerlendirilmesi için kullanılan alfa katsayıları ve açıklanan varyansları

Boyutlar	Alt boyutlar	Cronbach Alfa	SCR	AVE
Kurumsallaşma	Formalleşme	0,816	0,78	0,548
	Profesyonelleşme	0,811	0,61	0,347
	Kültürel güç	0,873	0,69	0,356
	Tutarlılık	0,901	0,66	0,285
Temel Kurumsal Yönetişim	Şeffaflık	0,921	0,92	0,787
	Hesap Verilebilirlik	0,709	0,69	0,430
	Sorumluluk	0,868	0,85	0,657
	Adil Yönetim	0,836	0,81	0,583
İleri Kurumsal Yönetişim	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	0,769	0,58	0,268
	Kurumsal Sürdürülebilirlik	0,785	0,66	0,389
	Bağımsızlık	0,807	0,76	0,509
	Kurumsal İtibar	0,909	0,68	0,412
Firma Performansı	Satış	0,776	0,45	0,222
	Üretim Operasyon	0,836	0,58	0,223

Soruların ait oldukları değişkenleri temsil eden faktörlere yüksek değerler ile yüklenmesi ölçeklerin yapısal geçerliliğine, tavsiye edilen 0.70 (Nunnally, 1978) değerinin üzerindeki Cronbach alfa katsayıları ise ölçeklerin güvenilirliğine işaret etmiştir.

6.3 İlişkiler Analizi

Çalışmanın verileri üzerinden çalışmada kullanılan konulara ait boyutlar ve alt boyutlar arasındaki ilişkileri belirlemek üzere (a) korelasyon ve (b) Yol Analizi Modelleri analizleri yapılmış ve sonuçları başlıklar halinde aşağıda çalışılmıştır.

6.3.1 Korelasyon Analizi

Çalışma modelinde yer alan boyutlar arasında, boyutlar ile alt boyutlar arasında ve alt boyutlar arasındaki korelasyon (karşılıklı ilişki) analizi yapılarak sonuçlar aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 6.30 Korelasyon Analizleri

	KUR1	KUR2	KUR3	KUR4	TKY1	TKY2	TKY3	TKY4	IKY1	IKY2	IKY3	IKY4	PER1	PER2	PER3	PER4	KUR	TKY	IKY	PER
KUR1 Formalleşme	1,00																			
2 Profesyonelleşme	0,41	1,00																		
3 Kültürel güç	0,35	0,73	1,00																	
4 Tutarlılık	0,41	0,82	0,82	1,00																
TKY1 Şeffaflık	0,41	0,61	0,54	0,64	1,00															
2 Hesap Verilebilirlik	0,50	0,58	0,48	0,52	0,63	1,00														
3 Sorumluluk	0,45	0,57	0,53	0,59	0,60	0,77	1,00													
4 Adil Yönetim	0,42	0,57	0,50	0,56	0,62	0,72	0,82	1,00												
IKY1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk	0,47	0,61	0,55	0,68	0,60	0,60	0,60	0,58	1,00											
2 Kurumsal Sürdürülebilirlik	0,34	0,60	0,63	0,68	0,58	0,54	0,62	0,62	0,58	1,00										
3 Bağımsızlık	0,27	0,48	0,47	0,48	0,48	0,61	0,60	0,60	0,52	0,56	1,00									
4 Kurumsal İtibar	0,38	0,59	0,55	0,66	0,56	0,46	0,41	0,41	0,60	0,56	0,40	1,00								
PER1 Satış	0,25	0,46	0,54	0,57	0,40	0,35	0,32	0,32	0,45	0,45	0,27	0,53	1,00							
2 Üretim Operasyon	0,28	0,57	0,54	0,61	0,43	0,38	0,36	0,39	0,48	0,52	0,28	0,53	0,76	1,00						
3 İnsan Kaynakları	0,32	0,65	0,75	0,78	0,49	0,40	0,48	0,43	0,56	0,56	0,44	0,58	0,61	0,62	1,00					
4 Finansal	0,31	0,35	0,43	0,45	0,36	0,37	0,34	0,29	0,31	0,57	0,27	0,42	0,63	0,54	0,46	1,00				
KUR Kurumsallaşma	0,70	0,87	0,85	0,90	0,66	0,63	0,64	0,62	0,70	0,67	0,51	0,65	0,53	0,59	0,73	0,46	1,00			
TKY Temel Kurumsal Yönetişim	0,51	0,67	0,58	0,66	0,82	0,89	0,91	0,90	0,68	0,68	0,65	0,53	0,40	0,45	0,51	0,39	0,73	1,00		
IKY İleri Kurumsal Yönetişim	0,45	0,71	0,68	0,77	0,68	0,69	0,70	0,69	0,82	0,85	0,78	0,78	0,52	0,56	0,66	0,49	0,78	0,79	1,00	
PER Performans	0,35	0,61	0,68	0,72	0,51	0,45	0,45	0,43	0,54	0,63	0,38	0,62	0,89	0,87	0,81	0,78	0,69	0,52	0,67	1,00

Pearson korelasyon katsayıları

N=153, p=0,000

Yukarıdaki çizelgede gösterilen pearson korelasyon katsayılarının en yüksek olanları olarak;

- Boyutlar arasında Temel kurumsal yönetim boyutu ile İleri kurumsal yönetim boyutu arasında %79 oranında,
- Kurumsallaşma boyutu içerisinde Profesyonelleşme alt boyutu ile Tutarlık alt boyutu arasında %82 oranında, Kültürel güç ile Tutarlık alt boyutu arasında %82 oranında ve Temel kurumsal yönetim boyutu içerisinde Sorumluluk alt boyutu ile Adil yönetim altboyutu arasında yine %82

oranında, Hesap verilebilirlik alt boyutu ile Adil yönetim altboyutu arasında yine %77 oranında korelasyon (karşılıklı ilişki) olduğu bulunmuştur.

Benzer biçimde yukarıdaki çizelgede gösterilen pearson korelasyon katsayılarının en düşük olanları olarak;

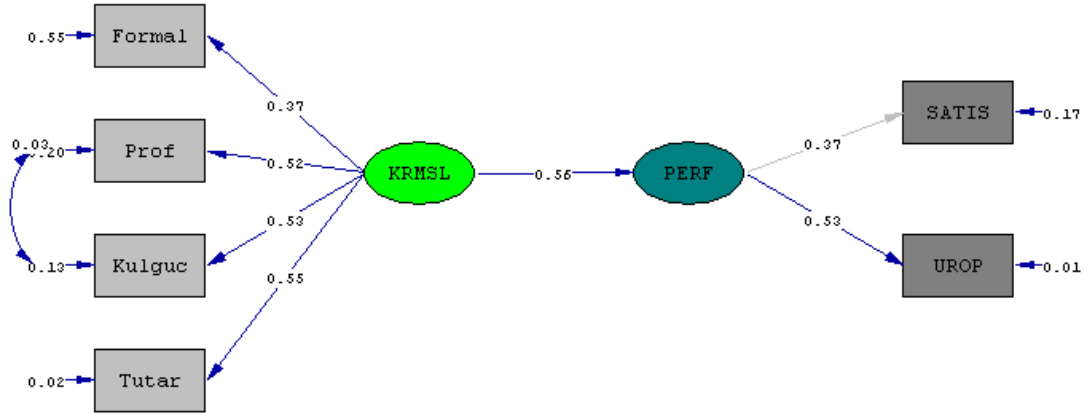
- (a) Boyutlar arasında Firma performansı boyutu ile Temel kurumsal yönetim boyutu arasında %52 oranında,
- (b) Firma performansı boyutundan Satış performansı alt boyutu ile Kurumsallaşma boyutundan Formalleşme alt boyutu arasında %25 oranında, İleri kurumsal yönetim boyutundan Bağımsızlık alt boyutu ile Kurumsallaşma boyutundan Formalleşme alt boyutu arasında %27 oranında, Firma performansı boyutundan Satış performansı alt boyutu ile İleri kurumsal yönetim boyutundan Bağımsızlık alt boyutu arasında %27 oranında, Firma performansı boyutundan Finansal performans alt boyutu ile İleri kurumsal yönetim boyutundan Bağımsızlık alt boyutu arasında %27 oranında korelasyon (karşılıklı ilişki) olduğu bulunmuştur.

Özet olarak, Temel kurumsal yönetim boyutu ile İleri kurumsal yönetim boyutu arasında yüksek korelasyon bulunmuştur.

6.3.2 Yol Analizi Modelleri Sonuçları

Geliştirilen hipotezler temelinde yol analizlerine bağlı olarak yapılandırılan modellere göre yürütülen testlerin sonuçları aşağıda toplu olarak aşağıda çalışılmıştır.

H1: Kurumsallaşma Firma Performansını artırır



Chi-Square=10.85, df=8, P-value=0.21028, RMSEA=0.046

Şekil 6.5 Kurumsallaşmanın Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Sonucu

Model Uyumu:

Yukarıdaki şekil incelendiğinde ($\chi^2_{(8)} = 10,85$) ilişkin p değerinin anlamlı olmadığı ($p > 0,05$) görülmektedir. Model, χ^2 ve serbestlik derecesi oranına ($\chi^2/sd = 10,85/8 = 1,35$) göre değerlendirildiğinde, elde edilen sonuca göre uyumun “mükemmel olduğu” ($\chi^2/sd < 2$) söylenebilir. Bu durum tahmin edilen modelin gözlenen modele uyduğunu göstermektedir. Modele ilişkin modifikasyon önerileri incelendiğinde χ^2 değerine katkı sağlayacak herhangi bir bağlantı tespit edilmemiştir.

Yapısal modeldeki t değerlerinin tümünün anlamlı olduğu ($t > 2,37$, $p < 0,01$) gözlenmiştir. Diğer uyum indeksleri incelendiğinde RMSEA = 0,035; Standardize edilmiş RMR = 0,02; CFI=1,00; NNFI=0,99; GFI=0,98; AGFI=0,95 indekslerinin tümünün “mükemmel uyum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

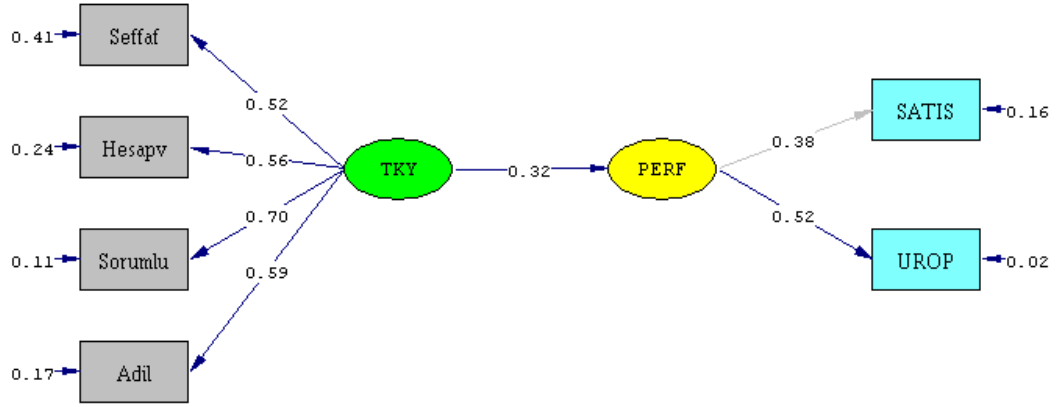
Çizelge 6.31 Kurumsallaşmanın Firma Performansını artırdığına yönelik hipoteze ait uyum indeksi sonuçları

Uyum indeksi	Elde edilen değer	Uyum sonucu
$X^2_{(8)} p\text{-değeri}$	0,21	<i>Mükemmel uyum</i>
X^2/sd	1,20	<i>Mükemmel uyum</i>
SRMR	0,02	<i>Mükemmel uyum</i>
RMSEA	0,035	<i>Mükemmel uyum</i>
NNFI	0,99	<i>Mükemmel uyum</i>
CFI	1,00	<i>Mükemmel uyum</i>
GFI	0,98	<i>Mükemmel uyum</i>
AGFI	0,95	<i>Mükemmel uyum</i>
<i>t değerleri</i>	Min./Max 4,92-15,19	<i>0,01 düzeyinde anlamlı</i>
Standardize β	0,56	<i><0,05</i>
Açıklanan varyans	%32	
<i>H1</i>	Kurumsallaşma Firma Performansını artırır	Kabul

Analiz Sonucu:

Uyum indekslerinin tümü “mükemmel uyum” düzeyinde olduğundan modelin doğrulandığı ve kurumsallaşmanın firma performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu (Standardize $\beta=0,56$, $p<0,05$) sonucu elde edilmiştir. Kurumsallaşma firma performansı değişkenindeki varyansın %32’sini açıklamaktadır.

H2: Temel Kurumsal Yönetişim Firma Performansını artırır



Chi-Square=13.64, df=8, P-value=0.09175, RMSEA=0.065

Şekil 6.6 Temel Kurumsal Yönetişimin Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Sonucu

Model Uyumu:

Yukarıdaki şekil incelendiğinde ($X^2_{(19)} = 13,64$) değerine ilişkin p değerinin anlamlı olmadığı ($p > 0,01$) görülmektedir. Model, X^2 ve serbestlik derecesi oranına ($X^2/sd = 13,64/8 = 1,71$) göre değerlendirildiğinde, elde edilen sonuca göre uyumun çok iyi olduğu ($X^2/sd < 2$) söylenebilir. Yapısal modeldeki t değerlerinin tümünün anlamlı olduğu ($t > 2,56$, $p < 0,01$) gözlenmiştir. Diğer uyum indeksleri incelendiğinde RMSEA = 0,065; NNFI=0,98; CFI=0,99; Standardize edilmiş RMR = 0,04; GFI=0,97 ve AGFI=0,93 olarak tespit edilmiştir. Modele ilişkin modifikasyon önerileri incelendiğinde ise X^2 değerine önemli ölçüde katkı sağlayacak bir modifikasyonun olmadığı görülmüştür.

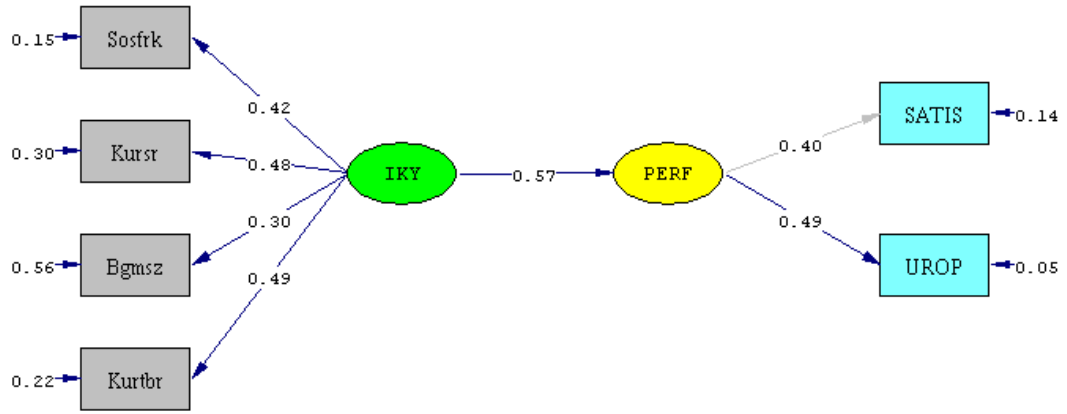
Çizelge 6.32 Temel Kurumsal Yönetişimin Firma Performansını artırdığına yönelik hipoteze ait uyum indeksi sonuçları

Uyum indeksi	Elde edilen değer	Uyum sonucu
X^2/sd	1,71	<i>Mükemmel uyum</i>
<i>SRMR</i>	0,04	<i>Mükemmel uyum</i>
<i>RMSEA</i>	0,065	<i>Mükemmel uyum</i>
<i>NNFI</i>	0,98	<i>Mükemmel uyum</i>
<i>CFI</i>	0,99	<i>Mükemmel uyum</i>
<i>GFI</i>	0,97	<i>Mükemmel uyum</i>
<i>AGFI</i>	0,93	<i>Mükemmel uyum</i>
<i>t değerleri</i>	Min./Max 3,57-14,19	<i>0,01 düzeyinde anlamlı</i>
<i>Standardize β</i>	0,32	<i><0,05</i>
<i>Açıklanan varyans</i>	%10	
<i>H2</i>	Temel Kurumsal Yönetişim Firma Performansını Artırır	<i>Kabul</i>

Analiz Sonucu:

Uyum indekslerinin tümünün “mükemmel uyum” düzeyinde olduğu söylenebilir. Bu bağlamda modelin doğrulandığı ve temel kurumsal yönetişimin firma performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu (Standardize $\beta=0,32$, $p<0,05$) sonucu elde edilmiştir. Temel Kurumsal Yönetişim Firma Performansı değişkenindeki varyansın %10’unu açıklamaktadır.

H3: İleri Kurumsal Yönetişim Firma Performansını artırır



Chi-Square=10.33, df=8, P-value=0.24282, RMSEA=0.042

Şekil 6.7 İleri Kurumsal Yönetişimin Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Sonucu

Model Uyumu:

Yukarıdaki şekil ($X^2_{(8)} = 10,33$) değerine ilişkin p değerinin anlamlı olmadığı ($p > 0,01$) görülmektedir. Model, X^2 ve serbestlik derecesi oranına ($X^2/sd = 10,33/8 = 1,29$) göre değerlendirildiğinde, elde edilen sonuca göre uyumun mükemmel olduğu ($X^2/sd < 2$) söylenebilir. Yapısal modeldeki t değerlerinin tümünün anlamlı olduğu ($t > 2,56$, $p < 0,01$) gözlenmiştir. Diğer uyum indeksleri incelendiğinde RMSEA = 0,042; NNFI=0,98; CFI=0,99; Standardize edilmiş RMR=0,03; GFI=0,98 ve AGFI=0,95 olarak tespit edilmiştir. Modele ilişkin modifikasyon önerileri incelendiğinde ise X^2 değerine önemli ölçüde katkı sağlayacak başka bir modifikasyonun olmadığı görülmüştür.

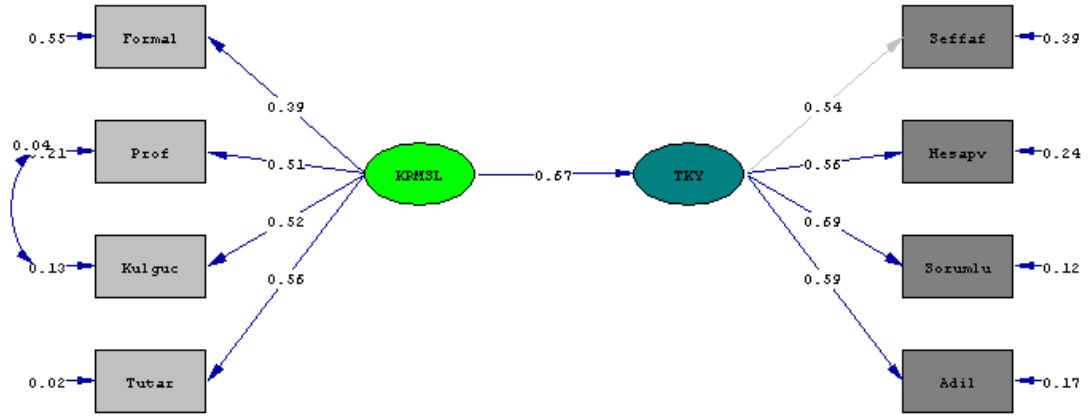
Çizelge 6.33 İleri Kurumsal Yönetişim ile Firma Performansını artırdığına yönelik hipoteze ait uyum indeksi sonuçları

Uyum indeksi	Elde edilen değer	Uyum sonucu
X^2/sd	1,29	<i>Mükemmel uyum</i>
<i>SRMR</i>	0,03	<i>Mükemmel uyum</i>
<i>RMSEA</i>	0,04	<i>Mükemmel uyum</i>
<i>NNFI</i>	0,98	<i>Mükemmel uyum</i>
<i>CFI</i>	0,99	<i>Mükemmel uyum</i>
<i>GFI</i>	0,98	<i>Mükemmel uyum</i>
<i>AGFI</i>	0,95	<i>Mükemmel uyum</i>
<i>t değerleri</i>	Min./Max 4,95-9,50	<i>0,01 düzeyinde anlamlı</i>
<i>Standardize β</i>	0,57	<i><0,01</i>
<i>Açıklanan varyans</i>	%33	
<i>H3</i>	İleri Kurumsal Yönetişim Firma Performansını artırır	Kabul

Analiz Sonucu:

Uyum indekslerinin tümünün “mükemmel uyum” düzeyinde olduğu söylenebilir. Bu bağlamda modelin mükemmel uyum düzeyinde doğrulandığı ve ileri kurumsal yönetişimin firma performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu (Standardize $\beta=0,57$, $p<0,05$) sonucu elde edilmiştir. İleri Kurumsal Yönetişim değişkeni, Firma Performansı değişkenindeki varyansın %33’ünü açıklamaktadır.

H4: Kurumsallaşma Temel Kurumsal Yönetişimi artırır



Chi-Square=43.31, df=18, P-value=0.00072, RMSEA=0.091

Şekil 6.8 Kurumsallaşmanın Temel Kurumsal Yönetiş Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Sonucu

Model Uyumu:

Yukarıdaki şekil incelendiğinde değerine ($X^2_{(18)} = 43,31$) ilişkin p değerinin anlamlı olduğu ($p < 0,01$) görülmektedir. Model, X^2 ve serbestlik derecesi oranına ($X^2/sd = 43,31/18 = 2,40$) göre değerlendirildiğinde, elde edilen sonuca göre X^2 anlamlılık değerinin kabul edilemez olmakla birlikte X^2/sd oranının “mükemmel uyum” gösterdiği ($X^2/sd < 2$) söylenebilir. Yapısal modeldeki t değerlerinin tümünün anlamlı olduğu ($t > 2,04$, $p < 0,05$) gözlenmiştir. Diğer uyum indeksleri incelendiğinde NNFI=0,96; CFI=0,98; Standardize edilmiş RMR = 0,08; GFI=0,94 ve AGFI=0,88 olarak tespit edilmiştir. Modele ilişkin modifikasyon önerileri incelendiğinde ise X^2 değerine önemli ölçüde katkı sağlayacak başka bir modifikasyonun olmadığı görülmüştür.

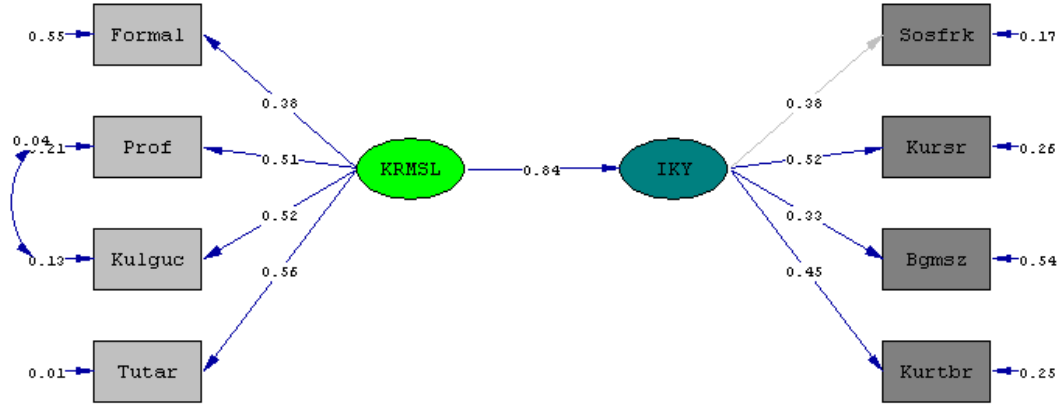
Çizelge 6.34 Kurumsallaşmanın Temel Kurumsal Yönetişimi Artırdığına yönelik hipoteze ait uyum indeksi sonuçları

Uyum indeksi	Elde edilen değer	Uyum sonucu
X^2/sd	2,40	Kabul edilebilir uyum
SRMR	0,08	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	0,09	Kötü uyum
NNFI	0,96	Kabul edilebilir uyum
CFI	0,98	İyi uyum
GFI	0,94	Kabul edilebilir uyum
AGFI	0,85	Kabul edilebilir uyum
<i>t</i> değerleri	Min./Max 6,16-15,75	0,05 düzeyinde anlamlı
Standardize β	0,67	<0,05
Açıklanan varyans	%44	
<i>H4</i>	Kurumsallaşma Temel Kurumsal Yönetişimi artırır	Kabul

Analiz Sonucu:

Uyum indekslerinin iyi ve kabul edilebilir düzeylerinde olduğu söylenebilir. Bu bağlamda modelin doğrulandığı ve kurumsallaşmanın temel kurumsal yönetim üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu (Standardize $\beta=0,67$, $p<0,05$) sonucu elde edilmiştir. Kurumsallaşma Temel Kurumsal Yönetişim değişkenindeki varyansın %44'ünü açıklamaktadır.

H5: Kurumsallaşma İleri Kurumsal Yönetişimi artırır



Chi-Square=38.29, df=19, P-value=0.00545, RMSEA=0.078

Çizelge 6.35 Kurumsallaşmanın İleri Kurumsal Yönetişim Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Sonucu

Model Uyumu:

Yukarıdaki şekil incelendiğinde değerine ($X^2_{(18)} = 38,29$) ilişkin p değerinin anlamlı olduğu ($p < 0,01$) görülmektedir. Model, X^2 ve serbestlik derecesi oranına ($X^2/sd = 28,99/19 = 2,01$) göre değerlendirildiğinde, elde edilen sonuca göre X^2 anlamlılık değerinin kabul edilemez olmakla birlikte X^2/sd oranının “iyi uyum” gösterdiği ($X^2/sd < 3$) söylenebilir. Yapısal modeldeki t değerlerinin tümünün anlamlı olduğu ($t > 2,04$, $p < 0,05$) gözlenmiştir. Diğer uyum indeksleri incelendiğinde RMSEA = 0,078; NNFI=0,96; CFI=0,97; Standardize edilmiş RMR = 0,046; GFI=0,95 ve AGFI=0,90 olarak tespit edilmiştir. Modele ilişkin modifikasyon önerileri incelendiğinde ise X^2 değerine önemli ölçüde katkı sağlayacak başka bir modifikasyonun olmadığı görülmüştür.

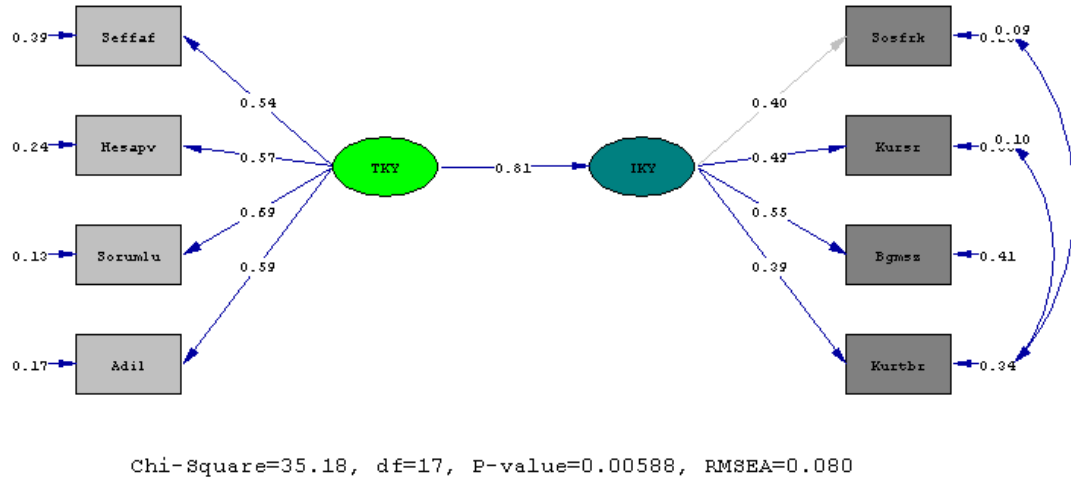
Çizelge 6.36 Kurumsallaşmanın İleri Kurumsal Yönetişimi Artırdığına yönelik hipoteze ait uyum indeksi sonuçları

Uyum indeksi	Elde edilen değer	Uyum sonucu
X^2/sd	2,01	<i>Kabul edilebilir uyum</i>
<i>SRMR</i>	0,046	<i>İyi uyum</i>
<i>RMSEA</i>	0,078	<i>Kabul edilebilir uyum</i>
<i>NNFI</i>	0,96	<i>Kabul edilebilir uyum</i>
<i>CFI</i>	0,97	<i>İyi uyum</i>
<i>GFI</i>	0,95	<i>İyi uyum</i>
<i>AGFI</i>	0,90	<i>İyi uyum</i>
<i>t değerleri</i>	Min./Max 4,70-15,96	<i>0,05 düzeyinde anlamlı</i>
<i>Standardize β</i>	0,83	<i><0,05</i>
<i>Açıklanan varyans</i>	%70	
<i>H5</i>	Kurumsallaşma İleri Kurumsal Yönetişimi Artırır	<i>Kabul</i>

Analiz Sonucu:

Uyum indekslerinin mükemmel ve kabul edilebilir düzeylerinde olduğu söylenebilir. Bu bağlamda modelin doğrulandığı ve kurumsallaşmanın ileri kurumsal yönetim üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu (Standardize $\beta=0,837$, $p<0,05$) sonucu elde edilmiştir. Kurumsallaşma İleri Kurumsal Yönetişim değişkenindeki varyansın %70'ini açıklamaktadır.

H6: Temel Kurumsal Yönetişim İleri Kurumsal Yönetişimi artırır



Şekil 6.9 Temel Kurumsal Yönetişimin İleri Kurumsal Yönetişim Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Sonucu

Model Uyumu:

Yukarıdaki şekil incelendiğinde ($\chi^2_{(17)} = 35,18$) değerine ilişkin p değerinin anlamlı olduğu ($p < 0,01$) görülmektedir. Model, χ^2 ve serbestlik derecesi oranına ($\chi^2/sd = 35,18/17 = 2,07$) göre değerlendirildiğinde, elde edilen sonuca göre uyumun “iyi uyum” olduğu ($\chi^2/sd < 3$) söylenebilir. Yapısal modeldeki t değerlerinin tümünün anlamlı olduğu ($t > 2,09$, $p < 0,01$) gözlenmiştir. Diğer uyum indeksleri incelendiğinde RMSEA = 0,08; NNFI=0,95; CFI=0,97; Standardize edilmiş RMR = 0,05; GFI=0,95 ve AGFI=0,89 olarak tespit edilmiştir. Modele ilişkin modifikasyon önerileri incelendiğinde ise sosyal farkındalık ve kurumsal itibar değişkenleri arasında ve kurumsal sürdürülebilirlik ile kurumsal itibar arasında bağlantı olduğu gözlenmiş, kurumsal gerekçelere de uygun olduğundan bu değişkenler arasında bağlantı çizilmiştir (Şekil 3.6). χ^2 değerine önemli ölçüde katkı sağlayacak başka bir modifikasyonun olmadığı görülmüştür.

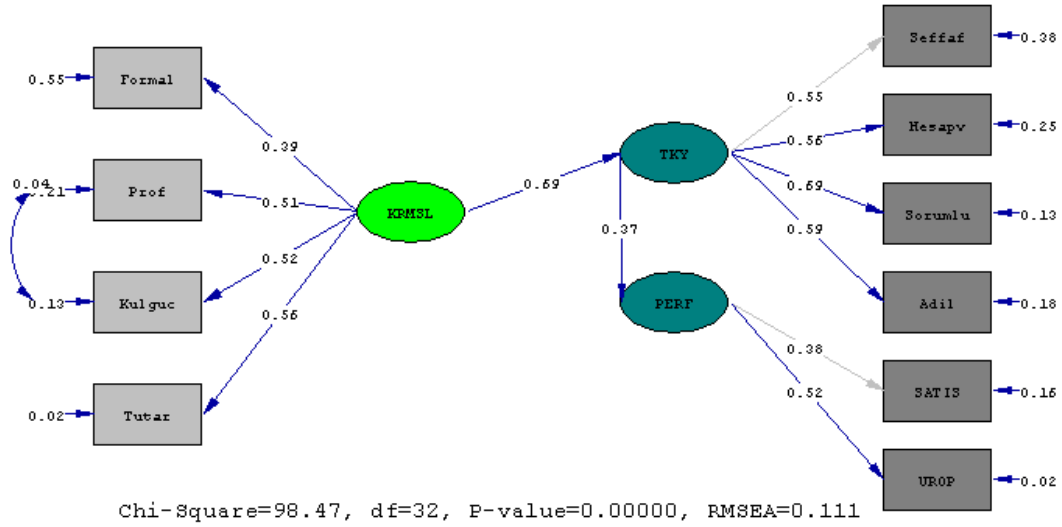
Çizelge 6.37 Temel Kurumsal Yönetişimin İleri Kurumsal Yönetişimi artırdığına yönelik hipoteze ait uyum indeksi sonuçları

Uyum indeksi	Elde edilen değer	Uyum sonucu
χ^2/sd	2,07	İyi uyum
SRMR	0,05	İyi uyum
RMSEA	0,08	Kabul edilebilir uyum
NNFI	0,95	Kabul edilebilir uyum
CFI	0,97	İyi uyum
GFI	0,95	Kabul edilebilir uyum
AGFI	0,89	Kabul edilebilir uyum
<i>t</i> değerleri	Min./Max 6,20-14,53	0,05 düzeyinde anlamlı
Standardize β	TKY→İKY: 0,81	Anlamlı
Açıklanan varyans	%93	
<i>H6</i>	Temel Kurumsal Yönetişim İleri Kurumsal Yönetişimi artırmaktadır	Kabul

Analiz Sonucu:

Uyum indekslerinin iyi ve kabul edilebilir düzeylerinde olduğu söylenebilir. Bu bağlamda modelin doğrulandığı ve temel kurumsal yönetişimin ileri kurumsal yönetim üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu (Standardize $\beta=0,81$, $p<0,05$) sonucu elde edilmiştir. Kurumsallaşma İleri Kurumsal Yönetişim değişkenindeki varyansın %93'ünü açıklamaktadır.

H7: Kurumsallaşma Temel Kurumsal Yönetişim üzerinden firma performansını artırır



Şekil 6.10 Kurumsallaşmanın Temel Kurumsal Yönetişim Üzerinden Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Sonucu

Model Uyumu:

Yukarıdaki şekil incelendiğinde ($X^2_{(32)} = 98,47$) ilişkin p değerinin anlamlı olduğu ($p < 0,01$) görülmektedir. Model, X^2 ve X^2 serbestlik derecesi oranına ($X^2/sd = 98,47/32 = 3,07$) ($X^2/sd > 3$) göre değerlendirildiğinde, elde edilen sonuca göre modelin “uyumsuz” olduğu söylenebilir. Bu durum tahmin edilen modelin gözlenen modele uymadığını göstermektedir.

Yapısal modelde temel kurumsal yönetim ile performans arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ($t < 1,96$, $p < 0,01$) gözlenmiştir. Diğer uyum indeksleri incelendiğinde RMSEA = 0,11; Standardize edilmiş RMR = 0,10; CFI=0,92; NNFI=0,89; GFI=0,89; AGFI=0,81 indekslerinin “kötü uyum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 6.38 Kurumsallaşmanın Temel Kurumsal Yönetişim Üzerinden Firma Performansını Atırdığına Yönelik Hipoteze Ait Uyum İndeksi Sonuçları

Uyum indeksi	Elde edilen değer	Uyum sonucu
$X^2_{(8)} p\text{-değeri}$	0,00	<i>Kötü uyum</i>
X^2/sd	3,07	<i>Kötü uyum</i>
SRMR	0,04	<i>Kabul edilebilir uyum</i>
RMSEA	0,11	<i>Kötü uyum</i>
NNFI	0,90	<i>Kabul edilebilir uyum</i>
CFI	0,93	<i>Kabul edilebilir uyum</i>
GFI	0,90	<i>Kabul edilebilir uyum</i>
AGFI	0,81	<i>Kötü uyum</i>
Doğrudan Etki(KRMSL@TKY)	0,69	$<0,05$
Doğrudan Etki(TKY@PERF)	0,37	$<0,05$
Dolaylı Etki(KRMSL@PERF)	0,25	$>0,05$
Toplam Etki(KRMSL-TKY@PERF)	0,37	$<0,05$
ΔX^2		
Sobel test	0,34	$>0,05$
<i>t</i> değerleri	Min./Max -1,11/15,88	$>0,05$
H1	Kurumsallaşma TKY üzerinden firma performansını artırır	Desteklenmedi

Analiz Sonucu:

- 1- Uyum indekslerinden X^2 , p , X^2/sd SRMR, AGFI haricindekilerin “kabul edilebilir uyum” düzeyinde olması, TKY ile Performans arasındaki ilişkinin anlamsız olması ($t>1,96$, $p>0,05$; Standardize $\beta=0,37$, $p>0,05$) nedeniyle modelin doğrulanmadığı,
- 2- Temel Kurumsal Yönetişimin Performans üzerindeki doğrudan etkisini gösteren yukarıdaki şekil incelendiğinde bu etkinin anlamlı olduğu (Standardize $\beta=0,32$, $p<0,05$), buna karşılık Kurumsallaşma gerçekleştirildikten sonra Temel Kurumsal Yönetişimin Performans

üzerindeki etkisi incelendiğinde, etkinin yine anlamlı olduğu (Standardize $\beta=0,37$, $p<0,05$) ancak önceki modelin X^2 uyum düzeyinin daha iyi olduğu ; iki model arasında oluşan farkın ise;

$$X^2 (\text{İlk Model})= 13,64 \quad sd(\text{İlk Model}) = 8$$

$$X^2 (\text{Son Model})= 98,47 \quad sd(\text{Son Model}) = 32$$

$$\Delta X^2 = 13,64 - 98,47 = -84,83, \quad \Delta sd = 32 - 8 = 24,$$

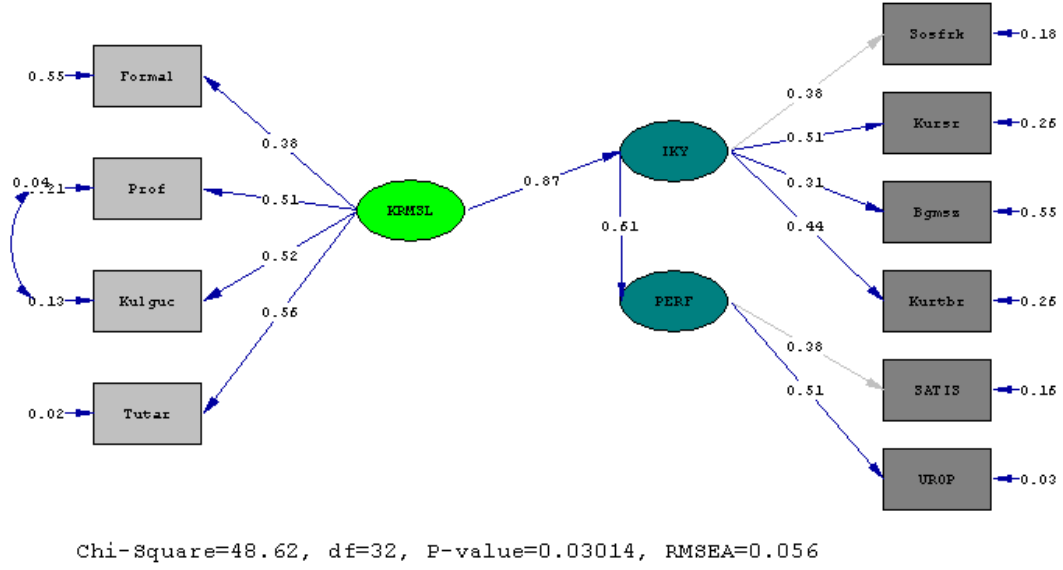
$$p(X^2_{(24)}) = 37,65$$

$$[-84,83] > 37,65 \quad (p < 0,05)$$

yeni model aleyhine anlamlı olduğu; X^2 'deki değişimin olumsuz yönde değişerek X^2 'nin 0'dan uzaklaşarak arttığı, kötüleştiği, diğer bir ifade ile Kurumsallaşmanın gerçekleşmesinin öngörüldüğü modelin Kurumsallaşma gerçekleşmeden önceki modelden daha kötü olduğu,

- 3- Kurumsallaşmanın Firma Performansı üzerindeki doğrudan etkisini gösteren yukarıdaki şekil incelendiğinde bu etkinin anlamlı olduğu (Standardize $\beta=0,56$, $p<0,05$), bununla birlikte Kurumsallaşmanın Firma Performansı üzerindeki dolaylı etkisi (Temel Kurumsal Yönetişim üzerinden) incelendiğinde etkinin çok az değiştiği (Standardize $\beta=0,25$, $p>0,05$) ve bu değişimin anlamlı olmadığı (Sobel test=0,92, $p>0,05$), diğer bir ifade ile Firma Performansı üzerinde Kurumsallaşmanın etkisi, Temel Kurumsal Yönetişimin dolaylı etkisi ile değişmemektedir,
- 4- Tüm bu değerlendirmeler sonucunda kurumsallaşmanın gerçekleştirilmiş olması Temel Kurumsal Yönetişimin Firma Performansı üzerindeki etkisini değiştirmemekte; ayrıca Kurumsallaşmanın Firma Performansı üzerindeki etkisinde Temel Kurumsal Yönetişimin varlığının bir önemi olmadığı sonucu çıkarılabilir.

H8: Kurumsallaşma İleri Kurumsal Yönetişim üzerinden firma performansını artırır



Çizelge 6.39 Kurumsallaşmanın İleri Kurumsal Yönetişim Üzerinden Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Sonucu

Model Uyumu:

Yukarıdaki şekil incelendiğinde ($X^2_{(32)} = 48,62$) ilişkin p değerinin anlamlı olmadığı ($p > 0,01$) görülmektedir. Model, X^2 ve X^2 serbestlik derecesi oranına ($X^2/sd = 48,62/32 = 1,51$) ($X^2/sd < 2$) göre değerlendirildiğinde, elde edilen sonuca göre modelin “iyi uyum” düzeyinde olduğu söylenebilir. Bu durum tahmin edilen modelin gözlenen modele uyduğunu göstermektedir.

Yapısal modeldeki t değerlerinin tümünün anlamlı olduğu ($t > 2,09$, $p < 0,01$) gözlenmiştir. Diğer uyum indeksleri incelendiğinde RMSEA = 0,056; NNFI=0,97; CFI=0,98; Standardize edilmiş RMR = 0,04; GFI=0,95 ve AGFI=0,91 olarak tespit edilmiştir. Modele ilişkin modifikasyon önerileri incelendiğinde profesyonelleşme ile kültürel güç haricinde X^2 değerine önemli ölçüde katkı sağlayacak bir modifikasyonun olmadığı görülmüştür.

Çizelge 6.40 Kurumsallaşmanın İleri Kurumsal Yönetişim Üzerinden Firma Performansını Artırdığına yönelik hipoteze ait uyum indeksi sonuçları

Uyum indeksi	Elde edilen değer	Uyum sonucu
$X^2_{(8)} p\text{-değeri}$	0,03	Kabul edilebilir uyum
X^2/sd	1,51	İyi uyum
SRMR	0,04	İyi uyum
RMSEA	0,056	İyi uyum
NNFI	0,97	İyi uyum
CFI	0,98	İyi uyum
GFI	0,95	İyi uyum
AGFI	0,91	iyi uyum
Doğrudan Etki(KRMSL@IKY)	0,88	<0,05
Doğrudan Etki(IKY@PERF)	0,68	<0,05
Dolaylı Etki(KRMSL@PERF)	0,59	<0,05
Toplam Etki(KRMSL-IKY@PERF)	0,61	<0,05
ΔX^2	38,29	<0,05
Sobel test	0,92	>0,05
t değerleri	Min./Max 4,58/16,44	<0,05
H8	Kurumsallaşma İleri Kurumsal Yönetişim üzerinden firma performansını artırır	Kabul

Analiz Sonucu:

- 1- Uyum indekslerinin tümünün iyi uyum düzeyinde olması, doğrudan, dolaylı ve toplam etkilerin ve t değerlerinin anlamlı olması ($t < 1,96$, $p < 0,01$; KRMSL-IKY-Standardize $\beta = 0,88$, $p > 0,05$; IKY-PERF-Standardize $\beta = 0,68$, $p < 0,05$; KRMSL-PERF-Standardize $\beta = 0,59$, $p < 0,05$, KRMSL-IKY-PERF Standardize $\beta = 0,61$, $p < 0,05$), nedeniyle modelin doğrulandığı,
- 2- İleri Kurumsal Yönetişimin Performans üzerindeki doğrudan etkisini gösteren yukarıdaki şekil incelendiğinde bu etkinin anlamlı olduğu (Standardize $\beta = 0,57$, $p < 0,05$), buna karşılık Kurumsallaşma

gerçekleştirildikten sonra İleri Kurumsal Yönetişimin Performans üzerindeki etkisi yukarıdaki çizelgede incelendiğinde, etkinin yine anlamlı olduğu (Standardize $\beta=0,68$, $p<0,05$); iki model arasında oluşan farkın ise;
 X^2 (İlk Model)= 10,33 $sd(\text{İlk Model}) = 8$

X^2 (Son Model)= 48,62 $sd(\text{Son Model}) = 32$

$\Delta X^2 = 48,62 - 10,33 = 38,29$, $\Delta sd = 32 - 8 = 24$,

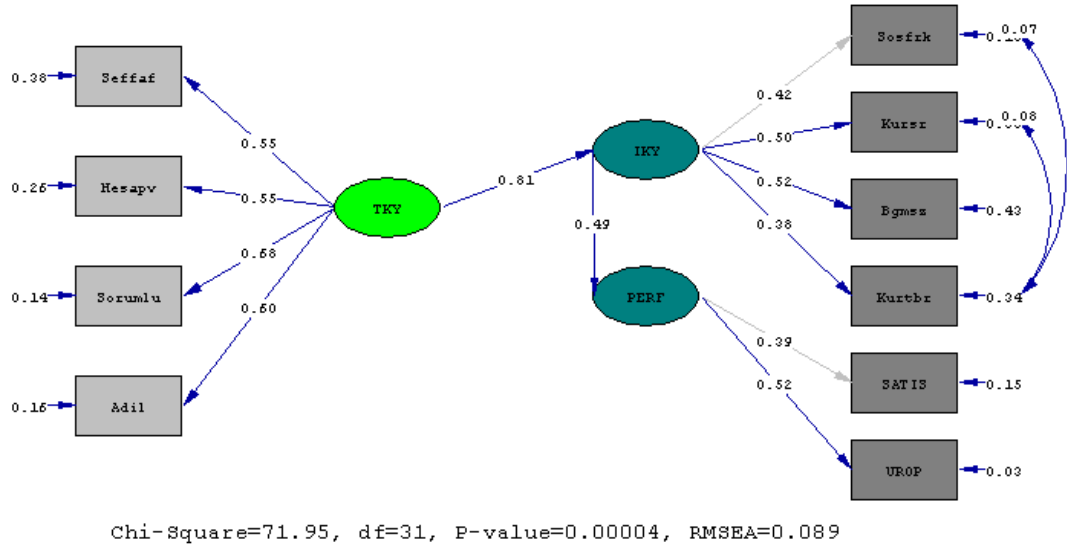
$p(X^2_{(24)}) = 36,42$

$38,29 > 36,42$ ($p < 0,05$)

anlamlı olduğu; diğer bir ifade ile Kurumsallaşmanın gerçekleştirilmesi durumunda İleri Kurumsal Yönetişimin Firma Performansı üzerindeki etkisinde anlamlı gelişme olmaktadır.

- 3- Kurumsallaşmanın Firma Performansı üzerindeki doğrudan etkisini gösteren yukarıdaki şekil incelendiğinde bu etkinin anlamlı olduğu (Standardize $\beta=0,56$, $p < 0,05$), bununla birlikte Kurumsallaşmanın Firma Performansı üzerindeki dolaylı etkisi (İleri Kurumsal Yönetişim üzerinden) incelendiğinde etkinin çok az değiştiği (Standardize $\beta=0,59$, $p < 0,05$) ve bu değişimin anlamlı olmadığı (Sobel test=0,92, $p > 0,05$), diğer bir ifade ile Firma Performansı üzerinde Kurumsallaşmanın etkisi, İleri Kurumsal Yönetişimin dolaylı etkisi ile farklılık göstermemektedir.
- 4- Tüm bu değerlendirmeler sonucunda kurumsallaşmanın gerçekleştirilmiş olması İleri Kurumsal Yönetişimin Firma Performansı üzerindeki etkisini anlamlı düzeyde artırmakta; buna karşın Kurumsallaşmanın Firma Performansı üzerindeki etkisinde İleri Kurumsal Yönetişimin varlığının bir önemi olmadığı sonucu çıkarılabilir.

H9: Temel Kurumsal Yönetişim İleri Kurumsal Yönetişim üzerinden firma performansını artırır



Şekil 6.11 Temel Kurumsal Yönetişimin İleri Kurumsal Yönetişim Üzerinden Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Sonucu

Model Uyumu:

Yukarıdaki şekil incelendiğinde ($X^2_{(31)} = 71,95$) ilişkin p değerinin anlamlı olduğu ($p < 0,01$) görülmektedir. X^2 serbestlik derecesi oranına ($X^2/sd = 71,95/31 = 2,32$) ($X^2/sd < 3$) göre değerlendirildiğinde “kabul edilebilir uyum” düzeyinde olduğu söylenebilir.

Yapısal modeldeki t değerlerinin tümünün anlamlı olduğu ($t > 2,09$, $p < 0,01$) gözlenmiştir. Diğer uyum indeksleri incelendiğinde RMSEA = 0,089; NNFI=0,94; CFI=0,96; Standardize edilmiş RMR = 0,068; GFI=0,92 ve AGFI=0,86 olarak tespit edilmiştir. Modele ilişkin modifikasyon önerileri incelendiğinde kurumsal itibar ile sosyal farkındalık ve kurumsal sürdürülebilirlik arasında bağlantı olduğu öngörülmüş, kurulacak bağlantının kuramsal olarak mümkün olduğu göz önüne alınarak kovaryans çizilmiş, X^2 değerine önemli ölçüde katkı sağlayacak başka bir modifikasyonun olmadığı görülmüştür.

Çizelge 6.41 Temel Kurumsal Yönetişimin İleri Kurumsal Yönetişim Üzerinden Firma Performansını Artırdığına yönelik hipoteze ait uyum indeksi sonuçları

Uyum indeksi	Elde edilen değer	Uyum sonucu
$\chi^2_{(8)} p\text{-değeri}$	0,00	Kötü uyum
χ^2/sd	2,32	<i>Kabul edilebilir uyum</i>
SRMR	0,068	<i>Kabul edilebilir uyum</i>
RMSEA	0,089	Kötü uyum
NNFI	0,94	<i>Kabul edilebilir uyum</i>
CFI	0,96	<i>Kabul edilebilir uyum</i>
GFI	0,92	<i>Kabul edilebilir uyum</i>
AGFI	0,86	<i>Kabul edilebilir uyum</i>
Doğrudan Etki(TKY@IKY)	0,58	$<0,05$
Doğrudan Etki(IKY@PERF)	0,57	$<0,05$
Dolaylı Etki(TKY@PERF)	0,33	$<0,05$
Toplam Etki(TKY-IKY@PERF)	0,49	$<0,05$
$\Delta \chi^2$	35,17	$>0,05$
Sobel test	0,48	$>0,05$
t değerleri	Min./Max 4,58/16,44	$<0,05$
H9	TKY İKY üzerinden firma performansını artırır	Kabul

Analiz Sonucu:

- 1- Uyum indekslerinden χ^2 , RMSEA haricindeki indekslerin iyi veya kabul edilebilir uyum düzeyinde olması; doğrudan, dolaylı ve toplam etkilerin ve t değerlerinin anlamlı olması ($t > 2,09$, $p < 0,01$; TKY-IKY-Standardize $\beta = 0,58$, $p < 0,05$; IKY-PERF-Standardize $\beta = 0,57$, $p < 0,05$; TKY-PERF-Standardize $\beta = 0,33$, $p < 0,05$, TKY-IKY-PERF Standardize $\beta = 0,49$, $p < 0,05$), nedeniyle modelin doğrulandığı,
- 2- İleri Kurumsal Yönetişimin Performans üzerindeki doğrudan etkisini gösteren yukarıdaki şekil incelendiğinde bu etkinin anlamlı olduğu

(Standardize $\beta=0,57$, $p<0,05$), buna karşılık Temel Kurumsal Yönetişim gerçekleştirildikten sonra İleri Kurumsal Yönetişimin Performans üzerindeki etkisi incelendiğinde (Tablo 3.9), etkinin yine anlamlı olduğu (Standardize $\beta=0,57$, $p<0,05$) ancak ilk modelde X^2 anlamlı değilken ($p>0,05$) bu modelde anlamlı ($p<0,01$) çıkmıştır. Bu durum önceki modelin daha iyi olduğu sonucunu doğurmaktadır. Ancak iki model arasında oluşan farkın ise;

$$X^2 (\text{İlk Model}) = 10,33 \quad \text{sd} (\text{İlk Model}) = 8$$

$$X^2 (\text{Son Model}) = 71,95 \quad \text{sd} (\text{Son Model}) = 31$$

$$\Delta X^2 = 71,95 - 10,33 = 61,62, \Delta \text{sd} = 31 - 8 = 23,$$

$$p(X^2_{(23)}) = -35,17$$

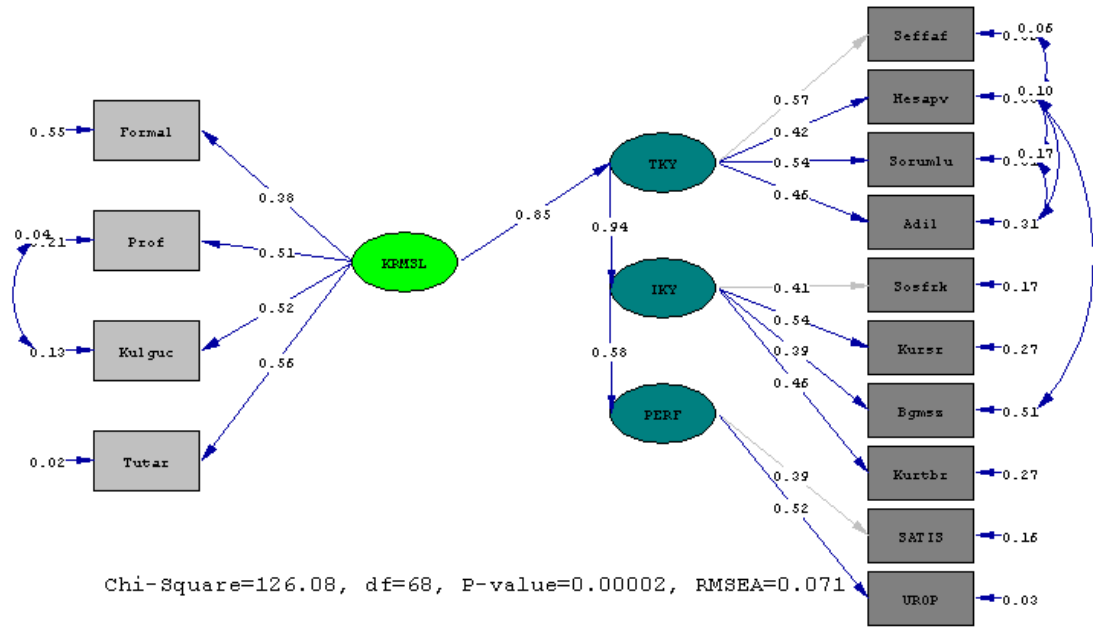
$$[-35,17] < 36,42 \quad (p > 0,05)$$

anlamlı olmadığı ve İleri Kurumsal Yönetişimin Firma Performansı üzerindeki etkisini gösteren modele Temel Kurumsal Yönetişim değişkeninin eklenmesinin modeli kötüleştirmesine karşın anlamlı farklılık oluşmadığı ($p < 0,05$); diğer bir ifade ile Temel Kurumsal Yönetişimin gerçekleştirilmesi durumunda İleri Kurumsal Yönetişimin Firma Performansı üzerindeki etkisinde önemli bir değişiklik olmadığı,

- 3- Temel Kurumsal Yönetişimin Firma Performansı üzerindeki doğrudan etkisini gösteren yukarıdaki şekil incelendiğinde bu etkinin anlamlı olduğu (Standardize $\beta=0,32$, $p < 0,05$), bununla birlikte Temel Kurumsal Yönetişimin Firma Performansı üzerindeki dolaylı etkisi (İleri Kurumsal Yönetişim üzerinden) yukarıdaki şekil incelendiğinde etkinin değiştiği (Standardize $\beta=0,58$, $p < 0,05$) ancak bu değişimin anlamlı olmadığı (Sobel test=0,48, $p > 0,05$), diğer bir ifade ile Temel Kurumsal Yönetişimin Firma Performansı üzerindeki etkisi, İleri Kurumsal Yönetişim üzerinden (İKY'in dolaylı etkisi) farklılık göstermemektedir.

- 4- Tüm bu değerlendirmeler sonucunda Temel Kurumsal Yönetişimin gerçekleştirilmiş olması İleri Kurumsal Yönetişimin Firma Performansı üzerindeki etkisinde değişikliğe neden olmamakta; aynı zamanda Temel Kurumsal Yönetişimin Firma Performansı üzerindeki etkisinde İleri Kurumsal Yönetişimin varlığının bir önemi olmadığı sonucu çıkarılabilir.

H10: Kurumsallaşma, Temel Kurumsal Yönetişim ve İleri Kurumsal Yönetişim üzerinden firma performansını artırır



Şekil 6.12 Kurumsallaşmanın, Temel Kurumsal Yönetişim ve İleri Kurumsal Yönetişim Üzerinden Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizi Test Sonucu

Model Uyumu:

Yukarıdaki şekil incelendiğinde ($\chi^2_{(69)} = 129,01$) ilişkin p değerinin anlamlı olduğu ($p < 0,01$) görülmektedir. χ^2 serbestlik derecesi oranına ($\chi^2/sd = 129,01/69 = 1,87$) ($\chi^2/sd < 2$) göre değerlendirildiğinde “iyi uyum” düzeyinde olduğu söylenebilir.

Yapısal modeldeki t değerlerinin tümünün anlamlı olduğu ($t > 2,09$, $p < 0,01$) gözlenmiştir. Diğer uyum indeksleri incelendiğinde $RMSEA = 0,07$; $NNFI = 0,95$; $CFI = 0,95$; Standardize edilmiş $RMR = 0,07$; $GFI = 0,90$ ve $AGFI = 0,85$ olarak tespit edilmiştir. Modele ilişkin modifikasyon önerileri incelendiğinde Kurumsallaşma göstergesinde profesyonelleşme ile kültürel güç arasında; Temel Kurumsal Yönetişim göstergesinde şeffaflık ile hesap verebilirlik, adil yönetim ile sorumluluk ve hesap verebilirlik arasında ve sorumluluk ile hesap verebilirlik arasında bağlantı olduğu öngörülmüş, kurulacak bağlantının kuramsal olarak mümkün olduğu (ait oldukları faktördeki değişkenlerle bağlantı) göz önüne alınarak kovaryans çizilmiş, X^2 değerine önemli ölçüde katkı sağlayacak başka bir modifikasyonun olmadığı görülmüştür.

Çizelge 6.42 Kurumsallaşmanın, Temel Kurumsal Yönetişim ve İleri Kurumsal Yönetişim Üzerinden Firma Performansını Artırdığına yönelik hipoteze ait uyum indeksi sonuçları

Uyum indeksi	Elde edilen değer	Uyum sonucu
$X^2_{(8)} p\text{-değeri}$	0,00	Kötü uyum
X^2/sd	1,87	<i>İyi uyum</i>
<i>SRMR</i>	0,07	<i>Kabul edilebilir uyum</i>
<i>RMSEA</i>	0,07	<i>Kabul edilebilir uyum</i>
<i>NNFI</i>	0,95	<i>Kabul edilebilir uyum</i>
<i>CFI</i>	0,95	<i>Kabul edilebilir uyum</i>
<i>GFI</i>	0,95	<i>Kabul edilebilir uyum</i>
<i>AGFI</i>	0,85	<i>Kabul edilebilir uyum</i>
<i>Doğrudan Etki(KRMSL@TKY)</i>	0,88	$< 0,05$
<i>Doğrudan Etki(TKY@IKY)</i>	0,98	$< 0,05$
<i>Doğrudan Etki(IKY@PERF)</i>	0,64	$< 0,05$
<i>Dolaylı Etki(KRMSL@PERF)</i>	0,86	$< 0,05$
<i>Dolaylı Etki(TKY@PERF)</i>	0,63	$< 0,05$
<i>Toplam Etki(KRMSL-TKY@IKY)</i>	0,94	$< 0,05$
<i>Toplam Etki(KRRMSL- TKY - IKY@PERF)</i>	0,58	$< 0,05$
<i>t değerleri</i>	Min./Max 5,32/16,54	$< 0,05$
<i>H10</i>	Kurumsallaşma, TKY ve İKY üzerinden firma performansını artırır	Kabul

Analiz Sonucu:

- 1- Uyum indekslerinden X^2 haricindeki indekslerin iyi veya kabul edilebilir uyum düzeyinde olması; doğrudan, dolaylı ve toplam etkilerin ve t değerlerinin anlamlı olması ($t > 2,09$, $p < 0,01$; KRMSL-TKY-Standardize $\beta = 0,85$; TKY-IKY-Standardize $\beta = 0,94$, $p < 0,05$; IKY-PERF-Standardize $\beta = 0,58$, $p < 0,05$; KRMSL-IKY-Standardize $\beta = 0,65$; TKY-PERF-Standardize $\beta = 0,51$, $p < 0,05$, KRMSL-TKY-IKY Standardize $\beta = 0,92$, $p < 0,05$; KRMSL-TKY-IKY—PERF Standardize $\beta = 0,59$), nedeniyle modelin doğrulandığı,
- 2- Kurumsallaşmanın Firma Performansı üzerindeki doğrudan etkisini gösteren model incelendiğinde, etkinin anlamlı olduğu (Standardize $\beta = 0,56$, $p < 0,05$); Kurumsallaşmanın, Temel Kurumsal Yönetişim ve İleri Kurumsal Yönetişim değişkenleri üzerinden Firma Performansı üzerindeki dolaylı etkisi (Temel Kurumsal Yönetişim ve İleri Kurumsal Yönetişim üzerinden) incelendiğinde etkinin arttığı (Standardize $\beta = 0,86$, $p < 0,05$) görülmektedir. Temel Kurumsal Yönetişim ve İleri Kurumsal Yönetişim gerçekleştirildiğinde Kurumsallaşmanın Firma Performansı üzerindeki etkisi artmaktadır.
- 3- Temel Kurumsal Yönetişimin Firma Performansı üzerindeki doğrudan etkisini gösteren yukarıdaki şekil incelendiğinde bu etkinin anlamlı olduğu (Standardize $\beta = 0,32$, $p < 0,05$); Temel Kurumsal Yönetişimin Firma Performansı üzerindeki dolaylı etkisi Kurumsallaşma gerçekleştikten sonra ve İleri Kurumsal Yönetişim üzerinden etkisi incelendiğinde etkinin arttığı (Standardize $\beta = 0,63$, $p < 0,05$) görülmektedir. Diğer bir ifade ile Temel Kurumsal Yönetişimin Firma Performansı üzerindeki etkisi, Kurumsallaşma gerçekleştikten sonra ve İleri Kurumsal Yönetişim üzerinden (İKY'in dolaylı etkisi) artış göstermektedir.
- 4- İleri Kurumsal Yönetişimin Performans üzerindeki doğrudan etkisini gösteren Şekil 3.3 incelendiğinde bu etkinin anlamlı olduğu (Standardize $\beta = 0,57$, $p < 0,05$), buna karşılık Kurumsallaşma ve Temel Kurumsal

Yönetişim gerçekleştirildikten sonra İleri Kurumsal Yönetişimin Performans üzerindeki etkisi incelendiğinde, etkinin artarak yine anlamlı olduğu (Standardize $\beta=0,64$, $p<0,05$) ancak ilk modelde X^2 anlamlı değilken ($p>0,05$) bu modelde anlamlı ($p<0,01$) çıktığı görülmektedir. Bu durum önceki modelin daha iyi olduğu izlenimini vermekle birlikte artan etki ve diğer uyum indeksleri incelendiğinde yeni modelin daha uygun olduğu sonucu çıkmaktadır. Kurumsallaşma ve Temel Kurumsal Yönetişimin gerçekleştirilmesi durumunda İleri Kurumsal Yönetişimin Firma Performansı üzerindeki etkisinde önemli bir artış olmaktadır.

- 5- Son modelde dikkat çeken diğer bir konu Temel Kurumsal Yönetişimin İleri Kurumsal Yönetişim üzerindeki etkisinin (ilk model Standardize $\beta=0,81$, $p<0,05$) Kurumsallaşma gerçekleştikten (son model Standardize $\beta=0,94$) artıyor olmasıdır.
- 6- İncelenen modeller içinde en uygun modelin İleri Kurumsal Yönetişimin Firma Performansını etkilediği model ($X^2 (8)= 10,33$), ($p>0,01$) ($X^2/sd=10,33/8 = 1,29$) (Standardize $\beta=0,57$) (Şekil 3.3) (Tablo 3.3) olduğu söylenebilir.
- 7- Firma Performansı üzerinde en yüksek etkinin görüldüğü model ise Kurumsallaşma gerçekleştirildikten sonra İleri Kurumsal Yönetişimin Firma Performansını artırdığını gösteren modeldir (Standardize $\beta=0,57$, $p<0,01$).
- 8- Tüm bu değerlendirmeler sonucunda Kurumsallaşma, Temel Kurumsal Yönetişim ve İleri Kurumsal Yönetişimin birbirini takip etmesi, her birinin tamamlandıktan sonra diğer aşamaya geçilmesi durumunda Firma Performansını olumlu yönde etkiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yukarıda işlenen sonuçlara göre hipotezlerin durumu aşağıdaki tabloda özet olarak gösterilmiştir.

Çizelge 6.43 Hipotez Test Sonuçları

<i>H1</i>	Kurumsallaşma Firma Performansını artırır	<i>Kabul</i>
<i>H2</i>	Temel Kurumsal Yönetişim Firma Performansını artırır	<i>Kabul</i>
<i>H3</i>	İleri Kurumsal Yönetişim Firma Performansını artırır	<i>Kabul</i>
<i>H4</i>	Kurumsallaşma Temel Kurumsal Yönetişimi artırır	<i>Kabul</i>
<i>H5</i>	Kurumsallaşma İleri Kurumsal Yönetişimi artırır	<i>Kabul</i>
<i>H6</i>	Temel Kurumsal Yönetişim İleri Kurumsal Yönetişimi artırır	<i>Kabul</i>
<i>H7</i>	Kurumsallaşma Temel Kurumsal Yönetişim üzerinden firma performansını artırır	<i>Desteklenmedi</i>
<i>H8</i>	Kurumsallaşma İleri Kurumsal Yönetişim üzerinden firma performansını artırır	<i>Kabul</i>
<i>H9</i>	Temel Kurumsal Yönetişim İleri Kurumsal Yönetişim üzerinden firma performansını artırır	<i>Kabul</i>
<i>H10</i>	Kurumsallaşma, Temel Kurumsal Yönetişim ve İleri Kurumsal Yönetişim üzerinden firma performansını artırır	<i>Kabul</i>

7. BÖLÜM: SONUÇ ve POLİTİKA ÇIKARIMLARI

Kurumsal yönetim kavramının firmalarda farklı düzeylerde anlaşılabilirdiği, kurumsallaşma ile karıştırıldığı gözlemlenmiştir. Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişim uygulamaları yeni bazı yaklaşımlara uyarlanabilmek için hem bazı geliştirilmeler hem de onların üstüne çıkması biçiminde zorlamalar ile karşılaşmıştır. Yeni yaklaşımlar ve hatta yeni kurumsalcılık yaklaşımı bile kurumsalcılık yaklaşımına ve bazı Kurumsal Yönetişim uygulamalarına gereksinmektedir. Birçok büyük kurum için ise kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişim, hala işletme yönetiminin vaz geçilmez yaklaşımları olmuştur. Çalışmada kurumsalcılık ve yeni kurumsalcılık olarak bu iki yönün etkileri çok boyutlu bir biçimde ortaya konulmaya gayret edilmiştir. Kurumsallaşmanın yapısal önemi Kurumsal Yönetişimin davranışsal yönü ile desteklenmiştir. Çalışmada firma performansı işletme yönetiminin bir sonuç değeri olarak ele alınmıştır.

Türkiye’de yenilenen Türk Ticaret Kanunu kapsamında hangi ölçekte olursa olsun tüm firmalar doğrudan etkilenecektir. Özellikle Kurumsal Yönetişim konusunda köklü değişiklikler getiren yasa, ulusal pazarda birçok değışime neden olabilecektir. Hukuksal zorunlulukların yerine getirilmesi açısından önemli olan düzenlemeler kurumsal yönetişimin Türkiye’de Sermaye Piyasası Kurulu tarafından, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk, adillik olarak belirlenen dört alt başlığı ile düzenlenmekle birlikte, firmaların rekabet avantajı kazanmak, kurumsal itibarını artırmak, entelektüel sermayesine katkıda bulunmak gibi nedenlerle, bu araştırmada ileri kurumsal yönetişimin alt boyutları olarak belirlenen ve incelenen, bağımsızlık, sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal itibar alt başlıklarını da stratejik yönetim kararları olarak değerlendirmeleri gerekebilir.

Dünyada Enron, Parmalat ve benzeri skandallar Kurumsal Yönetişimin önemini artırmış ve yasa koyucular ile firmalar arasındaki ilişkileri daha katı kurallar çerçevesinde oluşturmak yönünde etkilemiştir. Burada amaç firmaları hukuksal

zeminde zorlamaktan öte, bilgi akışının çok hızlı ve esnek olabildiği günümüz ekonomisinde tarafların bilgi paylaşımını artırarak daha etkin, etkili ve verimli ekonomik sonuçların ortaya çıkarılmasını sağlamaktır.

Tüm dünyada yatırımcılar ve sermayedarlar (paydaş ve hissedarlar) ilgili oldukları ya da yatırımlarının bulunduğu firma ve sektörle ilgili detaylı bilgilere sahip olmak istemektedirler ve hukuken buna hakları vardır. Yöneticilerin karar alma sürecinde ne ölçüde sermayedarlardan bağımsız oldukları, sermayedarların da yöneticileri ne denli etkin, etkili ve verimli denetledikleri kurumsal yönetim için çok önemli bir konu başlığıdır.

Özellikle halka açık firmalar başta olmak üzere, kurumsal yönetim derecelendirme notu almak; firmanın itibarı, hisse değeri, yönetim durumu ile ilgili önemli bir göstergedir. Bu açıdan da kurumsal yönetim uygulamalarının ne biçimde uygulandığı ve sonuçlarının neler olduğunun sayısallaştırılarak, karşılaştırmalı biçimde değerlendirilebilecek durumda olması yatırımcı, devlet, yöneticiler ve firma sahipleri, yani tüm hissedarlar ve paydaşlar açısından yaşamsal önemdedir. Bu noktada uluslararası firmaların satın almaları, birleşmeleri, yatırım yapmaları ve yeni pazarlara girmeleri gibi birçok karar kurumsal yönetim ve ileri kurumsal yönetimin uygulama sonuçlarına göre alınabilmektedir. Bu da firmalar açısından kurumsal yönetimin önemini vurgulamakla birlikte ulusal ekonomilerini geliştirmek isteyen tüm ülkelerin siyasal, hukuksal ve ekonomik yönetim seviyelerini de iyileştirmeleri gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır.

Kurumsallaşma ile firma performansı arasındaki ilişki çeşitli araştırmalarda çalışılmış olmasına rağmen farklı bulgular da elde edilmiş olduğu görülmektedir. Çalışma Kurumsallaşma ile firma performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi ve kurumsal yönetimin bu ilişki üzerindeki etkisini farklı kurumsal yönetim düzeyi anlayışlarına göre nasıl etkilediğini araştırmayı amaçlamıştır. Kurumsallaşma kavramına göre, bir ekonomiyi oluşturan kurumların toplamı ekonomi kurumunun toplamını aşmamalıdır. Kurumsal Yönetim bir taraftan kurumsallaşmayı destekleyen, hatta bazı araştırmacılar tarafından ele alındıkları kadarı ile iç içe

geçmiş alt kavramlardan oluşturulmuş; diğer taraftan yeni liberal akımın baskısı ile (yeni kurumsalcılar) ekonomiyi oluşturan kurumların toplamının ekonomiden büyük olduğunu ileri sürer bir duruma gelmiştir. Kurumsallaşma literatüründe firma performansı sonuç değer olarak değer kazandığından, araştırmanın kavramsal modelinin bağımlı değişkenini oluşturmuştur. Bu çalışmadaki amaç ve yaklaşımdan farklı olarak yeni kurumsalcı yaklaşıma göre temel kurumsal yönetim ya da ileri kurumsal yönetim kavramlarından birisinin, sonuç değer yani bağımlı değişken olarak yol analizi modelleri kurulabilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışmanın önemli özelliklerinden ve özgün sonuçlarından birisi de İleri Kurumsal Yönetişim boyutunun ilk kez oluşturulmuş olması ve Temel Kurumsal Yönetişim boyutunun tek başına firma performansını artırıcı özelliğinin zayıf olduğu sonucudur. Bu algıdan yola çıkarak firmaların İleri Kurumsal Yönetişim uygulamaları Temel Kurumsal Yönetişim uygulamalarından daha öncelikli olarak ele aldıkları söylenebilir.

Çalışmanın değişkenleri olarak boyutları ve alt boyutlar literatür ve uygulamadaki ortak görüşlere göre oluşturulmuştur. Daha dar kapsamlı çok boyutlu çalışmalara literatürde rastlansa bile, o kapsamlarda bile doyurucu sonuçlar alınamadığı gözlenmiştir. Çalışma verileri 153 kişilik kurumsal yönetim ile ilgili görevlerdeki yönetici olan İTO üyesine yönelik anket yöntemi ile toplanmış, boyutlar ve alt boyutlar çeşitli kavramsal modeller ile çalışılabilir duruma getirilmiş ve veriler parametrik testler ile analiz edilmiştir. Frekans analizleri, faktör analizleri, korelasyon analizleri, yol analizi modeli yapılmıştır.

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre, katılımcılar en çok kurumsal itibar ile ilgili sorulara çok olumlu yanıtlar vermişlerdir. Gerek kişisel bilgiler gerek mesleki bilgiler gerekse firma bilgileri açısından katılımcıların demografik özellikleri ilgili konularda kolay gözlenebilenlerden oldukları sonucu çıkarılabilir. Ancak, katılımcıların işletme yönetimi dersi almış ve ailesinde başka yönetici olan özelliklerinde olmaları bilgi ve görgü açısından yönetim bilimine ve yöneticiliğe yakın oldukları anlamına gelebilir. Yapılan faktör analizleri sonucunda, tek boyutlu oldukları bulunan alt boyutların arasında en çok Temel Kurumsal Yönetişim

boyutuna ait olanlarının soruları ölçme modelinin dışına çıkarılması gereği doğmuştur.

İlişki analizlerinden korelasyon analizinde Temel kurumsal yönetim boyutu ile İleri kurumsal yönetim boyutu arasında yüksek korelasyon bulunmuştur. Performans değişkeninin Kurumsallaşma, Temel Kurumsal Yönetişim ve İleri Kurumsal Yönetişim üzerinden artırıldığına yönelik yol analizi modelleri çözümlenmiştir. Sonuçlara göre bütün araştırma boyutlarının firma performansını belirleyebilme gücü olduğu bulunmuştur.

Araştırmada elde edilen bulguların yorumlanması sonucunda, firmalarda kurumsal yönetim algısının düzeyi ve geliştirilmesi hakkında fikir sahibi olunabilmektedir. Tüm değişkenlerin alt boyutları dikkate alınarak ve yapısal model kullanılarak, ara değişkenler açısından değerlendirme yapılmıştır. Bütün hipotezler ile ilgili olumlu bulgulara erişilmiştir. Bu anlamlı sonuçlara göre özel önemleri bulunan *H1*: Kurumsallaşma firma performansını artırır ve *H10*: Kurumsallaşma, Temel Kurumsal Yönetişim ve İleri Kurumsal Yönetişim üzerinden firma performansını artırır hipotezleri kabul edilmiştir.

Bunların yanı sıra *H8*: Kurumsallaşma İleri Kurumsal Yönetişim üzerinden firma performansını artırır ve *H9*: Temel Kurumsal Yönetişim İleri Kurumsal Yönetişim üzerinden firma performansını artırır hipotezleri de kabul edilmiştir. Bu sonuçlara varmak için geliştirilen *H2*: Temel Kurumsal Yönetişim Firma Performansını artırır, *H3*: İleri Kurumsal Yönetişim Firma Performansını artırır, *H4*: Kurumsallaşma Temel Kurumsal Yönetişimi artırır, *H5*: Kurumsallaşma İleri Kurumsal Yönetişimi artırır ve *H6*: Temel Kurumsal Yönetişim İleri Kurumsal Yönetişimi artırır hipotezleri de kabul edilmiştir. *H7*: Kurumsallaşma Temel Kurumsal Yönetişim üzerinden firma performansını artırır hipotezi ise bunu ölçmeye yönelik yol analizi modelinin çözümlenmesinde yeterli uyum indeksinin oluşmadığı nedeni ile desteklenmemiştir.

Bu araştırmanın temel sorularından birisi olan kurumsal yönetişimin firma performansına etkileri de bu noktada daha çok önem kazanmaktadır. Şeffaflık ilkesinin rekabet gücünü zayıflatması algısı, hesap verebilirlik ve adillik ilkelerinin belirsizlik ya da ulusal hukuk sistemlerindeki boşluk ve gri alanlardan dolayı firmanın ekonomik büyümesine engel olabileceği korkusu, sorumluluk ilkesinin de firmanın topluma ve insanlığa karşı sorumluluklarını yerine getirirken ek maddi ve sosyal yükler getirmesi gibi algısal çekinceler konunun özünde yer almaktadır. Bu durum da firmaların kurumsal yönetişimin firma performansına olumsuz yönde etki etmesi algısının doğması için temeller oluşturabilmektedir.

Araştırmada ileri kurumsal yönetişim olarak belirtilen değişkenler açısından bakıldığında da analiz sonuçları öncelikle sürdürülebilirlik ve kurumsal itibar olmak üzere, bağımsızlık ve kurumsal sosyal sorumluluğun da kurumsallaşma üzerinden firma performansına olumlu etkide bulunacağı algısı ortaya çıkmaktadır. Bu noktada temel kurumsal yönetişimin iyi, kurumsalcılık yaklaşımına uygun uygulamalarının sonucu olarak değerlendirilmesi gereken ileri kurumsal yönetişim firma yöneticileri tarafından başat değişken olarak algılandığı görülmektedir. Bu da kurumsallaşma üzerinden kurumsal yönetişimin değil de ileri kurumsal yönetişim uygulamalarının daha fazla önemsendiği ve uygulamada tercih edildiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Araştırmanın kısıtları arasında, araştırmanın bir ülkede yapılmış olması söylenebilir. Gelecek araştırmalarda farklı ekonomik, kültürel ve sosyal özelliklere sahip ülkelerdeki anlayış ve algı farklılıklarının incelenmesi önerilmektedir. Ayrıca anket uygulamasının çok daha uzun sürelerde, daha geniş ekiplerle, büyük ölçekte yapılmakla birlikte, şirket satın almaları ve birleşmeler konusunda başkaca analizler, derecelendirme ile ilgili ekonometrik analizler, firmaların hisse değerlerindeki değişim ve kurumsal yönetişim derecelendirme notlarının orta ve uzun vadede karşılaştırılması yoluyla analizlerin de konunun önemi açısından yapılması önerilmektedir. Farklı ülkelerin kurumsal yönetişim seviyelerinin ölçülmesi de bu yöntemle değerlendirilebilir. Bu çalışma; zaman ve kaynak kısıtlarının ortadan

kaldırılması durumunda; gelecek araştırmalarda bu uygulamaların gerçekleştirilmesi için başlangıç olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada daha geniş uygulanabilirliği olan sonuçlara ulaşmak örneklem büyüklüğünü genişletmek ile olabilir. Gelecekte bu araştırma ile benzer konuda daha geniş bir rneklemi olan araştırmalar daha değerli sonuçlara erişebilir.

Gelecek araştırmalara öneri olarak İleri Kurumsal Yönetişim konularının genişletilmesi (başta etik algısı, liderlik türleri gibi) ve diğer işletme yönetimi konuları karşısında test edilmeleri ileri sürülebilir. Kurumsallaşma ve kurumsal yönetişim boyutları birbiri ile yakından ilgili konulardan oluşmaktadır. Bunların bu çalışmada boyutlandırılmasının sağlanmış olması çalışmanın özgün noktalarından birisini oluşturur. Konular arasındaki ilişkililikler daha farklı boyutlar ile çalışılıp, konu boşlukları uyumlulaştırılabilir ve önem ağırlıkları açısından eşit uzaklıklar sağlanabilir.

KAYNAKLAR DİZİNİ

1. Akal, Zühal (2000). **İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: çok yönlü performans göstergeleri**, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayınları, Yayın No: 473, Ankara.
2. Akat, İlker ve Atılğan, Turan (1992). **Sanayi işletmelerinde kurumlaşma ve şirket kültürü**, TOBB Yayınları, Ankara.
3. Akgemci Tahir; Elibol, Halil ve Erşahan, Burcu (2008). "Aile işletmelerine genel bakış" içinde s. 1-31, **Yöneticinin El Kitabı**, T. Akgemci, Ş. Aslan ve M. Düşükcan (Editörler), Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.
4. Akın, Adnan (2004). "Mülkiyet sahipliğinden kaynaklanan yönetim hakkının devri açısından post modern yönetsel kontrol yaklaşımları ve stratejileri", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 22, s. 127-148.
5. Aktan, Coşkun Can (2006). **Kurumsal şirket yönetimi**, Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği (SoBiAD) Akademisi, Kurumsal Yönetim Dizisi, İzmir.
6. Alpkan, Lütfihak; Ergün, Ercan, Bulut, Çağrı ve Yılmaz, Cengiz (2005). "Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6 (2), s. 175-189.
7. Altunışık, Remzi; Coşkun, Recai; Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin (2004). **Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, SPSS uygulamalı**, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
8. Apaydın, Fahri (2007). **Örgütlerde kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerine ve örgütsel performansa etkileri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
9. Apaydın, Fahri (2008). "Kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkileri", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 4 (7), s. 121-145.
10. Apaydın, Fahri (2009). "Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 10 (1), s. 1-22.
11. Aras, Güler (2006). **Kurumsal yönetim ve sürdürülebilir işletme performansı**, Denetim Net, Deloitte, İstanbul.
12. Argüden, Yılmaz (2002). **Kurumsal sosyal sorumluluk**, ARGE Danışmanlık, Yayın No. 3, Rota Yayınları, İstanbul.

13. Ashworth, Rachel; Boyne, George ve Delbrige, Rick (2005). "Institutional pressures on public organizations: an empirical test of isomorphism", **Management Research Review**, 28 (9), s. 61-62.
14. Ataman, Göksel (2009). İşletme yönetimi, temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
15. Aydemir, Birol (2005). "Stratejik yönetim ve bütçe", **Türkiye'de Yeniden Mali Yapılanma: 20. Maliye Sempozyumu**, 23-27 Mayıs, Karahayıt-Pamukkale, Pamukkale Üniversitesi, İİBF, Yayın No: 1, s. 24-33.
16. Ayuso, Silvia, Rodríguez, Miguel Angel, García, Roberto ve Ariño, Miguel Angel (2007). **Maximizing stakeholders' interests: an empirical analysis of the stakeholder approach to corporate governance**, IESE Business School – University of Navarra, Working Paper No: 670, Barcelona.
17. Bai, Chong-En; Liu, Qiao; Lu, Joe; Song, Frank M. ve Zhang, Junxi (2003). **Corporate governance and market valuation in China**, The William Davidson Institute at the University of Michigan Business School, William Davidson Working Paper Number 564, Michigan.
18. Bakırtaş, İbrahim (2002). **Kamu harcama yönetiminde etkinlik (türkiye'de kamu harcama yönetiminde etkinlik sorunu ve network destekli performans odaklı kamu harcama yönetim modeli)**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
19. Baraz, Barış (2004). "Yönetim kurullarının kurumsal yönetim açısından kritik önemi: Eskişehir'de bir araştırma", **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri**, 25-26 Kasım 2004.
20. Baraz, Barış (2006). Aile işletmelerinde kurumsallaşma ölçütleri, **İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Sempozyumu kitabı**, 14-15.04.2006, s. 120-129, İstanbul.
21. Bayer, Ertuğrul (2005). "İşletmelerde kurumsallaşmanın sorunsal hale gelmesi ve kurumsallaşamama nedenlerinin belirlenmesi", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7 (3), s. 125-142.
22. Bayon, Ricardo; Cheng, Julie ve Sousa-Shields, Marc de (2003). **Towards sustainable and responsible investment, a review and inventory of the social investment industry's activities and potential in emerging markets**, Berit Lindholdt Lauridsen, Pallavi Shah ve Maria Delores Hermosillo (Editors), Enterprising Solutions Global Consulting Report, International Finance Corporation (IFC) Washington, DC.
23. Bayram, N. (2010). **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş**. Ezgi Kitabevi. Bursa.

24. Beckert, Jens (2010). "Institutional isomorphism revisited: convergence and divergence in institutional change", **Sociological Theory**, 28 (2), s. 150-166.
25. Berger, Peter L. ve Luckmann, Thomas (1976). **The social construction of reality a treatise in the sociology of knowledge**, Penguin Books Ltd., Middlesex.
26. Black S., Bernard; Jang, Hasung ve Kim, Woonchan (2006). "Does corporate governance affect firm value: evidence from Korea", **Journal of Law, Economics and Organization**, 22 (2), s. 366-413.
27. Boisot, Max ve Mckelvey, Bill (2010). "Integrating modernist and postmodernist perspectives on organizations: a complexity science bridge", **Academy of Management**, 35 (3), s. 415-433.
28. Bolat, Tamer ve Seymen, Oya Aytemiz (2006). "Yönetim ve örgüt düşüncesinde kurumsalcılık, yeni kurumsalcılık ve kurumsal eşbiçimlilik", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 16 (1), s. 223-254.
29. Bresser, Rudi K.F. ve Millonig, Klemens (2003). "Institutional capital: competitive advantage in light of the new institutionalism in organization theory", **Schmalenbach Business Review**, 55 (3), s. 220-241.
30. Brown, Lawrence D. ve Caylor, Marcus L. (2004). **The correlation between corporate governance and company performance**, Institutional Shareholder Services (ISS), Boston.
31. Bryne, B.M. (2010). **Structural equation modelling with AMOS: basic concepts, applications and programming**, Routledge Taylor and Francis Group, New York.
32. Burawoy, Michael (1991). **Ethnography unbound: power and resistance in the modern metropolis**, University of California Press, Berkeley.
33. Çakıcı, Ayşehan ve Özer, Burcu Şefika (2008). "Mersin'deki KOBİ sahip ve yöneticilerinin gözüyle kurumsallaşma tanımı ve kurumsallaşmanın darboğazları", **Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.**, 15 (1), s. 41-57.
34. Çamoğlu, Ersin; Tekinalp, Ünal ve Poroy, Reha (1993). **Ortaklıklar ve Kooperatifler Hukuku**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
35. Can, Halil (1994). **Organizasyon ve yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
36. Carmeli, Abraham ve Tishler, Asher (2005). "Perceived organizational reputation and organizational performance: an empirical investigation of industrial enterprises", **Corporate Reputation Review**, 8 (1), s. 13-30.
37. Chang, Dong-shang ve Kuo, Li-chin Regina (2008). "The effects of sustainable development on firms' financial performance – an empirical approach", **Sustainable Development**, 16 (6), s. 365–380.

38. Çoban, Orhan, (2002). "Endüstri iktisadı: kavramlar, olgular ve etkileşimler", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 3 (1), s. 163-174.
39. Çokluk, Ö.; Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). **Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik**, Pegem Yayınları, Ankara.
40. Cook, Jennifer ve Deakin, Simon (1999). **Stakeholding and corporate governance: theory and evidence on economic performance**, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, Cambridge.
41. Coombes, Paul ve Wong, Simong (2004). **Investor perspectives on corporate governance a rapidly evolving story**, McKinsey, U.K.
42. Cordeiro, James J. ve Schwalbach, Joachim (2000). **Preliminary evidence on the structure and determinants of global corporate reputations**, Discussion Paper Series, Institute of Management, Humboldt University, Berlin.
43. Coşkun, Mihriban; Erdem, Meziyet Sema ve Yörük, Nevin (2005). "Aile şirketlerinde kurumsal yönetim ve finansal performans ilişkisi; halka açık bir aile şirketi üzerinde uygulama çalışması", **Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Kurumsal Yönetişim Bildiri Kitabı**, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, İstanbul.
44. Crank, John P. (2003). "Institutional theory of police: a review of the state of the art", **Policing: An International Journal of Police Strategies and Management**, 26 (2), s. 186-207.
45. D'Aunno, Thomas; Succi, Melissa ve Jeffrey A. Alexander (2000). "The role of institutional and market forces in divergent organizational change", **Administrative Science Quarterly**, 45 (4), s. 679-703.
46. D'Aunno, Thomas; Sutton, Robert I. ve Price, Richard H. (1991). "Isomorphism and external support in conflicting institutional environments: a study of drug abuse treatment units", **The Academy of Management Journal**, 34 (3), s. 636-661.
47. Dacin, M. Tina (1997). "Isomorphism in context: the power and prescription of institutional norms", **Academy of Management Journal**, 40 (1), s. 46-81.
48. Daily, Catherine M.; Dalton, Dan R. ve Cannella Jr., Albert A. (2003). "Corporate governance: decades of dialogue and data", **Academy of Management Review**, 28 (3), s. 371-382.
49. Darman, Güler Manisalı (2004). **Uluslararası finansal raporlama standartlarının kurumsal yönetim üzerinde etkileri**, 1. Uluslararası Muhasebe Konferansı: Yakınsama Yolunda, 3-5 Kasım 2004, MÖDAV Yayınları, İstanbul
50. De Castro, Gregorio Martín; Lopez, José Emilio Navas ve Saez, Pedro López (2006). "Business and social reputation: exploring the concept and main dimensions of corporate reputation", **Journal of Business Ethics**, 63 (4), s. 361-370.

51. Deephouse, D.L. (1996). "Does isomorphism legitimate?", **The Academy Management Journal**, 39 (4), s. 1024-1039.
52. Denison, D. ve Mishra, A. (1995). "Toward a theory of organizational culture and effectiveness", **Organizational Science**, 6 (2), s. 204-223.
53. Dilbaz, Sümeyra (2005). **Büyüme ve kurumsallaşma sürecinde aile şirketlerinde yönetim- Karaman örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
54. Dillard, Jesse F., Rigsby, John T. ve Goodman, Carrie (2004). "The making and remaking of organization context-duality and the institutionalization process", **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, 17 (4), s. 506-542.
55. DiMaggio, Paul J. (1995). "Comments on 'what theory is not' ", **Administrative Science Quarterly**, 40 (3), s. 391-397.
56. DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter W. (1983). "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", **American Sociological Review**, 48 (2), s. 147-160.
57. Doğan, Mustafa (2005). **Kurumsal yönetim ve türkiye uygulaması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
58. Doğan, Mustafa (2007). **Kurumsal yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
59. Doidge, Craig; Karolyi, G. Andrew ve Stulz, René M. (2004). **Why do countries matter so much for corporate governance**, National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper No. 10726.
60. Donaldson, Lex ve Davis, James H. (1991). "Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns", **Australian Journal of Management**, 16 (1), s. 49-64.
61. Döner, Ayşe (2004). **Kurumsal yönetim (corporate governance) ilkeleri ışığında kamuyu aydınlatma kavramı**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
62. Durmuş, Aydoğan (2003). **İstatistik**, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
63. Düztaş, Sinan (2008). Corporate governance: the effects of board characteristics, information technology maturity and transparency on company performance [Kurumsal yönetim: yönetim kurulu karakteristikleri, bilgi teknolojisi olgunluğu ve şeffaflığın şirket performansına etkileri], Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, İstanbul.
64. EAG (2002). **Policies for corporate governance and transparency in emerging markets**, The Equity Advisory Group (EAG), The Institute of International Finance (IIF), Washington, DC.

65. Edwards, Richard (1997). **Changing places: flexibility, lifelong learning and a learning society**, Routledge, Florence, KY, USA.
66. Elsner, Wolfram (2012). "The theory of institutional change revisited: the institutional dichotomy, its dynamic, and its policy implications in a more formal analysis", **Journal of Economic Issues**, 56 (1), s. 1-45.
67. Enrione, Alfredo; Mazza, Carmelo ve Zerboni, Fernando (2006). "Institutionalizing codes of governance", **The American Behavioral Scientist**, 49 (7), s. 961-973.
68. Erdem, Tefik (2004). **Örnekleme teknikleri**, Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara.
69. Erdil, Oya; Keskin, Halit; İmamoğlu, Salih Zeki ve Erat, Serhat (2004). "Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5 (1), s. 17-26.
70. Eren, Erol (2000). **Stratejik yönetim ve işletme**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
71. Eren, Erol (2007). **Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım Yayın No. 1798, İşletme Ekonomisi Dizisi: 226, İstanbul.
72. Ergün, Ercan (2003). **İşletmelerdeki kültürel özelliklerin örgüt performansına etkisi üzerine bir uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
73. Eroğlu, Cengiz Alp (2003). "Sarbanes-Oxley kanunu: kurumsal yönetim ve kamunun aydınlatılmasına ilişkin getirdikleri", **SPK Meslek Personeli Derneği Dergisi**, 7, s. 14.
74. Eryılmaz, Feray Ayrıl (2002). **Özel hastanelerde kurumsallaşma düzeyi ile algılanan örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ele alan bir araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
75. Eryılmaz, Mehmet (2004). "Stratejik seçim ve kurumsalcı bakış açılarının birlikteliği üzerine eğitim sektöründe bir araştırma", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 4 (1), s. 25-48.
76. Fındıkçı, İlhami (2007). **Aile şirketleri**, Alfa Basım, İstanbul.
77. Fırat, Abdullah Bülent (2008). **Finansal raporlama sürecindeki sorunlar ve çözüm önerileri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
78. Fisher, Caroline Jean (1997). **Corporate culture and perceived business performance: a study of the relationship between the culture of an organization and perceptions of its financial and qualitative performance**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, California School of Professional Psychology, Los Angeles.

79. Fowler, Stephen J. ve Hope, C. (2007). "A critical review of sustainable business indices and their impact", **Journal of Business Ethics**, 76 (3), s. 243-252.
80. Giddens, Anthony (1984). **The constitution of society: outline of the theory of structuration**, University of California Press, Los Angeles.
81. Gill, Amar (2001). "Saints and sinners: who's got religion", **CLSA (Credit Lyonnais Securities Asia), Emerging Markets, CG Watch, Corporate Governance in Emerging Markets**, s. 202-205.
82. Gökalp, Füsün (2005). "Genel hatlarıyla Sarbanes-Oxley kanunu ve Türkiye'deki şirketlere etkisi", **Muhasebe Araştırma Uygulamaları Merkezi. Muhasebe - Finansman Araştırma ve Uygulama Dergisi, Analiz**, 5 (14), s. 107-115.
83. Greening, Daniel W. ve Gray, Barbara (1994). "Testing a model of organizational response to social and political issues", **Academy of Management Journal**, 37 (3), s. 497-498.
84. Günay, Süleyman Gökhan (2007). **Yöneticilerin ve yönetim kurulu üyelerinin kurumsal yönetişimi algılamalarının Türkiye'deki sanayi şirketlerinin finansal performansı üzerindeki etkisi: hissedar ve paydaş yönetim modellerinin karşılaştırılması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
85. Gürbüz, Ali Osman (2005). "Kurumsal yönetişim: ülkemizdeki düzeyine ilişkin değerlendirmeler", **İSMMMÖ, 1. Uluslararası Muhasebe Denetimi Sempozyumu**, 21 Nisan 2005, Belek-Antalya.
86. Gürbüz, Ali Osman ve Erginçan, Yakup (2004). **Kurumsal yönetişim: türkiye'deki durumu ve geliştirilmesine yönelik öneriler**, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
87. Hacımirzaoğlu, Müveddet (2009). **İtibar yönetimi: Çanakkale bölgesindeki otel işletmelerine yönelik bir araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T. C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Çanakkale.
88. Hannan, Michael T. ve Freeman, John (1977). "The population ecology of organizations", **American Journal of Sociology**, 82 (5), s. 929-964.
89. Hannan, Michael T. ve Freeman, John (1984). "Structural inertia and organizational change", **American Sociological Review**, 49 (2), s. 149-164.
90. Harrington, D. (2009). **Confirmatory factor analysis**, Oxford University Press, New York.
91. Hasselbladh, Hans ve Kallinikos, Jannis (2000). "The project of rationalization: a critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies", **Organization Studies**, 21 (4), s. 697-720.
92. Hoyle, R.H. (1995). **The structural equation modeling approach: basic concepts and fundamental issues**, Sage Publications, California.

93. İsmayilov, Muzaffer (2007). **Kurumsal yönetim: Azerbaycan'daki anonim şirketlerin kurumsal yönetim düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
94. Jones, Gareth R. (2004). **Organizational theory, design, and change text and cases**, New Jersey, Prentice Hall.
95. Judge, William Q.; Douglas, Thomas J. ve Kutan, Ali M. (2008). "Institutional antecedents of corporate governance legitimacy", **Journal of Management**, 34 (4), s. 765-785.
96. Kahraman, Cüneyt (2008). **Kurumsal yönetim anlayışının özel sermayeli bankaların yapısı ve işleyişi üzerindeki etkileri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, İstanbul.
97. Kaplan, D. (2000). **Structural equation modeling: foundations and extensions. advanced quantitative techniques in the social sciences**, Sage Publications, California.
98. Karamustafa, Kurtuluş ve Bıçkes, Mehmet (2003). "Kredi kartı sahip ve kullanıcılarının kredi kartı kullanımlarını değerlendirmeye yönelik bir araştırma: Nevşehir örneği", **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2 (15), s. 91-113.
99. Karamustafa, Kurtuluş ve Yıldırım, Mehmet (2007). "Tüketicilerin bireysel banka tercihinin ilişkin Kayseri ilinde yapılan bir araştırma", **Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 3, 3 (2), s. 56-92.
100. Karasu, Koray (2001). **Profesyonelleşme olgusu ve kamu yönetimi**, Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yayınları: 27, Tezler Dizisi: 11, Ankara.
101. Karpuzoğlu, Ebru (2004). "Aile şirketlerinin sürekliliğinde kurumsallaşma", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, 17-18 Nisan 2004, İstanbul.
102. Kartaltepe, Nihal (2010). **Sosyal sorumluluk uygulamalarının kuramsal kuram perspektifinden değerlendirilmesi üzerine bir araştırma**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
103. Kaya, Safiye (2003). "Hesap verme sorumluluğu parlamento ve sayıştay", **2. Kamu Mali Yönetimi Reformu Arenası**, 2-3 Nisan 2003, Hilton Oteli, Ankara, s. 244.
104. Keenan, James ve Aggestam, Maria (2001). "Corporate governance and intellectual capital: some conceptualizations", **Corporate Governance**, 9 (4), s. 259-275.

105. Keskin, Halit ve Akgün, Ali E. (2003). “Sosyal bir etkileşim süreci olarak bilgi yönetimi ve bilgi yönetimi süreci”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 5 (1), s. 175-188.
106. Kiracı, Murat ve Alkara İbrahim (2009). “Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya verilen önem ve turizm sektöründeki konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma: Alanya-Eskişehir örneği”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, 11 (1), s. 167-197.
107. Klapper, Leora F. ve Love, Inessa (2004). “Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets”, **Journal of Corporate Finance**, 10, s. 703-728.
108. Kline, R.B. (2005). **Principles and practice of structural equation modeling**, Guilford Publications, Inc., New York.
109. Koçel, Tamer (2001). **İşletme yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım Beta Yayınları; No.405. İşletme-Ekonomi Dizisi, No. 35, İstanbul.
110. Koçel, Tamer (2003). **İşletme yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
111. Koçer, Burak (2005). **İçsel bir yönetim mekanizması olarak yönetim kurulları: imkb'de işlem gören şirketlerin yönetim kurulu yapısı ve işlevleri üzerine bir araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
112. Kostova, Tatiana (1999). “Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective”, **The Academy of Management Review**, 24 (2), s. 308-324.
113. Krishnamurti, Chandrasekhar; Sevic, Aleksandar ve Sevic, Zeljko (2005). **Legal environment, firm-level corporate governance and expropriation of minority shareholders in Asia**, Corporate Governance Conference, Baptist University, Hong Kong.
114. Kula, Veysel (2006). **Kurumsal yönetim**, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
115. Kuo, Li-chin (2005). **A quantitative exploration of the correlations and effects between sustainability and profitability**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Executive Master of Business Administration Northcentral University, Arizona.
116. La Porta, Rafael; Lopez-de-Silanes, Florencio ve Shleifer, Andrei (1999). “Corporate ownership around the world”, **The Journal of Finance**, 54 (2), s. 471-517.
117. Lee, Darren D. ve Faff, Robert W. (2009). “Corporate sustainability performance and idiosyncratic risk: a global perspective”, **The Financial Review**, 44 (2), s. 213-237.
118. Lobello, Chris; Engel, James ve Lacanilao, Connie (2010). **Nice guys finish ahead**, Quant at Work, Special Report, CLSA (Credit Lyonnais Securities Asia), Hong Kong.

119. López, M. Victoria, Garcia, Arminda ve Rodriguez, Lazaro (2007). "Sustainable development and corporate performance: a study based on the dow jones sustainability index", **Journal of Business Ethics**, 75 (3), s. 285-300.
120. Luo, Yadong (2005). "Corporate governance and accountability in multinational enterprises: concepts and agenda", **Journal of International Management**, 11 (1), s. 1-18.
121. March, James G. (1981) "Footnotes on organizational change", **Administrative Science Quarterly**, 26 (4), s. 563-577.
122. Marshall, Gordon (2005). **Sosyoloji sözlüğü**, (Çev.Osman Akınbay, Derya Kömürcü), İkinci Baskı, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
123. Maruyama, G.M. (1998). **Basics of structural equation modeling**, Sage Publications, California.
124. Mavima, Paul ve Chackerian, Richard (2001). "Administrative reform adoption and implementation: the influence of global and local institutional forces", **Journal of Developing Societies**, 17 (2), s. 91-110.
125. McColgan, Patrick (2001). **Agency theory and corporate governance: a review of the literature from UK perspective**, Department of Accounting and Finance, University of Strathclyde, UK.
126. Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). **Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları**, Detay Yayıncılık, Ankara.
127. Meyer, John W. ve Rowan, Brian (1977). "Institutionalized organizations, formal structure as myth and ceremony", **The American Journal of Sociology**, 83 (2), s. 340-363.
128. Millstein, Ira M. (2000). "Corporate governance: the role of market forces", **OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) Observer**, S. 221-222, s. 27-28.
129. Mizruchi, Mark S. ve Fein, Lisa C. (1999). "The social construction of organizational knowledge: a study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism", **Administrative Science Quarterly**, 44 (4), 653-683.
130. Moldoveanu, Mihnea ve Roger Martin (2001). **Agency theory and design of efficient governance mechanism**, Prepared for the Joint Committee on Corporate Governance, Rotman School of Management, University of Toronto.
131. Moon, Jeremy (2007). "The contribution of corporate social responsibility to sustainable development", **Sustainable Development**, 15, s. 296-306.
132. Müftüoğlu, Tamer (2002). **Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmeler KOBİ'ler sorunlar-öneriler**, Turhan Kitabevi, Ankara.
133. Naipoğlu, Sinan (2002). **Kurumsal yönetim**, Westminster Üniversitesi Hukuk Okulu, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, İstanbul.

134. Nakip, Mahir (2003). **Pazarlama araştırmaları teknikler ve SPSS destekli uygulamalar**, Seçkin Kitabevi, Ankara.
135. OAG ve TBS (2000). “Kamu kesiminde hesap verme sorumluluğu uygulamalarının modernizasyonu”, Office of Auditor General (OAG) of Canada ve Treasury Board of Canada (TBS) (Kanada Sayıştay ve Hazine Sekreteryası), Çev.: M. Hakan Özbaran, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 39, s. 114-126.
136. Öcal, Hüseyin (2005). **Ortaklık yapısı ve kar dağıtım politikası bakımından kurumsal yönetim**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Bankacılık Anabilim Dalı, İstanbul.
137. Ocasio, William (1999). “Institutionalized action and corporate governance: the reliance on rules of CEO succession”, **Administrative Science Quarterly**, 44 (2), s. 384-416.
138. OECD (1999). **OECD principles of corporate governance**, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.
139. OECD (2004a). **OECD countries agree new corporate governance principles**, Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), Paris.
140. OECD (2004b). **OECD principles of corporate governance**, Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), Paris.
141. OECD (2005). **Kurumsal yönetim ilkeleri 2004**, Kurumsal Yönetişim Derneği Yayınları. Yayın No: KYD-Y/2005-01-01. İstanbul.
142. Oliveira, Janete Lara de; Albuquerque, Ana Luiza ve Pereira, Rafael Diogo (2012). "Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional", **RBN Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 14 (43), s. 176-192.
143. Oliver, Christen (1988). “The collective strategy framework: an application to competing predictions of isomorphism”, **Administrative Science Quarterly**, 33(4), s. 543-561.
144. Oliver, Christine (1991). “Strategic responses to institutional processes”, **Academy of Management Review**, 16 (1), s. 145-179.
145. Önder, Zeynep (2003). “Kurumsal şirket yönetimi konusunda OECD ilkeleri, diğer ilkeler ve Türkiye”, **Kurumsal şirket Yönetimi Konferansı**, Ed. Ali Tarhan, 14-18 Nisan 2003, TCMB, Ankara.
146. Özcan, Kerim (2011). “Kurumsal söylemin rasyonel temelleri: yeni kurumsal kuram bağlamında rasyonelite tartışması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1 (13), s. 313.

147. Özdemir, Hilal Özden (2007). **Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi: Opet çalışanlarına yönelik uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
148. Özdevecioğlu, Mahmut (2004). "Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önündeki bazı engeller", **Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2 (2), s. 107-131
149. Özel, Şükrü (2010). "Yeni kurumsal kuram örgütleri çözümlemede yeni ufuklar ve yeni sorunlar" içinde 237-330.Sargut, A. Selami ve Özen, Şükrü, **Örgüt kuramları**, İmge Kitabevi, Ankara.
150. Öztürk, M. Başaran ve Demirgüneş, Kartal (2005). "Kurumsal yönetim bakış açısıyla entelektüel sermaye", **Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi**, Mayıs 2005, Ankara.
151. Paslı, Ali (2004). **Anonim ortaklık kurumsal yönetimi**, Çağla Hukuk Vakfı Yayınları, İstanbul.
152. Pfeffer, Jeffrey ve Salancik, Gerald R. (2003) **The external control of organizations: a resource dependence perspective**, Stanford University Press, Palo Alto, CA, USA.
153. Pirgarip, Burak (2003). "Türk sermaye piyasasında uluslararası muhasebe standartlarına uyum", **Sermaye Piyasası (Meslek Personeli Derneği) Dergisi**, Sayı: 10, s. 7.
154. Radaelli, Claudio M. (2000). "Policy transfer in the European Union: institutional isomorphism as a source of legitimacy", **An International Journal of Policy and Administration**, 13 (1), s. 25-43.
155. Robbins, Stephan P. (1998). **Organizational behavior, concepts, controversies, applications**, Prentice Hall, New Jersey.
156. Robson, Colin (2002). **Real world research: a resource for social scientists and practitioner-researchers (regional surveys of the world)**, Blackwell Publishers, Oxford.
157. Ruef, Martin ve Scott, W. Richard (1998). "A multidimensional model of organizational legitimacy. hospital survival in changing institutional environments", **Administrative Science Quarterly**, 43 (4), s. 877-904.
158. Ruekert, Robert. W.; Orville, C. Walker, Jr. ve Kenneth, J. Roering (1985). "The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance", **Journal of Marketing**, 49 (1), s. 13-25.
159. Rutherford, M. (1995). **Institutions in economics the old and the new institutionalism**, Cambridge University Press, New York.
160. SAM (2009). **Corporate sustainability assessment questionnaire**, SAM (Sustainable Asset Management Group) Research, Zurich.
161. Saruhan, Sadi Can ve Müge Leyla Yıldız (2009). **Çağdaş yönetim bilimi**, Beta Basım A.Ş., Ankara.

162. Savaş, Vural (2000). **İktisatın Tarihi**, Siyasal Kitabevi, Ankara
163. Schumacker, R.E. ve Lomax, R.G. (2004). **A beginner's guide to structural equation modeling**, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey.
164. Scott, Richard W. (1987). "The adolescence of institutional theory", **Administrative Science Quarterly**, 32 (4), s. 493-511.
165. Scott, W. Richard (2001). **Institutions and organizations**, Second Edition, Sage Publications, California.
166. Scott, W. Richard (2003). "Institutional carriers: reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences", **Industrial and Corporate Change**, 12 (4), s. 879-894.
167. Şehirli, Kübra (1999). **Kurumsal yönetim araştırma raporu**, Yeterlik Etüdü, Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi, Ankara.
168. Selznick, Philip (1996). "Institutionalism 'old' and 'new' ", **Administrative Science Quarterly**, 41 (2), s. 270-277.
169. Şensoy, Necdet (2002). **Nakit akış tabloları**, Yayılım Yayıncılık, İstanbul.
170. Sharfman, Mark (1994). "Changing institutional rules: the evolution of corporate philanthropy, 1883-1953", **Business and Society**, 33 (3), s. 236-269.
171. Shleifer, Andrei ve Vishny, Robert W. (1997). "A survey of corporate governance", **Journal of Finance**, 52 (2), s. 737-783.
172. Şimşek, Ö.F. (2007). **Yapısal eşitlik modellemesine giriş: temel ilkeler ve LISREL uygulamaları**, Ekinos Yayınları, Ankara.
173. Slack, Trevor ve Hinings, Bob (1994). "Institutional pressures and isomorphic change: an empirical test", **Organization Studies**, 15 (6), s.803-827.
174. Solomon, Jill ve Solomon, Aris (2004). **Corporate Governance and Accountability**, John Wiley and Sons Ltd., Sussex.
175. SPK (2003). **Kurumsal yönetim ilkeleri**, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Ankara.
176. SPK (2005). **Kurumsal yönetim ilkeleri**, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Ankara.
177. Srikantia, Param ve Bilimoria, Diana (1997). "Isomorphism in organization and management theory", **Organization and Environment**, 10 (4), s. 384-406.
178. Stoker, Gerry (1998). "Governance as theory: five propositions", **International Social Science Journal**, 50 (155), s. 17-29.
179. Sullivan, Patrick H. (2000). **Value-driven intellectual capital: how to convert intangible corporate assets into market value**, John Wiley and Sons Inc., New York.

180. Sümer, Canan (2000). "Performans değerlendirmesine tarihsel bir bakış ve kültürel bir yaklaşım" içinde s. 57-90, Zeynep Ayçan (Editör), **Akademisyenler ve profesyoneller bakış açısıyla Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
181. Sümer, N. (2000). "Yapısal eşitlik modellemeleri: temel kavramlar ve örnek uygulamalar", **Türk Psikoloji Yazıları**, 3 (6), s. 49-74.
182. Susanty, Aries (2009). "The role of internal function of organization for the successful implementation of good corporate governance", **World Academy of Science, Engineering and Technology**, 58, s. 265-269.
183. Taş, Yunus (2002). **Hastane organizasyonlarında kurumsallaşma yönelimli örgüt kültürünün stratejik yönetim yaklaşımı ile tasarımı**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli.
184. TDK (2011). **Sözlük**, Türk Dil Kurumu (TDK), Ankara.
185. Thompson, James D. (1998). **Örgütler çalışırken**, Çeviri: Vural Sözen, Kalite Matbaası, Ankara.
186. TKYD (2006). **Nedir bu kurumsal yönetim**, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, İstanbul.
187. Tokgöz, İbrahim Bülent (2005). "Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık menfaat sahipleri", **Kurumsal Yönetim Uyum Raporu**, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Ankara.
188. Tonta, Yaşar (2007). "Örneklem mantığı", **Araştırma Yöntemleri**, Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
189. Tschannen-Moran, Megan ve Hoy, Wayne, K. (2000). "A multidisciplinary analysis of the nature, meaning and measurement of trust", **Review of Educational Research**, 70 (4), s. 547-593.
190. Türk Dil Kurumu (1988). **Türkçe sözlük**, Cilt 1, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.
191. TÜSİAD (2002). **Kurumsal yönetim en iyi uygulama kodu: yönetim kurulunun yapısı ve işleyişi**, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD), Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/336, İstanbul.
192. Tuzcu, Arcan (2003). **Halka açık şirketlerde kurumsal yönetim anlayışı İMKB 100 örneği**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
193. Tuzcu, Arcan (2004). **Halka açık şirketlerde kurumsal yönetim anlayışı İMKB - 100 örneği**, Turhan Kitabevi, Ankara.
194. Ülgen, Hayri ve Mirze, S. Kadri (2006). **İşletmelerde stratejik yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul.
195. Ulukan, Cemil (2005). "Girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifi", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 5 (2), s. 29-42.

196. UNDP (1997). **Governance for sustainable human development**, A UNDP Policy Document, United Nations Development Programme, Community Organization, Training, Research, and Advocacy Institute (Co-Train), New York.
197. Uyar, Süleyman (2004). **Denetim komitesi ve Türkiye uygulaması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
198. Üzümcü, Ziya (2007). **Risk yönetiminin kurumsal yönetimdeki rolü ve bankacılık sektöründe bir çalışma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
199. Uzunçarşılı, Ülkü; Toprak, Meral ve Ersun, Oğuz (2000). **Şirket kültürü ve iş prensipleri**, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 4, İstanbul.
200. Vishwanath, Tara ve Kaufman, Daniel (1999). **Towards transparency in finance and governance**, The World Bank Policy Research Working Paper, Washington, D.C.
201. Weber, Manuela (2008). "The business case for corporate social responsibility: a company-level measurement approach for corporate social responsibility", **European Management Journal**, 26, s. 247-261.
202. Wei'an, Li ve Yuejun, Tang (2007). "An evaluation Of Corporate Governance Evaluation, Governance Index (CGINK) and performance: evidence from Chinese listed companies in 2003", **Frontiers of Business Research in China**, 1 (1), s. 1-18.
203. Weick, Karl E. (1976) "Educational organizations as loosely coupled systems", **Administrative Science Quarterly**, 21 (1), s. 1-19.
204. Weimer, Jeroen ve Pape, Joost C. (1999). "A taxonomy of systems of corporate governance", **Corporate Governance: An International Review**, 7 (2). s. 152-166.
205. Westphal, James D.; Gulati, Ranjay ve Shortell, Stephen M. (1997). "Customization or conformity? an institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption," **Administrative Science Quarterly**, 42, s. 366-394.
206. Wicks, D. (2001). "Institutionalized mindsets of invulnerability: differentiated institutional fields and the antecedents of organizational crisis", **Organization Studies**, 22 (4), s. 659-692.
207. Williams, Robert, J.; Schnake, Mel E. ve Fredenberg, William (2005). "The impact of corporate strategy on firm's reputation", **Corporate Reputation Review**, 8, s. 187-200.
208. Wilson, Mel (2003). "Corporate sustainability: what is it and where does it come from?", **Ivey Business Journal**, 67 (4), s. 1-5.
209. Witherell, Bill (2002). "Corporate governance and responsibility: foundations of market integrity", **OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) Observer**, S. 234, s. 7-9.

210. Wu, Xun (2005). "Corporate governance and corruption: a cross-country analysis", **Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions**, 18 (2), s. 151-170.
211. Yalçın, Ersin (2009). "Hizmet referanslı güvenlik anlayışında mesruiyet ve hesap verebilirlik", **Polis Bilimleri Dergisi**, 11 (1), s. 1-24.
212. Yalvaç, Mesut (2010). "Tutarlılık -2", Bilgi Yönetimi Araştırmaları Merkezi, Yakın Doğu Üniversitesi, **Haberdar**, 29 Mayıs 2010, s. 22.
213. Yargıtay (2012). İşletmesel kararın tutarlılık ve ölçülülük denetimine tabi olacağı, 4857 S. İş. K/ Madde 18-21, T.C. Yargıtay 22. Hukuk Dairesi, Esas No. 2011/4954, Karar No. 2012/275, Tarihi: 19.01.2012, **Yargıtay Kararları – Çalışma ve Toplum**, 2012/3, s. 429-431.
214. Yoğun Erçen, Ayşe Esmeray (2010). "Kurumsal taklitçilik-izomorfizm: türkiye’de sağıkta dönüşüm program hedeflerinin ulaşılabilirliği", **Akademik Bakış Dergisi**, 19, s. 1-11.
215. Zucker, Lynne G. (1987). "Institutional theories of organization", **Annual Review of Sociology**, 13, s. 443-464.

ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında İstanbul’da doğan Erdal ŞEN, ilk ve orta öğrenimini Kültür Koleji’nde tamamladıktan sonra, Pertevniyal Lisesi’nden 1995 yılında mezun olmuştur. Lisans öğrenimini, 2001 yılında, İstanbul Bilgi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü’nde tamamlamıştır. 2000 yılında Gül Yayınları’ndan Senizm adlı şiir kitabı yayınlanmıştır. 2006 yılında, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Kalite ve Üretim Yönetimi Programı’nda yüksek lisans derecesini almıştır. 2007 yılının Ocak ayında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Bölümü Doktora Programı’nı kazanan Erdal ŞEN, 1996 yılından itibaren çeşitli sektörlerde kurucu ortaklık ve yöneticilik yaparak öğrenimini sürdürürken, 2005 yılında İstanbul Kültür Üniversitesi, Sanat ve Tasarım Fakültesi’nde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır. 2007-2011 akademik yılları arasında, İstanbul Arel Üniversitesi Meslek Yüksekokulu’nda Öğretim Görevlisi ve İşletme Yönetimi Program Başkanı olarak görev yapmıştır. 2011 yılında, Hazine Müsteşarlığı, Sigortacılık Genel Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilen sınavları başarıyla tamamlayarak “Emtia ve Kıymete İlişkin Nakliyat” dalında Sigorta Eksperi olmaya hak kazanmıştır. Evlidir ve adaşı olan bir oğlu vardır.

EKLER

KURUMSALLAŞMA İLE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE KURUMSAL YÖNETİŞİMİN ROLÜ ANKETİ

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yürütülmekte olan bir Doktora Tez çalışması için uygulanmaktadır. Bu araştırmanın amacı; İstanbul Ticaret Odası'na kayıtlı firmalardaki yöneticiler açısından “Kurumsallaşma ile Firma Performansı İlişkisinde Kurumsal Yönetişimin Rolü” konusunu incelemektir. Bu bağlamda araştırmanın anlamlı sonuçlar verebilmesi, siz yöneticilerin bu araştırmaya eksiksiz katılımıyla mümkün olabilecektir. İsteğiniz doğrultusunda araştırmanın bilimsel sonuçları sizinle paylaşılacaktır.

Bu anket çalışmasındaki soruları samimi görüşlerinize dayanarak yanıtlamanız Doktora Tez çalışmasının başarıyla tamamlanabilmesi açısından da büyük önem taşımaktadır. Anketteki soruların yapısı tamamen bilimsel, uluslararası akademik değerlere uygun biçimde hazırlanmıştır. Sizden elde edilen bilgiler sadece araştırma kapsamında kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır.

Bu anket formu, yaptığımız çalışmanın amacı doğrultusunda 5 temel bölümden oluşmaktadır. Soruların yetkili kişilerce yanıtlanması araştırmanın doğru ve güvenilir bulgular sunması bakımından büyük önem taşımaktadır. Anketin sonunda Ankette Geçen Terimler Sözlüğü yer almaktadır.

Çok değerli zamanınızın bir bölümünü bu anketi yanıtlamaya ayırarak yapacağınız işbirliğinden ve değerli katkınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Cevat GERNİ
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi

Öğr. Gör. Erdal ŞEN
İstanbul Arel Üniversitesi
MYO İşletme Yönetimi Programı

Ek 1 Genel Sorular

Kişisel Bilgiler

1. Yaşınız:
2. Cinsiyetiniz: ☐ Bayan ☐ Bay
3. Eğitim durumunuz: ☐ İlkokul/Lise ☐ Üniversite ☐ Master/Doktora

4. İşletme Yönetimi konusunda eğitim (okul/kurs) aldınız mı? ☐ Evet ☐ Hayır
 5. Ailenizde başka yönetici var mı? (baba-anne-kardeş-eş-çocuk) ☐ Evet ☐ Hayır
 6. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği üyesi misiniz? ☐ Evet ☐ Hayır

Mesleki Bilgiler

7. Yöneticilik düzeyiniz: ☐ Alt ☐ Orta ☐ Üst
 8. Yönetim Kurulu üyesi misiniz? ☐ Evet ☐ Hayır
 9. İcra Yönetim Kurulu üyesi misiniz? ☐ Evet ☐ Hayır
 10. Denetçi misiniz? ☐ Evet ☐ Hayır
 11. Firmadaki unvanınız:
 12. Firmadaki bölümünüz/birimiz/departman
 13. Kaç yıldır yöneticisiniz? yıl
 14. Kaç yıldır bu firmada yöneticisiniz? yıl

Firma Bilgileri:

15. Firmanız İMKB’de işlem görüyor mu? ☐ Evet ☐ Hayır
 16. Firmanız İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’ne dahil mi? ☐ Evet ☐ Hayır
 17. Firmanız hiç Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu aldı mı? ☐ Evet ☐ Hayır
 18. Firmanız hiç Kredi Derecelendirme Notu aldı mı? ☐ Evet ☐ Hayır
 19. Firmanız hangi sektörde yer alıyor:
 20. Firmanızda yaklaşık olarak kaç kişi çalışıyor: kişi
 21. Firmanızın 2009 yılı cirosu yaklaşık olarak ‘TL’dir.
 22. Firmanızın adı ve unvanı:
 23. Firmanızın Ticaret Sicil Numarası:

Araştırma sonuçlarının tarafınıza gönderilmesini istiyorsanız lütfen bir e-posta adresi belirtiniz. e-posta adresi:

Ek 2 Kurumsallaşma İlkeleri Ölçeği

Fahri Apaydın (2007). **Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli, s. 183-184.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	Formalleşme					
1	Firmamızda güvenlik ve çalışma şartları gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır					
2	Firmamızda çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır					
3	Firmamızda yerleşik kurallara ve prosedürlere ait yazılı bir el kitapçığı bulunmaktadır					
4	Firmamızda görev tanımları yazılıdır					
	Profesyonelleşme					
5	Terfiler çalışanların işi görme becerilerine göre yapılmaktadır					
6	Profesyonel yöneticilerimizin yeni politikaların benimsenmesinden söz sahibidir					
7	Firmamızda uzmanlaşma vardır					
8	İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir					
9	Firmamız profesyoneldir					
10	Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir					
	Kültürel güç					
11	Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır					
12	Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır					
13	Firmamızın farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmaktadır					
14	Firma içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır					
15	Çalışanlarımız arasında firmaya güçlü bir bağlılık kültürü vardır					

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	Tutarlılık					
16	Firmamızın stratejik hedefleri ve eylemleri (faaliyetleri) birbiriyle uyumludur					
17	Firmamızda işlerin akış süreçleri ile örgütümüzün yapısı uyumludur					
18	Firmamız tutarlıdır					
19	Firmamız paydaşlara (diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara) verdiği sözleri tutmaktadır					
20	Firmamızın stratejileri ile iş süreçlerimiz birbirine uygundur					
21	Firmamız benzer durumlara karşı benzer tepkiler verir					
22	Firmamızda yönetsel kararlar vizyona, misyona ve stratejiye uygun biçimde alınmaktadır					
23	Firmamızda çalışanların teknik yeterlilikleri, iş süreçlerimiz ile uyumludur					
24	Firmamızda uygulanan bütün eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenlerle aynıdır					
25	Firmamızda ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır					
26	Firmamızın süreçleri ve yapısı aynı sektörde aynı işi yapan firmalara benzemektedir					

Ek 3 Temel Kurumsal Yönetişim Ölçeği

Amar Gill (2001). “Saints and Sinners: Who’s Got Religion”, CLSA (Credit Lyonnais Securities Asia), Emerging Markets, CG Watch, Corporate Governance in Emerging Markets, s. 202-205 akt. Veysel Kula (2006). Kurumsal Yönetim, Papatya Yayıncılık, İstanbul, s. 190-192.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Şeffaflık Alt-boyutu						
1	Varlık üzerinden getiri (kar/aktifler), özkaynak üzerinden getiri (kar/özsermaye) gibi 3-5 yıllık finansal hedeflemeler bildirilir					
2	Yıllık faaliyet raporu zamanında açıklanır					
3	Altı aylık faaliyet raporları açıklanır					
4	Üç aylık faaliyet raporları açıklanır					
5	Faaliyet raporları yönetim kurulu onayından hemen sonra açıklanır					
6	Faaliyet raporları açık ve bilgilendiricidir					
7	Hesaplar genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uyumludur					
8	Piyasanın hassas olduğu bilgiler hemen açıklanır					
9	Yatırımcılar üst yöneticilere erişebilir					
10	Bilgilendirmelerin hızlıca güncelleştirildiği web sitesi kullanılır					
Hesap Verilebilirlik Alt-boyutu						
11	Yönetim kurulunun icra rolünden ziyade kontrol rolü vardır					
12	Firmada yönetici olmayan yönetim kurulu üyeleri bağımsızdır					
13	Yönetici olmayan bağımsız yönetim kurulu üyeleri, yönetim kurulunun en az yarısını oluşturur					
14	Yönetim kurulunda yabancı ülkelerden üyeler yer alır					
15	Yönetim kurulu toplantıları en az üç ayda bir yapılır					
16	Yönetim kurulu üyelerine toplantı öncesi konuları incelemelerini sağlayacak nitelikli bilgi (brifing) verilir					
17	Denetim komitesi dış denetimcileri aday gösterip çalışmalarını gözden geçirir					
18	Denetim komitesi iç denetim ve muhasebe prosedürlerini kontrol eder					
Sorumluluk Alt-boyutu						
19	Hissedarlar aleyhine karar veren yöneticiler hakkında işlem yapılır					

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
20	Kötü yönetim durumlarında yapılan işlemlerle ilgili kayıtlar bulunur					
21	Azınlık hissedarlarını korumaya yönelik önlemler vardır					
22	İcra/yönetim komitelerinin kötü yönetim durumunda cezalandırılmalarına ilişkin prosedürler vardır					
23	Yönetim kurulu üyelerinin şirket hissesi alım satımında hakkaniyete ve tam açıklamaya uyulur					
24	Yönetim kurulu etkin ve etkili olacak kadar küçüktür					
Adil Yönetim Alt-boyutu						
25	Çoğunluk hissedarları azınlık hissedarlarına adil davranır					
26	Tüm hissedarların genel kurulu toplantıya çağırabilme hakkı vardır					
27	Oylama yöntemlerine erişim kolaydır (Proxy ya da mektupla oy kullanma gibi)					
28	Genel kurul öncesi sunulan bilgiler niteliklidir					
29	Hisse senedi değerini etkileyen temel konular hissedarlarca paylaşılır					
30	Oy hakkı olmayan hisse senetleri ve yeni hisse çıkarımları tüm hissedarlara hakkaniyetli dağılır					
31	Kontrol edici hissedarlar şirket oylarının %40'ından azına sahiptir					
32	Portföy yatırımcıları şirket oylarının en az %20'sine sahiptir					
33	Yatırımcı ilişkilerine önem verilir					
34	Kurul ücretlerinin net karlardan daha fazla artmaması sağlanır					

Ek 4a Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği

Amar Gill (2001). “Saints and Sinners: Who’s Got Religion”, CLSA (Credit Lyonnais Securities Asia), Emerging Markets, CG Watch, Corporate Governance in Emerging Markets, s. 202-205 akt. Veysel Kula (2006). Kurumsal Yönetim, Papatya Yayıncılık, İstanbul, s. 192.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Sosyal Farkındalık Alt-boyutu						
1	Katı etik davranışı vurgulayan açık politikalar uygulanır					
2	Küçük yaştakileri çalıştırmama ilkesine uyulur					
3	Eşit koşullarda istihdam politikası açıkça ifade edilmiştir					
4	Malzeme temininde önceden belirlenmiş endüstri rehberlerine uyulur					
5	Çevresel sorumlulukla ilgili açık politika uygulanır					
6	Liderlerin meşruiyetinin olmadığı (politik belirsizliklerin olduğu) ülkelerle iş yapılmaması ilkesine uyulur					

Ek 4b Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği

SAM (2009). Corporate Sustainability Assessment Questionnaire, SAM (Sustainable Asset Management Group) Research, Zurich, s. 4-6.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Kurumsal Sürdürülebilirlik Alt-boyutu						
1	Yönetim/danışma kurulunun kamuya açık (web sitesi, broşür gibi) resmi bir kurumsal yönetim politikası vardır					
2	Firmanızın Yönetim/danışma kurulunda kadın üye vardır					
3	Firmanızın Yönetim/danışma kurulunun etkinliği ve hissedarların uzun vadeli çıkarları ile uyumlu çalışması sağlamaktadır					

4	Firmanızın Yönetim/danışma kurulu düzeyinde uyguladığı tahkimat (sağlamlaştırma) önlemleri vardır					
---	---	--	--	--	--	--

Ek 4c Bağımsızlık Ölçeği

Amar Gill (2001). “Saints and Sinners: Who’s Got Religion”, **CLSA (Credit Lyonnais Securities Asia), Emerging Markets, CG Watch, Corporate Governance in Emerging Markets**, s. 202-205 akt. Veysel Kula (2006). **Kurumsal Yönetim**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, s. 190-191.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Bağımsızlık Alt-boyutu						
1	Yönetim kurulu üyeleri ve üst yönetimin hissedarlara davranışı olumludur					
2	Yönetim kurulu başkanı yönetimden bağımsızdır					
3	Yönetim kurulundan farklı bir yönetim komitesi mevcuttur					
4	Bağımsız bir üyenin başkanlık ettiği denetim komitesi mevcuttur					
5	Bağımsız bir üyenin başkanlık ettiği ücretlendirme komitesi mevcuttur					

Ek 4d Kurumsal İtibar Ölçeği

Hacımirzaoglu, Müveddet (2009). **İtibar Yönetimi: Çanakkale Bölgesindeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T. C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Çanakkale.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Kurumsal İtibar Alt-boyutu						
1	Firma kamuoyu tarafından nasıl algılandığına önem verir					
2	Firma dış çevresinin kendisi hakkında düşündüklerine önem verir					
3	Firma itibarı pazarda farklılık yaratır					
4	Firma itibarı marka, imaj ve kimlik unsurlarını içinde barındırır					
5	Firma itibarı paydaşlarının duyduğu güveni yansıtır					
6	Firma itibarı dış çevreye marka, imaj ve kimlik unsurları ile yansır					
7	Firmamız için itibar en önemli değerdir					

Ek 5 Firma Performansı Ölçeği

Lütfihak Alphan, Ercan Ergün, Çağrı Bulut, Cengiz Yılmaz (2005). “Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6 (2), s. 181; Ercan Ergün (2003). **İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmit, s. 200.

	Firma Performansı Ölçeği - Rakiplerinize kıyasla firmanızın son 3 yıl içindeki performansını nasıl değerlendirirsiniz?	Çok düşük	Ortalamanın altı	Ortalama	Ortalamanın üstü	Yüksek
Satış Performansı						
1	Satışların artışı veya gelirin artışı					
2	Pazar payındaki artış					
3	Müşteri memnuniyetindeki artış					
4	Müşteri sadakati					
5	Müşteriyi tanıma ve anlama					
Üretim ve Operasyon Performansı						
6	Ürün tasarımı					
7	Yeni ürün geliştirme					
8	Üretimde esneklik					
9	Servis ve ürün kalitesinde gelişme					
10	Üretim maliyetlerinin düşüklüğü					
11	Teslimat hızı					
İnsan Kaynakları Performansı						
12	Kaliteli işgücü					
13	Çalışanların firmaya bağlılığı					
14	Çalışanların iş tatmini					
Finansal Performans						
15	Ciro karlılığı (Kar/Toplam satışlar)					
16	Aktif karlılığı (Kar/Toplam varlıklar)					
17	Firmanın genel karlılık durumu (Kar/Özsermaye)					
18	Firmanın genel performansı					

Ek 6 Ankette Geçen Terimler Sözlüğü

Kurumsallaşma: Firmanın kişilerden bağımsız olarak kendi başına bir kimlik kazanması, kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemler kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturmasıdır.

Kurumsallaşma İlkeleri (Kurumsallaşma İlkeleri Ölçeği) kapsamında;

- (a) **Formalleşme:** Formalleşme işlerin nerede, ne zaman, kim tarafından yapılacağına ait tam ve ayrıntılı olarak belirlenmiş olan yöntem ve ilkeleri ifade eder.
- (b) **Profesyonelleşme:** Profesyonelleşme yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, firma ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli eğitim gibi) şekilde geliştirilmesi ve firmanın sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunmasıdır.
- (c) **Kültürel güç:** Kültürel güç firma kültürünün kabullenilme düzeyi ve firma içerisindeki yaygın olarak paylaşılmasıdır. Kültürü oluşturan normlar, etik kurallar, değer ve ilkelerin, firma çalışanlarınca kabullenilme düzeyi arttıkça, bütün üyelerce paylaşıldıkça firma güçlü bir kültüre sahip olmaktadır. Kültür örgütsel manayı ve davranışlarla ilgili kuralları çalışanlara aktaran paylaşılan değerler ve inanışlardır. Kültür bilginin kullanılma sürecini ve koordinasyonunu kolaylaştırmaktadır. Firma kültürü bireylerin firma ortamındaki davranışlarını yönlendiren kurallar ya da normlar sistemini sağlar.
- (d) **Tutarlılık:** Tutarlılık, firmaların verdiği sözü tutması, misyonu, stratejisi, eylemleri arasındaki uyum, aynı sektördeki benzer işi yapan firmalara benzeme ve benzer durumlarda benzer tepkileri vermesidir. Firmaların kurumsallaşabilmeleri için tutarlı eylemler yapmaları ve kararlar almaları gerekmektedir. Tutarlılığın kurumsallaşmanın unsurlarından biri olduğu yargısı temel olarak daha önce bahsedilen benzeşme kavramına da dayanmaktadır.

Kurumsal Yönetişim: Firma yönetimi ile hissedarlar ve menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri düzenlerken (temel kurumsal yönetişim) sürdürülebilirliği ve diğer sosyal güçlere karşı sorumluluğu (ileri kurumsal yönetişim) dikkate alır.

Temel Kurumsal Yönetişim (Temel Kurumsal Yönetişim Ölçeği) kapsamında;

- (a) **Şeffaflık:** Şeffaflık, ticari sır niteliğinde ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere firma ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır.
- (b) **Hesap verilebilirlik:** Hesap verebilirlik, firmaların meşruluk kazanmak için çeşitli kurumların baskıları sonucunda eylemleri ile ilgili doğru, tam ve önyargısız bilgiyi topluma ve ilgili kişilere akışını sağlayarak topluma açık hale gelmesi ve eylemlerinden kaynaklanan sonuçların sorumluluğunu üstlenmeleridir.
- (c) **Sorumluluk:** Sorumluluk ilkesi, firma yönetiminin firma adına yaptığı tüm faaliyetlerinin mevzuata, firma esas sözleşmesine ve firma içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade etmektedir. Bu ilke, kendisine yetki verilen kişilerin, sahip oldukları yetkiyi kullanarak yaptıkları veya yapmaktan kaçındıkları eylemlerin sonuçlarından sorumlu tutulabilmelerini ifade etmektedir.
- (d) **Adil yönetim:** Adil yönetim farklı çıkar sahiplerinin farklı ve birbirini dışlayacak nitelikteki çıkarları arasında bir dengenin sağlanmasını ifade etmektedir. Bu ilke, firma yöneticilerinin alınacak kararlardan

etkilenecek tüm kesimlere eşit uzaklıkta olmasını ve sadece belirli bir kesimin değil, firmanın varlığını sürdürmesi için gerekli tüm tarafların (çıkar sahiplerinin) haklarının gözetilmesini ifade etmektedir.

İleri Kurumsal Yönetişim (Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği, Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği ve Bağımsızlık Ölçeği) kapsamında;

- (a) **Kurumsal Sosyal Sorumluluk:** Kurumsal Sosyal Sorumluluk, yaşam kalitesini iyileştirmek amacına ulaşmak ekonomik gelişmeye destek verme ve çalışmalarında ülkenin kanunlarına, ilgili tüm iş kollarına ve çevreye karşı saygı duyma sorumluluğudur.
- (b) **Kurumsal Sürdürülebilirlik:** Sürdürülebilirlik firmanın çevresi ile uyumlu bir biçimde gelişmesini istikrarlı olarak sürdürmesini kavramlaştıran yeni bir anlayıştır.
- (c) **Yönetim/danışma kurulunun etkin ve hissedarların uzun vadeli çıkarları ile uyumlu çalışması:** Kurul üyelerine hisse senedi vermek, toplantılara devam çizelgesini takip etmek, kurulun performansını kurulun kendisinin ya da bağımsız bir makam tarafından değerlendirmek gibi araçlar ile sağlanır.
- (d) **Yönetim/danışma kurulu düzeyinde uygulanan tahkimat (sağlamlaştırma) önlemleri:** Kademeli ya da sınıflandırılmış yönetim kurulu, yönetim kurulu üyeliğinden ayırma durumunda tazminat, ana sözleşmeyi değiştirme ya da firma birleşmeleri önerisi sınırlaması, devralınmaya karşı hissedar hakları planları gibi önlemlerdir.
- (e) **Bağımsızlık:** Bağımsızlık, herhangi bir yöneticinin firma ile veya yönetimle mesleki veya kişisel bir bağının olmamasıdır. Bu bağlamda yönetim kurulu ve denetim komitesi üyeleri firma yönetiminden bağımsız olmalıdır.
- (f) **Kurumsal itibar:** Kurumsal itibar; kurumların yönetim kalitesinin yansımaları ve kurumun mevcut niteliklerinin, durumunun ve beklenen gelecekteki performansının kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesidir.