

Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma

Ömer Faruk İŞCAN (*)

Erdoğan KAYĞIN (**)

Özet: Kurumsal yönetişim, önemi son yıllarda gittikçe artan konular arasında yer almaktadır. “İşletmenin üst yönetiminin yönetilmesi” şeklinde ifade edilen bu kavram, işletmelerin rekabet gücünü artırmasında ve karşılaştıkları sorunların çözümünde farklı bir bakış açısı ortaya koymaktadır. Bu bağlamda işletmeler bir an önce kurumsal yönetişim sürecini tamamlayarak daha başarılı olmanın yollarını aramalıdır. Bu sayede işletmeler sorunlarını daha kolay çözebilecek ve varlıklarını yarınlara daha güçlü bir şekilde aktarabileceklerdir.

Çalışmada Erzurum’da faaliyette bulunan işletmeler Kurumsal yönetişim süreci açısından ele alınmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar işletmelerin kurumsal yönetişim sürecinin gelişimi açısından istenilen düzeyde olmadığı göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal yönetişim, kurumsal yönetişim ilkeleri, İşletme.

A Research on the Development Process of the Corporate Governance

Abstract: In recent years, importance of the corporate governance has been among the popular issues. This concept, indicated as “governing the top management of a business”, puts a unique idea on increasing competition power of businesses, and on solving problems that they face. With this in mind, they need to seek the ways of success by urgently completing the process of the corporate governance. In this way, businesses will solve their problems and take their assets into the future more easily. In the study, businesses in Erzurum have been undertaken in terms of corporate governance. The results have implicated that they have not been at the demanded level yet, as the development process of the corporate governance is concerned.

KeyWords: Corporate governance, corporate governance principles, Business.

*) Doç.Dr., Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.
(e-posta: omer_iscan@hotmail.com)

***) Arş. Gör., Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
(e-posta: erdogankaygin@hotmail.com)

I. Giriş

Günümüzde işletmeler sürekli değişen ekonomik koşullar altında, giderek şiddetlenen rekabet ve belirsizlik ortamlarında çok ve çeşitli problemler içinde faaliyet göstermektedirler. Ayrıca işletmelerin büyümeleri sonucu ortaya çıkan problemler de yöneticilerin işlerini etkin ve verimli bir şekilde yapmalarını zorlaştırmıştır. Bunun bir sonucu olarak da yönetimde profesyonellik olgusunun önemi artmıştır. Böylece işletmenin sahipleriyle işletmeyi yönetenler birbirinden ayrılmıştır. İşletmeyi fiilen yöneten yöneticiler hem işletme, hem de toplum için çok kritik görev yapan kişiler konumuna gelmeye başlamıştır. Çünkü profesyonel yöneticiler verdikleri kararlarla sadece kendi işletmeleri üzerinde değil, bütün toplumun kaynak kullanımını üzerinde etkili olabilmektedir. İşletmeler, etraflarındaki çıkar gruplarının istek ve beklentilerini dikkate alarak faaliyette bulunmak zorunda kalmışlardır. İşletmeyi yöneten profesyonel yöneticiler, bir yandan işletmelerin yaşama ve gelişmesini sağlarken, bir yandan da bu çıkar gruplarının beklentilerini “dengelemek” zorunluluğu ile karşılaşmışlardır (Koçel, 2003:465). Yöneticiler bu faaliyetleri yerine getirirken kendilerinden bilgi almak isteyen paydaşlara zamanında, tam ve doğru bilgi aktarımı zorunluluğuyla karşı karşıya gelmişlerdir. Kurumsal yönetim anlayışı bu zorunluluğu yerine getirmede işletmelere ışık tutmaktadır. Kurumsallaşmanın önemini anlayan ve gereğini yerine getiren işletmeler bu zorlukların üstesinden daha kolay bir şekilde gelebilirler.

Kurumsal yönetim, bir anlamda yönetim faaliyetlerinin bir ekip tarafından yerine getirilmesidir. Kurumsal yönetim, örgütün vizyon, misyon, strateji, yapı, kültür ve liderlik biçimi gibi örgütsel beyne ve bedene ait unsurların kim tarafından belirleneceği ve düzenleneceği sorularına cevap arayan bir yönetim tekniği olarak görülebilir (İşcan ve Naktiyok, 2005:127).

İşletmelerin faaliyetlerini yönlendiren ve tepe yönetim organı olan yönetim kurulunun kimlerden oluştuğu, nasıl karar aldığı, hangi bilgileri ne zaman ve nasıl açıklaması gerektiği, hangi paydaşlarla (hissedarlar, çalışanlar, devlet, kamuoyu, finansal kuruluşlar vb.) iletişim kurması ve etkileşim içinde olması gerektiği gibi konular “kurumsal yönetim sürecinde” ele alınan öncelikli konulardır (Baraz, 2004:764).

KOBİNET’e üye ve Erzurum’da faaliyette bulunan işletmelerin kurumsal yönetim sürecinin gelişiminin ele alındığı bu çalışmada öncelikle kurumsal yönetim kavramına, kurumsal yönetim ilkelerine değinilmiş, daha sonra ise yapılan araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

II. Teorik çerçeve

A. Kurumsal Yönetişim Kavramı

Günümüzde, şirketlerin sürekliliğinin bir güvencesi olarak kabul edilen kurumsal yönetim, şirketlerin kötü yönetimlerine son vermek üzere ortaya atılmış bir anlayıştır (Atamer, 2006:9). Finansal krizlerin ve şirket skandallarının arkasında yatan önem-

li nedenlerden birinin kötü yönetim olduğu görüşü, iyi kurumsal yönetim kavramının önemini artırmıştır. Uluslararası alanda bu konuya büyük önem verilmeye başlanmış ve yatırım kararlarında, finansal performans kadar önemli bulunan kurumsal yönetişimin kalitesi gözetilir hale gelmiştir (SPK, 2003:1).

Ulusal ekonomilerin gelişmesi, uluslararası ekonomik ilişkilerin artması, uluslararası sermaye akışkanlığının artması, şirket hissedarlarının işletme yönetimindeki etkinliklerinin azalması, şirket yönetim kurulları ve özellikle kurul içinde Murahhas yönetici (CEO) unvanını taşıyan yöneticilerin verdikleri kararların öneminin artması (Koçel, 2003:465) yine son yıllarda ortaklıkların yönetiminde yüksek profilli başarısızlık ve suistimallerin gözlemlenmesi ile gelişmekte olan ekonomiler ve gelişen piyasalarda yaşanan finansal kriz, bunların yanında, gelişmiş ekonomilerde özel sektörün artan rolü, ülkelerin ekonomik olarak birbirlerine olan bağılıklarının artması ve ortaklıkların içinde buldukları yeni rekabet şartları (Şehirli, 1999:2) kurumsal yönetişimin ortaya çıkmasına ve öneminin artmasına neden olan gelişmelerdir.

Kurumsal yönetim kavramını açıklamak için farklı tanımlar yapılmıştır. Literatürde kurumsal yönetişimle ilgili yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

“İşletmenin üst yönetiminin yönetilmesi” olarak ifade edilebilen kurumsal yönetişimi OECD, ticari işletmelerin yönetildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlamaktadır. Kurumsal yönetim yapısı ve yönetim kurulu; yönetim, hissedarlar ve diğer paydaşlar gibi şirketin farklı katılımcıları arasındaki hak ve sorumlulukları belirler ve şirket işleminde karar alma ile ilgili kural ve uygulamaları ortaya koyar (Ülgen ve Mize, 2004:423; Alpay vd., 2004:2-3).

Kurumsal yönetim, işletme ve paydaşlar arasındaki, kurumun stratejik yönünü belirleyen ve kontrol eden ilişkidir (Luo, 2005: 2) ve çıkar gruplarını dikkate alarak örgütteki stratejik tercihleri ve üst yönetimin faaliyetlerini yönetme konusu ile ilgilenir (Wit and Meyer, 2000:813).

Anonim ortaklıkların idaresinde ve faaliyetlerinde kar elde etme ve pay sahiplerine dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapılarının yanında, pay sahipleri dahil tüm menfaat sahiplerinin haklarının korumasını ve bu çerçevede söz konusu menfaat grupları arasındaki ilişkilerin kurallarının düzenlenmesini hedefleyen Kurumsal yönetim anlayışı, Türk Sanayici ve İşadamları Derneği'ne (TUSİAD) göre, eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda işletmelerin yeniden yapılandırılması ve genel anlamıyla, kurumları yönlendirme ve icraatın başarımını araştırma sürecidir (Şehirli, 1999:8; Özdemir, 740). Üst yönetim tarafından işletme misyonunun işletmenin “hak sahiplerinin” çıkarları ve amaçları dahilinde yapılıp yapılmadığının, hazırlanan stratejilerin bu misyon ile örtüşüp örtüşmediğinin, uygulamaların doğru yönde yapılıp yapılmadığının izlenmesi ve kontrol edilmesi kurumsal yönetim konusunun kapsamı içindedir (Ülgen ve Mize, 2004:423).

B. Kurumsal Yönetişim İlkeleri

Kurumsal yönetişim ilkeleri dünyada her geçen gün daha fazla önemseniyor. Bu ilkelerin uygulanması şirketlerin değerlerini arttırmaktadır. Özellikle gelişmekte olan pazarlarda kurumsal yönetişim konusunda başarılı şirketlerin hisseleri %20-30 kadar daha değerli olmaktadır (Argüden, 2003). Kurumsal yönetişim anlayışı için şeffaflık (transparency), hesap verebilirlik (accountability), sorumluluk (responsibility) ve adaletlilik (fairness) tüm dünyada kurumsal yönetişim ilkeleri olarak kabul edilmiştir.

Şeffaflık: Ticari sır niteliğinde olan bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili bilgilerin zamanında, tam, doğru ve açık bir şekilde kamuya duyurulmasını ifade eder.

Hesap verebilirlik: Yönetim kurulu üyelerinin pay sahiplerine karşı hesap verme durumudur.

Sorumluluk: Şirket yönetiminin şirket adına yapmış olduğu faaliyetlerin mevzuata, esas sözleşmeye, şirket içi düzenlemelere uygunluğunun ve bunun denetlenmesidir.

Adaletlilik (Eşitlik): Yönetimin tüm faaliyetlerinde pay ve menfaat sahiplerine adil davranılması durumudur.

Bu ilkelerle amaçlananlar şunlardır: (Tanrıverdi, 2006:7)

- Menfaat sahiplerinin karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlenmesi,
- Şirket yönetiminde şeffaflığın sağlanması,
- Şirket yönetimine güvenin artırılması,
- Şirket performansını artırarak, istikrarlı büyüme ve yüksek karlılık sağlanmasıdır.

C. Kurumsal Yönetişimin Başlıca Amaçları

Kurumsal yönetişimin başlıca amaçlarını şöyle sıralayabiliriz (Aktan, 7-8):

- Şirket üst yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkilerin keyfi kullanılmasının engellenmesi,
- Yatırımcı haklarının korunması,
- Şirket hissedarlarının adil ve eşit muameleye tabi tutulmasının sağlanması,
- Şirketle doğrudan ilişki içerisinde bulunan menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve güvence altına alınması,
- Şirketin faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuoyunun aydınlatılması ve şeffaflığın sağlanması,
- Yönetim kurulunun sorumluluklarının açık olarak belirlenmesi,
- Şirket üst yönetiminin karar ve eylemleri dolayısıyla hissedarlara ve paydaşlara hesap verme yükümlülüğünün temin edilmesi,
- Vekâlet maliyetlerinin azaltılması,

- Şirket kazancının pay sahiplerine ve daha genel olarak tüm menfaat sahiplerine hakları oranında geri dönüşümün sağlanması,
- Büyük hissedarların azınlık hisselerine el koyma tehlikesinin önüne geçilmesi,
- Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal yatırımcılar açısından güven tesis edilmesi ve sermaye maliyetinin düşürülmesi, şirketin hisse senedi ihracı yoluyla finansman kaynaklarına kolay erişim imkânlarının artırılması,
- Risk alan sermayedar ile karar veren profesyonelin çıkar çelişkisinin kurallara bağlanarak kontrol altına alınmaya çalışılması olarak sıralanabilir.

Önceden belirlenen bir ortak amacı gerçekleştirmek için, tek özneli, merkezi, hiyerarşik bir iş bölümü içinde, araçsal rasyonelliği ön plâna alarak, yapan, üreten, bunun için kaynakları ve yetkileri kendilerinde toplayan yönetimden, önceden belirlenen bir yöne doğru değil, insan haklarına dayalı performans ölçütlerini gerçekleştirecek, çok aktörlü, yerel, ağsal ilişkiler içinde iletişimsel bir rasyonellik anlayışı içinde, kendisi yapmaktan çok toplumdaki aktörleri yapabilir kılan, yönlendiren, kaynakların yönlendirilmesini kolaylaştıran yönetim anlayışı (Özer, 2006: 60) sayesinde amaçlara daha etkin bir şekilde ulaşılabilecektir.

III. Araştırmanın Amacı, Yöntemi

İşletmelerin uzun ömürlü olmasında kurumsallaşmanın önemi büyüktür. İşletmelerin faaliyetlerine etkin ve verimli bir şekilde devam etmesi ve bunun sonucunda da amaçlarına ulaşması için kurumsal yönetim felsefesinin bir zorunluluk olduğu anlaşılmalıdır. Bu zorunluluktan hareketle çalışmada işletmelerin kurumsal yönetim sürecinin neresinde olduklarını ortaya koymak, bu süreçte karşılaşılan sorunları belirlemek ve bu sorunlara çözüm önerisi getirmek amaçlanmıştır. Bu amaçla önceki çalışmaların araştırma soruları dikkate alınmış ve işletmelerin kurumsallaşma sürecine etki eden faktörlerle ilgili genel bir çerçeveye çizilerek anket oluşturulmaya çalışılmıştır.

Anket çalışmasına dayanan bu çalışmanın ana kütesini KOBİNET'e üye ve Erzurum'da faaliyette bulunan toplam 103 işletme oluşturmaktadır. Bu ana küteden herhangi bir örneklem seçimine gitmeden, 103 işletmeye de anket formu ulaştırılmış, dağıtılan formlardan 88 tanesi geri toplanabilmiştir (Geri dönüşüm oranı %85).

IV. Bulgular

1.Yöneticilerin Demografik Faktörlerine İlişkin Bulgular

Anketimize katılan yöneticilerin 75'i erkek (%86), 13'ü (%14) kadındır. Erkek yöneticilerin sayısının baskın bir şekilde fazla olması, bölgenin sosyo-ekonomik koşulları ile açıklanabilir. Ancak yine de bölge koşulları dikkate alındığında 13 kadın yöneticinin azımsanamayacak bir sayı olduğu söylenebilir.

Tablo 1: Cinsiyete Göre Dağılım

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	75	85
Kadın	13	15
Toplam	88	100

Deneklerin yaş dağılımına bakıldığında yöneticilerin büyük bir bölümünün (%64,8) 36-55 yaş aralığı arasında bulunduğu görülmektedir. Bir başka ifade ile çoğu işletme yöneticisi orta yaşın sağladığı birikim ya da tecrübeye sahiptir. Bu veri ayrıca, işletmenin yeni kurulmadığı ya da ikinci nesle henüz devredilmediği anlamını da taşıyabilir.

Tablo 2: Yaş Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
18-25	2	2,2
26-35	7	8
36-45	25	28,4
46-55	32	36,4
55+	22	25
Toplam	88	100

Araştırmamıza dahil olan yöneticilerin eğitim durumlarına bakıldığında ise yöneticilerin yarısından fazlasının (%60,2) lisans seviyesi ya da daha üst seviyede eğitim gördüğü anlaşılmaktadır. Bu, sevindirici bir durum olarak nitelenebilse de %40'a yakın oranda yöneticinin üniversite eğitiminin olmaması önemli bir eksiklik olarak değerlendirilebilir.

Tablo 3: Yöneticilerin Eğitim Seviyesi

Eğitim	Frekans	Yüzde
İlk	5	5,7
Orta	8	9,1
Lise	10	11,4
Meslek L.	12	13,6
Üniversite	42	47,7
Y.Lisans/Doktora	11	12,5
Toplam	88	100

2. İşletme Demografiklerine İlişkin Bulgular

Araştırmamıza katılan işletmelerin karakteristiklerine ilişkin ilk bulgu firma statüsüne ilişkindir. Bu olgu açısından işletmeler değerlendirildiğinde firmaların büyük bir bölümü-

nün (%76,2) Limited Şirket ya da Adi Ortaklık statüsünde olduğu anlaşılmaktadır. Şahıs işletmesi ve adi ortaklık statüsünde işletme sayısının fazla olması (%51,2) ve Anonim Şirket sayısının azlığı (%6,8), işletmelerin önemli kurumsallaşma sorunlarına sahip olduğu anlamını taşımaktadır.

Tablo 4: Firma Statüsü

Firma Statüsü	Frekans	Yüzde
Şahıs İşletmesi	12	13,6
Kolektif Şirket	3	3,4
Anonim Şirket	6	6,8
Adi Ortaklık	33	37,6
Limited Şirket	34	38,6
Toplam	88	100

İşletmelerin faaliyet alanına bakıldığında ise işletmelerin yaklaşık %61,4'ünün, gıda, bilgisayar malzemesi ya da tekstil alanında faaliyette bulunduğu anlaşılmaktadır. Esasında Ticaret Sicil'de kayıtlı firma isimlerine bakıldığında pek çok işletmenin birden fazla faaliyet alanı tanımladığı görülmektedir. Ancak buradaki sınıflamada temel faaliyet alanı baz alınarak bir ayırım yapılmıştır.

Tablo 5: İşletmelerin Faaliyet Alanı

Faaliyet Alanı	Frekans	Yüzde
Gıda	28	31,8
Tekstil	10	11,4
Otomotiv	4	4,5
Sağlık	9	10,2
Mobilya	8	9,1
Bilgisayar/Ofis Malzemesi	16	18,2
Eğitim	3	3,4
Turizm	2	2,3
Diğer	8	9,1
Toplam	88	100

Kurumsal Yönetişimin önemli göstergelerinden biri olan firma ömrü konusundaki bulgulara gelince işletmelerin yarıdan fazlasının (%51,1) on yıldan daha fazla bir süredir faaliyetini sürdürdüğü anlaşılmaktadır. Bu durum kurumsal yönetim açısından önemli bir gösterge olarak değerlendirilebilir ancak yine de 20 yıldan fazla süredir faaliyetine devam edebilen işletme oranının sadece %28,4 olması hem kurumsallaşma hem de kurumsal yönetim açısından olumsuz bir resim ortaya koymaktadır.

Tablo 6: İşletmenin Yaşam Süresi

Faaliyet Süresi	Frekans	Yüzde
1-4 yıl	7	8
5-10 yıl	36	40,9
11-15 yıl	16	18,2
16-20 yıl	4	4,5
21- +	25	28,4
Toplam	88	100

İşletmede çalıştırılan uzman sayısına bakıldığında ise işletmelerin büyük bir bölümünün (%63,6) 10 ya da daha az sayıda uzmana sahip olduğu görülmektedir. 15'ten fazla uzmana sahip olan işletme sayısı ise yalnızca 11'dir (%12,5). Bu da araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışan nitelikli personel sayısının az olduğunu göstermektedir ki bu da kurumsallaşma açısından önemli bir sakıncadır.

Tablo 7: Uzman Personel Sayısı

Uzman Sayısı	Frekans	Yüzde
1-4	30	34,1
5-10	26	29,5
11-15	21	23,9
16+	11	12,5
Toplam	88	100

Olgu, işletme kurucusunun kim olduğu açısından değerlendirildiğinde de işletmelerin büyük bir bölümünün (%79,6) ya mevcut sahibi ya da aile fertlerinden biri tarafından kurulduğu anlaşılmaktadır. Bu veri de işletmelerin büyük ölçüde aile işletmesi statüsünde bulunduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 8: Kurucu Profili

Kurucu	Frekans	Yüzde
Mevcut Sahibi	37	42
Aileden Biri	33	37,6
Devir Alındı	15	17
Diğer	3	3,4
Toplam	88	100

Karar verme mekanizmasının işleyişine bakılırsa araştırma kapsamındaki işletmelerde önemli kararların büyük ölçüde (%67) işletme sahibi ya da ortaklar tarafından verildiği anlaşılmaktadır. Önemli kararların alınması sürecinde profesyonel yöneticilerden yarar-

lanan işletme sayısı yalnızca 11'dir (%12,5). Bu veri de kurumsal yönetişim açısından önemli bir engeldir. Bu durum, araştırmamız bünyesindeki işletmelerin henüz profesyonel yönetim aşamasına geçemedikleri anlamına gelmektedir.

Tablo 9: Önemli Kararların Alınma Şekli

Önemli Kararları Alan Birim	Frekans	Yüzde
İşletme Sahibi	34	38,6
Ortaklar	25	28,4
Yönetim Kurulu	18	20,5
Profesyonel Yöneticiler	11	12,5
Toplam	88	100

İşletme sahiplerinin daha önce bir işletme kurup kurmadığına ilişkin verilere gelince yöneticilerin %55,7'si daha önce bir işletme kurmamışken % 44,3'ü önceden bir işletme kurduğunu beyan etmiştir. Bu veri, işletmenin yaşam süresine ilişkin veriler de göz önüne alındığında, araştırmamız kapsamındaki işletmelerin büyük ölçüde birinci kuşak yöneticilerin hakimiyetinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 10: Yöneticilerin Daha Önce İşletme Kurup Kurmadığı

Daha Önce İşletme Kurma	Frekans	Yüzde
Evet	39	44,3
Hayır	49	55,7
Toplam	88	100

Daha önce işletme kuran yöneticilerin kurduğu bu işletmenin devam edip etmediğine yönelik verilere bakıldığında ise daha önce kurulan işletmelerden yarıdan fazlasının (%56,4) faaliyetine devam etmediği görülmektedir. Bu da kurumsal yönetişim açısından önemli bir gereklilik olan devamlılık konusunda bölge işletmeleri açısından bir sorun olduğu şeklinde değerlendirilmektedir.

Tablo 11: Önce Kurulan İşletmenin Faaliyet Devamlılığı

Daha Önce Kurulan İşletmelerin Faaliyetine Devam Edip Etmediği	Frekans	Yüzde
Evet	17	43,6
Hayır	22	56,4
Toplam	39	100

Faaliyet sürecinde en olumsuz etkiye sahip değişkenin ne olduğuna ilişkin şirket yöneticilerinin görüşlerine gelince, en olumsuz etkenin finansman darboğazı olarak nitelendiği gözlenmektedir (%31,9). Ülkenin içinde bulunduğu kriz ortamı düşünüldüğünde bu

bulgu normal olarak değerlendirilebilir. Ancak yöneticilerin faaliyetlere ilişkin olumsuz faktör algılamalarının bütünüyle dışsal faktörler etrafında toplanması ilginç bir durum ortaya koymaktadır. Bu da yöneticilerin kendi hatalarını görme ve değerlendirmede sorun yaşadıklarını göstermektedir.

Tablo 12: Faaliyetlere Olumsuz Etkisi Olan Faktörler

Olumsuz Etken	Frekans	Yüzde
Finansman darboğazı	28	31,9
Yoğun rekabet ortamı	21	23,9
Hammadde sağlamada güçlük	3	3,4
Pazarlama/Satışta yetersizlik	2	2,3
Talep yetersizliği	3	3,4
Kuruluş yeri seçiminde hata	1	1,1
Devletin ekonomi politikalarındaki istikrarsızlık	19	21,6
Ortaklar arasında anlaşmazlık	4	4,6
Yönetim hataları	1	1,1
Diğer	6	6,7
Toplam	88	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin geleceğe ilişkin olarak işletmenin sermaye yapısında ne tür bir değişiklik yapmayı düşündüklerine ilişkin görüşleri ele alındığında yöneticilerin yarısından fazlasının (%55,7) sermaye yapısında herhangi bir değişiklik düşünmediği anlaşılmaktadır. Bu bulgu da araştırma kapsamındaki işletme yöneticilerinin değişim ve gelişime kapalı oldukları ve işletmeyi kurumsallaştırma ve geleceğe taşımada yetersiz kaldıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 13: Sermaye Yapısında Düşünülen Değişiklikler

Düşünülen Değişiklik	Frekans	Yüzde
Ferdi mülkiyet	18	20,5
Yabancı ortaklık	12	13,6
Halka açık anonim şirket	5	5,7
Borsaya girmek	4	4,5
Değiştirmeyi düşünmüyorum	49	55,7
Toplam	88	100

İşletmenin faaliyetlerini yürütürken hangi kuruluşlardan gerektiğinde yardım alındığı konusundaki yönetici değerlendirmelerine gelince en önemli yardım ve destek alınan kuruluşların Ticaret Odası ve KOSGEB (toplam yaklaşık % 41) olduğu görülmektedir. Bu bağlamda bölgenin üniversite sektör işbirliği açısından istenen seviyede olmadığı, üni-

versiteden alınan desteğin düşük olmasından gözlenebilmektedir (%12,5). Ayrıca hiçbir kurumdan destek almayan işletmelerin oranının yüksekliği de (%27,3), kurumsallaşma ve profesyonelleşme açısından bölge işletmelerinin sorunlu olduğunu göstermektedir.

Tablo 14: Sermaye Yapısında Düşünülen Değişiklikler

Yardım Alınan Kuruluş	Frekans	Yüzde
Üniversite	11	12,5
Ticaret Odası	22	25
KOSGEB	14	15,9
Danışmanlık Firmaları	4	4,5
Hiçbiri	24	27,3
Diğer	13	14,8
Toplam	88	100

V. Sonuç

Ülkelerin gelişmişlik düzeyinin göstergeleri olan işletmelerin yaşamlarının uzun olması kurumsal yönetim kavramıyla yakından ilgilidir. Günümüzün çalkantılı çevre koşullarında işletmelerin faaliyetlerinin uzun ömürlü olmasının zorluğu göz önüne alındığında konunun önemi daha iyi anlaşılacaktır. Konunun öneminden hareketle gerçekleştirilen bu çalışma, işletmelerin kurumsal yönetim sürecinin gerisinde olduklarını ortaya çıkarmıştır.

Araştırmada yöneticilerin yüksek eğitilmiş kişilerin istenilen düzeyde olmaması kurumsal yönetim açısından bir olumsuzluk teşkil etmektedir. Profesyonel bir yönetim hem başarı için hem de bu felsefe için önemli bir olgudur. Bu açıdan yöneticilerin eğitim seviyesi yüksek kişilerden oluşması gerekmektedir. Yine aynı doğrultuda çalışanların nitelikli kişilerden oluşması ve bu kişilerin sayısının artırılması önemli bir husustur.

Araştırmada işletmelerin demografik özelliklerine ilişkin elde edilen bulgular kurumsal yönetim açısından sorunların olduğuna işaret etmektedir. Şahıs işletmesi ve adi ortaklık statüsünde işletme sayısının fazla olması ve Anonim Şirket sayısının azlığı kurumsallaşmada önemli sorunların olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırmaya konu olan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun sermaye yapılarında değişiklik yapmak istememeleri değişime kapalı olduklarını göstermektedir. Önemli kararların alınmasında profesyonel yöneticilerden yararlanmanın düşük olması, işletmelerin destek kuruluşlarından gerekli yardımı almamaları ve bu konuda özellikle üniversite-sektör işbirliğinin istenilen düzeyde olmaması da yine kurumsal yönetim için önemli bir eksikliklerdir. İşletmeler bu eksikliklerini tamamlamanın ve gerekli değişimleri sağlamayabilmenin yollarını aramalıdır. Değişimlerin hatta dönüşümlerin olduğu günümüz dünyasında, kurumsal yönetimin gereklerini yerine getirmek işletmelerin başarılı olmasında ve varlıklarını yarınlara taşımasında temel güç olacaktır.

Kaynakça

- Aktan, C. C. “Kurumsal Şirket Yönetimi”, www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf, (Erişim Tarihi: 15.05.2009).
- Alpay, G., Bodur, M. Ener, H., Taluğ, C. (2004). “Comparing Board –Level Governance at MNEs and Local Firms: Lessons From Turkey”, *Journal of International Management*, Article in Pres, 1-20.
- Argüden, Y. (2003, 14 Kasım). “Yönetim Kurulu Üyeliği”, *Dünya Gazetesi*.
- Atamer, M. (2006). *Halka Açık Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim ve Doğrudan Yabancı Yatırımlar Açısından Değerlendirilmesi*, (Uzmanlık Tezi), Ankara.
- Baraz, B. (2004). “Yönetim Kurullarının Kurumsal Yönetişim Açısından Kritik Önemi: Eskişehir’de Bir Araştırma”, *3.Ulusal Bilgi, Yönetim ve Ekonomi Kongresi Bildirileri*, Osmangazi Üniversitesi, 27/10/2004, (763-771), Eskişehir.
- İşcan Ö.F. ve Naktiyok, A. (2005). *Dijital Çağ Örgütleri*, İstanbul: Beta Yay.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, (9. Baskı), İstanbul: Beta Yay.
- Luo, Y. (2005). “Corporate Governance and Accountability in Multinational Enterprises: Concepts and Agenda”, *Journal of International Management*, 11 (1), 1-18
- Özdemir, L. “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (Kobi) Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi: Van İli Örneği” www.iiibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/17-02.pdf Erişim tarihi: 10.04.2009.
- Özer, A. (2006). “Yönetişim Üzerine Notlar”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 63, ss. 59-89.
- Sermaye Piyasası Kurulu (2003). *Kurumsal Yönetim İlkeleri*.
- Şehirli, K. (1999). *Kurumsal Yönetim Araştırma Raporu (Yeterlik Etüdü)*, Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi, Sayı: XIV-4/55-3,
- Tanrıverdi, S. (2006). *Kurumsal Yönetim: Eleştirel Bir Bakış*, İstanbul.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Wit, De, B., Meyer, R. (2000). “Strategy, Process, Contend, Context”, London: Int Thompson Pub. Company.