

# İYİ KURUMSAL YÖNETİMDE YÖNETİM KURULLARININ ROLÜ

## (THE ROLE OF BOARDS IN GOOD CORPORATE GOVERNANCE)

Özlem ATAY\* / Ahmet Bora ÖZTEKİN\*\*

### ÖZ

Günümüz şartlarında rekabetçi üstünlüğünü koruyarak, hem hissedarları, hem de paydaşları için değer yaratmak isteyen işletmelerin iyi bir kurumsal yönetim kültürüne ve uygulamalarına sahip olması gerekmektedir. Kurumsal yönetimin dört ana ilkesi olan; adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluğun hayata geçirilmesinde kritik rolü olan Yönetim Kurullarının kendilerinden beklenen görevleri yerine getirebilmek için uygun şekilde yapılandırılması ve işler durumda bulundurulması önemlidir. Bu çalışmada öncelikle yönetim kurulu yapısı ve kurumsal yönetim arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalar ile yönetim kurulu yapısına ilişkin yapılan diğer çalışmalar incelenmiş, müteakiben yönetim kurulu yapısı, görevleri, üye sayısı, nitelikleri, seçimi, oluşturulması gereken komiteler vb. hususlar Türkiye özelinde dünya uygulamaları da dikkate alınarak ele alınmış, sonrasında kurumsal yönetim kavramı ve kurumsal yönetim ilkeleri irdelenmiş ve bu bilgilerden

hareketle iyi kurumsal yönetimde yönetim kurullarının rolü ortaya konulmaya çalışılmıştır. İnceleme neticesinde, iyi kurumsal yönetim için yönetim kurullarının rolünün önemli olduğu, ancak yönetim kurulu yapısı ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmaların yeterli düzeyde olmadığı, yönetim kurulu üye sayısı, nitelikleri, oluşturulan komiteler vb. unsurlar ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik ilave çalışmalar yapılmasına ihtiyaç olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yazarlar bu konunun uygulamasını da araştırmakta ve gelecek çalışmalarında teori ile uygulama arasındaki farklılıkları tespit etmeyi hedeflemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Yönetim, Yönetim Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkeleri.

**JEL Kodları:** G30

\* Prof. Dr., Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü, Ankara, Orcid Id:0000-0002-2563-825X, ozkanli@politics.ankara.edu.tr.

\*\* İç Denetçi, Milli Savunma Bakanlığı, İç Denetim Birimi Başkanlığı, Ankara, Orcid Id:0000-0001-8710-6024 aboztekin@ankara.edu.tr. Yazı Gönderim Tarihi: 24.12.2021, Yazı Kabul Tarihi: 21.01.2022.

## ABSTRACT

*Companies that want to create value for both shareholders and stakeholders, while maintaining competitive advantage in today's conditions, need to have good corporate governance culture and implementation. The role of Boards is critical for the four main principles of corporate governance; fairness, accountability, transparency, and accountability. The Boards have to be properly structured and operational to fulfil their duties. In this study, first of all, the studies on the relationship between the structure of the Board of Directors and corporate governance and other studies on the structure of the board of directors were examined. Subsequently, the structure of the Board of Directors, its duties, the number of members, their qualifications, selection, committees to be formed, etc. are discussed in the view of Turkey and the world practices. Afterwards, the concept of corporate governance and corporate governance principles were examined, reward and based on that information, the role of the Board of Direc-*

*tors in good corporate governance was tried to be revealed. As a result of the examination, it was revealed that the role of the Board of Directors is important for good corporate governance, but also it is understood that the studies on the relationship between the structure of the Board of Directors and corporate governance are not sufficient. It has been concluded that there is a need for additional studies to investigate the relationship between the elements of the Board of Directors such as the number of members of the Board of Directors, their qualifications, committees formed, and corporate governance. The authors also explore the application of this topic and aim to identify the differences between theory and practice in future studies.*

**Keywords:** Corporate Governance, Board of Directors, Corporate Governance Principles.

**JEL Classification:** G30

## 1. GİRİŞ

2000'li yıllarda Amerika'da Worldcom ve Enron, Hollanda'da Ahold, İtalya'da Parmalat, Japonya'da Kanebo gibi örneklerde kamuoyunun mali piyasalara olan güvenini sarsan ve büyük ekonomik kayıplara sebep olan yolsuzluk skandalları yaşanmıştır. Yaşanan bu skandallar sonrası ülke düzenleyici kuruluşları bu tarz yolsuzlukların bir daha yaşanmaması için Sarbanes-Oxley Yasası, Green Paper... vb. düzenlemeler yapmış, işletmeler ise kaybedilen kamuoyu güvenini geri kazanabilmek adına arayışlara girmiştir. Yaşanan bu gelişmeler kurumsal yönetim kavramının önemini artırmış, kurumsal yönetimin baş aktörü sayılabilecek yönetim kurullarının yapısı ve işleyişi konuları ön plana çıkmıştır.

Geniş kapsamda insanların bir hedefe ulaşmak için oluşturdukları organizasyonun yönetiminin düzenlenmesi, dar kapsamda ise bir organizasyonun beşeri ve finansal sermayeyi cezbetmesine, etkin çalışmasına, böylelikle bir parçası olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun vadede hissedarlarına ekonomik değer yaratmasına olanak sağlayan her türlü yasa, yönetmelik, kod ve uygulamalar olarak ifade edilebilecek kurumsal yönetimin (TÜSİAD, 2002, s. 9) dört ana ilkesi olan; adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluktur.

İşletmenin en önemli stratejik organı olan Yönetim Kurulu, hissedarlarına değer yaratmak amacıyla üst düzey karar alma, yürütme ve temsil makamı olarak görev yaparken, aynı zamanda şirketi idare ve temsil eder. Yönetim Kurulu, işletmenin misyon ve vizyona uygun stratejilerinin oluşturulmasına nezaret etmek, bu stratejileri onaylamak, stratejilerin uygulanması sırasında yönetimi izlemek ve yönlendirmek, hissedarların beklediği sürdürülebilir karlılığa ulaşmak için gerekli tedbirleri almak, yatırımcılar ve diğer ilgili paydaşlara şirket faaliyetleri hakkında doğru, tam, anlaşılabilir bilgilerin ulaştırılmasını sağlamak gibi görevleri yerine getirmek durumundadır.

Bu kadar geniş kapsamlı ve yerine getirilmesi zor olan görevleri yapması beklenen yönetim kurullarının yapısı, üye sayısı ve nitelikleri, seçimi, oluşturulacak komiteler ve komitelere verilecek görevlere kadar birçok unsur yönetim kurullarının etkililik ve başarısını etkilemektedir.

Bu çalışmada öncelikle yönetim kurulu yapısı ve kurumsal yönetim arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalar ile yönetim kurulu yapısına ilişkin yapılan diğer çalışmalar incelenmiş, müteakiben yönetim

kurulu yapısı, görevleri, üye sayısı, nitelikleri, seçimi, oluşturulması gereken komiteler vb. hususlar Türkiye özelinde dünya uygulamaları da dikkate alınarak ele alınmış, sonrasında kurumsal yönetim kavramı ve kurumsal yönetim ilkeleri irdelenmiş ve bu bilgilerden hareketle iyi kurumsal yönetimde yönetim kurullarının rolü ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırma neticesinde, iyi kurumsal yönetim için yönetim kurullarının rolünün önemli olduğu, ancak yönetim kurulu yapısı ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmaların yeterli düzeyde olmadığı, yönetim kurulu üye sayısı, nitelikleri, oluşturulan komiteler vb. unsurlar ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik ilave çalışmalar yapılmasına ihtiyaç olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Literatür incelendiğinde, “yönetim kurulu yapısı” ile ilgili birçok çalışmanın yapıldığı ancak yönetim kurulu üye sayıları, kadın üye oranı, icracı üye oranı vb. yapısal unsurlar ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkilerin incelendiği az sayıda çalışma olduğu, çalışmaların büyük çoğunluğunun ise yönetim kurulu yapısının şirketin finansal başarısı üzerine etkisinin araştırılması üzerine olduğu görülmüştür. Bu çalışmalara ilişkin bilgiler şu şekilde özetlenebilir:

Düztaş 2008 yılında sonuçlarını paylaştığı çalışmasında Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür/CEO'nun aynı kişi olması, Yönetim Kurulu üye sayısı ve bağımsız üye oranı ile şeffaflık arasındaki ilişkinin incelendiği ve çalışma sonucunda CEO ve Yönetim Kurulu Başkanının aynı kişi olması, Yönetim Kurulu üye sayısı ve bağımsız üye oranı ile şeffaflık arasında güçlü pozitif bir korelasyonun tespit edildiği görülmüştür (Düztaş, 2008).

Arslantaş, ve Fındıklı 2009 yılı üçüncü çeyreğinde İMKB-50 endeksinde yer alan firmaların Yönetim Kurulu yapılarını tanımlayıcı analizler aracılığıyla incelemiş ve sonuçta; firmalarda Yönetim Kurulu üye sayılarının düşük olduğunu, Yönetim Kurulu başkanı ve Genel Müdür/CEO'nun aynı kişiler olmadığını, Yönetim Kurullarında icrada görevli olmayan üye sayı-

sının yüksek olduğunu, bağımsız üye sayısının yeterli olmadığını, Yönetim Kurulu alt komitelerinin yaygın olmadığını, komite başkanlarının önemli oranda bağımsız olmadığını, komite üyelerinin çoğunluğunun icrada görevli olduğunu ve Yönetim Kurulu üyelerinin genellikle birden fazla komitede görev aldığını tespit etmiştir (Arslantaş & Fındıklı, 2010).

Bilimoria ve Piderit 1984 yılı ABD Fortune 500 listesinde yer alan ilk 300 şirkete ilişkin olarak Yönetim Kurulları hakkında topladıkları bilgilerden hareketle yaptıkları çalışma sonucunda kurumsal yönetim kapsamındaki bazı fonksiyonların Yönetim Kurulu komitelerine devir edilmesinin daha etkili Yönetim Kurulu ve şirket işleyişini kolaylaştırdığı, Yönetim Kurulu komitelerinin özellikli görevlerin kolaylaştırılması ve önemli kurumsal endişelerin ele alınmasını sağlayarak şirkette etkili yönetim için hem bir araç hem de yapı olarak hizmet ettikleri sonucuna ulaşmıştır (Bilimoria & Piderit, 1994).

Kılıç'ın, Borsa İstanbul 100'de işlem gören mali kuruluşlar haricindeki şirketlerin 2008 - 2012 yıllarına ilişkin verilerini kullanarak yaptığı panel veri analizi neticesinde; Yönetim Kurulu üye sayısı ile şirketin performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu, Yönetim Kurulunda yer alan bağımsız üyelerin şirketin performansını negatif olarak etkilediği, Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanının aynı kişi olması, Yönetim Kurulunda yer alan kadın üyeler ve yabancı üyeler ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemediği görülmüştür (Kılıç, 2014).

Liu ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada Yönetim Kurulunda cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına olan etkisi Çin borsasındaki şirketlerin 1999 ile 2011 yılları arasındaki verilerinden hareketle incelenmiş, inceleme sonucunda Yönetim Kurulundaki cinsiyet çeşitliliği ile şirket performansı arasında önemli düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Çalışmada icrada görevli kadın Yönetim Kurulu üyelerinin bağımsız kadın Yönetim Kurulu üyelerine nazaran şirket performansına daha güçlü pozitif etkisi olduğunu, bunun da icranın izleme etkisini artırıyor olmasından kaynaklandığı ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra çalışmada ulaşılan diğer bir sonuç ise, üç veya daha fazla kadın üye barındıran Yönetim Kurullarının iki veya daha az sayıda kadın Yönetim

Kurulu üyesi olanlara kıyasla şirket performansına daha güçlü etkisi olduğudur (Liu v.dğr., 2014).

Carter ve arkadaşları ABD S&P 500 şirketlerinin 1998-2002 yılları arasındaki beş yıllık verilerinden hareketle yaptıkları incelemelerinde Yönetim Kurullarında ve önemli komitelerde yer alan kadın Yönetim Kurulu üye sayısı ve etnik azınlığa mensup olan Yönetim Kurulu üye sayısı ile şirketin finansal performansı arasındaki ilişkiyi araştırmış, sonuç olarak önemli düzeyde bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir (Carter v.dğr., 2010).

Campell ve Minguez-Vera 2008 yılında İspanya şirketleri üzerinde yaptıkları çalışmada Yönetim Kurulundaki cinsiyet çeşitliliğinin şirketin finansal performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaştığı, Carter ve arkadaşlarının 2003 yılında ABD firmaları üzerinde yaptıkları incelemelerinde benzer sonuçlara ulaşıldığı, Adams ve Ferreira'nın 2009 yılında yine ABD şirketleri üzerinde yaptığı çalışmasında cinsiyet çeşitliliğinin fazla olduğu şirketlerde yöneticilerin izlenmesine yönelik daha fazla efor sarf edildiği ancak cinsiyet çeşitliliği ile finansal performansla arasında negatif bir ilişkinin tespit edildiği, Smith ve Verner'in 2006 yılında Danimarka şirketleri üzerinde yaptığı çalışmada cinsiyet çeşitliliği ile brüt satış karı arasında negatif bir ilişki tespit edildiği, yine Danimarka şirketleri üzerine Rose'un 2007 yılında yaptığı çalışmada cinsiyet çeşitliliği ile finansal performans arasında bir ilişki tespit edilemediği görülmüştür (Carter v.dğr., 2010, s. 399).

Arslan ve arkadaşları şirketlerin Yönetim Kurulları yapılarının muhasebe ve borsa performansına etkisini İstanbul Borsasında işlem gören ve finans sektöründe faaliyet göstermeyen şirketlerin 1995 ile 2006 yılları arasındaki verilerinin ikili (binary) lojistik regresyon modelini kullanarak analiz etmiş; Genel Müdür/CEO'nun aynı zamanda Yönetim Kurulu başkanı olmasının şirketin borsa performansına herhangi bir etkisinin olmadığı, ancak kriz döneminde olumsuz etkilediği, Yönetim Kurulunun bağımsızlığının muhasebe performansı üzerinde bir etkisinin olmadığı ama sermaye piyasasının Yönetim Kurulu bağımsızlığını pozitif karşıladığı, Yönetim Kurulu üye sayısının hem şirketin muhasebe performansı, hem de borsa performansını pozitif etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır (Arslan v.dğr., 2010).

Türkmen, mali başarısızlık ile kurumsal yönetim uygulamaları arasındaki ilişkiyi 2009-2015 yılları arasında BİST 100 Endeksinde olan ve sürekli işlem gören firmalar üzerinde incelenmiş, finansal başarısızlık ile Yönetim Kurulu üye sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu, finansal başarısızlık ile kurumsal yönetim sahipliği arasında da istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu, finansal başarısızlık ile yönetici sahipliği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve mali başarısızlık ile Genel Müdür ikiliği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Türkmen, 2020).

1997 yılında Asya'da yaşanan ekonomik kriz sonrası çıkış arayan Asya ülkelerinde ön plana çıkan kurumsal yönetim uygulamalarına yönelik çalışmaların arttığı dönemde Malezya'da kurumsal yönetim ülkelerine uyum ile şirketlerinin finansal performansları arasındaki ilişki halka açık ilk 100 şirkette inceleyen Zabri ve arkadaşları bu çalışmalarında kurumsal yönetim göstergeleri olarak Yönetim Kurul üyesi sayısı ve Yönetim Kurulunun bağımsızlığı değişkenleri ile finansal performans göstergeleri olarak alınan aktif karlılık oranı (ROA) ve öz kaynak karlılık oranı (ROE) arasındaki ilişkiyi araştırmış, inceleme sonucunda Yönetim Kurul üyesi sayısı ile aktif karlılık oranı (ROA) arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiş ancak öz kaynak karlılık oranı (ROE) arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Diğer yandan Yönetim Kurulunun bağımsızlığı ile finansal performans arasında herhangi bir ilişki de tespit edilememiştir (Zabri v.dğr., 2016).

Alagöz ve Erkoçak çalışmalarında Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim (XKURY) Endeksinde yer alan, Bankacılık ve İmalat Sanayi sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum dereceleri ile şirket karlılıkları arasındaki ilişkileri 2010-2019 yıllarını içerecek şekilde, panel veri analiz yöntemi kullanılarak incelemiş, Sorumluluk Puanlarındaki artışın, bankaların Aktif Karlılıklarını ve Hisse Başına Karlılıklarını artırdığı, ancak; Kurumsal Yönetim Puanlarındaki artışın, Aktif Karlılıklarını azalttığı, yine aynı şekilde Kurumsal Yönetim İlkelerinden Şeffaflık Puanlarındaki artışın da, bankaların Hisse Başına Kar oranlarını azalttığı sonucuna ulaşmışlardır (Alagöz & Erkoçak, 2021).

Tufan ve Ege (2021) Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 2009-2016 yılları arasında sürekli yer alan firmalarda kurumsal yönetim ilkeleri ile finansal performans arasındaki ilişkiyi panel veri analizi ile araştırmıştır. Bu çalışmada kurumsal yönetim ilkeleri olan pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve Yönetim Kurulu bağımsız değişkenler olarak şirket performansını açıklamada kullanılan aktif kârlılık oranı (AKO) ise bağımlı değişken olarak kullanılmış, kontrol değişkenleri olarak finansal performansı etkilediği düşünülen finansal kaldıraç oranı ve firma büyüklüğü de çalışmaya dâhil edilmiştir. Çalışma neticesinde kurumsal yönetim notunun finansal performansı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Tufan & Ege, 2021).

Erdoğan'ın, BİST 100 endeksine dâhil olan firmaların kurumsal yönetim uygulamalarının firma performansına etkisini araştırdığı çalışmasında; kurumsal yönetim komitesi üye sayısı, kurumsal yönetim komitesi bağımsız üye sayısı, denetim komitesi bağımsız üye sayısı ve riskin erken saptanması komitesi üye sayısının şirket öz sermaye karlılığı üzerinde istatistiksel bir etkisinin olmadığı, diğer bir deyişle aralarında istatistiksel anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı ve Yönetim Kurulu yapısındaki önemli komitelerdeki icracı ve bağımsız üyelerin şirket performansına bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı çalışmada ulaşılan diğer bir sonuç ise; denetim komitesi üye sayısı arttıkça firma performansının azaldığı yani denetim komitesinde daha fazla üyesi olan firmaların daha az üyesi olan firmalara göre daha düşük finansal performans gösterdikleri olmuştur (Erdoğan, 2015).

### 3. YÖNETİM KURULLARI

Yönetim Kurulu terimi Limited Şirketlerde müdürleri, sermayesi paylara bölünmüş Komandit Şirketler ile Şahıs Şirketlerinde yöneticileri, diğer tüzel kişilerde yönetim organını ve gerçek kişilerde gerçek kişinin kendisini ifade eder (TTK Md.195) ve şirketlerin kurumsal yönetiminden Yönetim Kurulları sorumludur (Cadbury, 1992). Literatürde iki farklı Yönetim Kurulu modeli olduğu ifade edilir. Bunlar Tek Kademeli Yönetim Kurulu Sistemi ile İki Kademeli Yönetim Kurulu Sistemleridir. Bu yapılara ilişkin bilgiler şu şekilde sunulmuştur:

#### 3.1. Yönetim Kurulu Modelleri

Dünya uygulamalarına bakıldığında Yönetim Kurullarının iki farklı modelde yapılandırıldığı görülmektedir. Bunlardan ilki ABD, Birleşik Krallık, İrlanda, Avustralya ve Kanada gibi Anglo-Sakson ülkeleri ile Japonya ve Rusya da olduğu gibi işletmede icra görevi olan ve olmayan Yönetim Kurulu üyelerinin beraber görev yaptığı tek bir Yönetim Kurulunun olduğu tek kademeli Yönetim Kurulu sistemi (one-tier system) ile Almanya, Avusturya ve Polonya gibi ülkelerde olan ve birisi icracı üyelerin oluşturduğu icra kurulu (executive board), diğeri bağımsız üyelerden oluşan danışma kurulunun (supervisory board) olduğu iki kademeli Yönetim Kurulu sistemi (two-tier system) dir (Aksoy, 2013, s. 54; Aras & Crowther, 2009, s. 157).

**Tek kademeli Yönetim Kurulu yapısında** hem baş icra sorumlusu (CEO) gibi işletmede icra görevi olan, hem de icra görevi olmayan üyeler yer alır. Bu sistemde icra görevi olan Yönetim Kurulu üyelerinin iki fonksiyonu vardır. Bunlar öncelikle Yönetim Kurulu üyesi olarak Yönetim Kurulu konularından sorumludurlar. Diğer yandan ise idareciler olarak operasyonlardan ve Yönetim Kurulunun günlük uygulamalarından sorumlu olmaktadır (Erişmiş, 2013, s. 75). Kuvvetler birliği ilkesine dayanan tek kademeli Yönetim Kurulu yapısında icra yetkisi olmayan üyeler sadece gözetim görevini üstlenirler, icra yetkisi olan üyeler ise genellikle şirkete sözleşme ile bağlı tam zamanlı çalışanlardır.

Bu modelin en büyük avantajı icracı olan ve olmayan üyelerin daha iyi bir diyalog kurabilmesi ve iletişimde bulunabilmesi olasılığının olması ile icracı olmayan üyelerin işletme bilgilerine daha rahat ulaşabilemeleridir. Bu model hem esnek, hem de göreceli olarak daha az maliyetli olarak nitelendirilebilir. Yine bu model hissedarların çıkarlarının korunmasına olanak verirken, diğer yandan hızlı karar alınmasına ve etkili bilgi akışına olanak sağlar. Modelin olumsuz tarafı ise CEO'yu çok güçlü bir pozisyona getirmesidir (Aras & Crowther, 2009, s. 157).

İcra görevi olan kişilerin Yönetim Kurulunda yer alması ve üye seçim sürecinde CEO'ya bağımlı olunması Yönetim Kurulunun icraatlarını ve sorumluluklarını etkilemekte, bu durum özellikle Yönetim Kurulu icraatlarının değerlendirilmesi,

üst yönetime ödenecek mali hakların belirlenmesi gibi konularda kendini göstermektedir. Bu gibi olumsuzlukların azaltılması için ise Yönetim Kurulu bünyesinde oluşturulacak komitelerden (Denetim Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi... vb.) faydalanılması mümkündür.

**İki kademeli Yönetim Kurulu yapısında** ise sadece icracı olmayan üyelerden oluşan danışma kurulu işletmede izleme fonksiyonunu yerine getirir, CEO'yu işe alır, yöneticilerin mali haklarını düzenler, denetçiyi seçer ve şirketin stratejisini takip eder (Aras & Crowther, 2009, s. 158), diğer bir ifadeyle bu kurulun başlıca görevleri denetim, kontrol ve stratejik danışmanlıktır. Bu sistemde yer alan ikinci Yönetim Kurulu ise icracı olan üyelerden oluşur ve stratejik kararların uygulanmasından sorumludur (Erişmiş, 2013, s. 75).

Örneğin, iki kademeli sistemi kullanan Almanya'da icra kurulu işletmenin gündelik karar alma sistemlerinden sorumlu iken icra kurulu üyelerinin yer almadığı teftiş kurulu işletmenin stratejik kararlarını almakla mükelleftir. Bu kurul üyeleri sermayedarlar, işçi temsilcileri ve sendikalar tarafından seçilir. Çalışan sayısının 2000'i geçtiği anonim şirketlerde teftiş kurulu üyelerinin yarısı sermayedarlar, diğer yarısı da işçi temsilcileri tarafından seçilmektedir. Bundan dolayı teftiş kurulu bir anlamda şirket dışındaki tarafların da menfaatlerini temsil eden bir yapıya sahiptir (Ararat & Yurtoğlu, 2006, ss. 17-18).

İki kademeli Yönetim Kurulu sistemi modelinin önemli zayıflığı; icracı üyelerden oluşan kurulun danışma kuruluna sağlaması gereken işletme bilgileri ve verilerine olan kısıtlı erişimdir. Bu iki kurul arasındaki göreceli ayırım ortak toplantılar düzenlenmesi ve komitelerin her iki kurul üyelerinden oluşturulması ile aşılabılır. Bu iki kademeli yapının eleştiri aldığı diğer noktalar ise, bu modelin maliyetinin yüksek olması ve bu iki kurul arasındaki zayıf ilişkidir (Aras&Crowther, 2009, ss. 158,159).

Bu modellerden hangisinin kullanılacağı kimi zaman ülke mevzuatıyla düzenlenmekte ve birisi tercih edilmekte, kimi zaman ise ülke mevzuatı bu iki yapıdan birinin işletme tarafından kendi inisiyatifi ile seçilmesine olanak sağlamaktadır. Örneğin; Avusturya, Danimarka, Almanya ve Hollanda iki kademeli Yönetim

Kurulu sistemini kullanmakta iken Belçika, Portekiz, İspanya, İsveç ve İngiltere tek kademeli Yönetim Kurulu sistemini kullanmaktadır (Erişmiş, 2013, s. 75). Fransa'da ise yasalar işletmelere bu iki modelden birisini seçme özgürlüğü vermiştir (Aras & Crowther, 2009, s. 159). Türkiye' de ise tek kademeli Yönetim Kurulu yapısı geçerli yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Erişmiş, 2013, s. 76).

Sonuçta her iki modelin de avantaj ve dezavantajları vardır ve ülke mevzuatı birini dikte etmediği sürece işletmenin kendi stratejisine en uygun olan modeli uygulaması en doğru yöntem olacaktır. Ancak hangi sistem seçilirse seçilsin kurumsal yönetim kapsamında Yönetim Kurullarından beklenen fonksiyonlar değişmeyecektir.

### 3.2. Yönetim Kurulunun Görev ve Yetkileri

Yönetim Kurulunun sorumlulukları Cadbury Raporunda; şirketin stratejik amaçlarını belirlemek, bunları hayata geçirecek liderliği sağlamak, işletmenin yönetimini denetlemek ve yönetimleri hakkında hissedarlara rapor vermek olarak geçmektedir (Cadbury, 1992).

İşletmenin performans ve istikametinin belirlenmesinde rolü olan katılımcılar arasındaki ilişki olarak kurumsal yönetimi tanımlayan Eisner, Dess ve Lumpkin bu katılımcıları yönetim, hissedarlar ve Yönetim Kurulu olarak üç grupta saymaktadır (Eisner v.dğr. 2010, s. 16). Bu gruplardan birisi olan Yönetim Kurulu, şirketin uzun dönemli performansını etkileyecek bütün kararları onaylamak zorundadır. Bunun anlamı işletmenin temel olarak yönetimi denetleyen, pay sahiplerini gözetken Yönetim Kurulu tarafından yönetilmekte olduğudur (Wheelen & Hunger, 2010, s. 93).

The High Level Group of Company Law Experts-2002 raporu da iyi kurumsal yönetim için bir şirketin yönetici kadrosunu denetleme organı olan Yönetim Kurulunun güçlü ve dengeli olması gerekliliğini vurgulamıştır (Erişmiş, 2013, s. 24).

Yönetim Kurulunun, alacağı stratejik kararlarla, firmanın risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun

seviyede tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla firmanın öncelikle uzun vadeli menfaatlerini gözeterek şirketi idare ve temsil etmesi, şirketin stratejik hedeflerini tanımlaması, firmanın ihtiyaç duyacağı işgücü ile mali kaynakları belirlemesi ve yönetimin performansını denetlemesi beklenir.

Sanjar Anand Yönetim Kurulunun başlıca görevlerini şu dokuz başlıkta saymıştır (Erişmiş, 2013, ss. 74,75):

- Şirketin uzun vadeli amaçlarını geliştirmek,
- İcra başkanını gözetlemek ve gerektiğinde değiştirmek,
- Üst yönetimin diğer önemli üyelerini gözetlemek ve gerektiğinde değiştirmek,
- Uzmanlar ve yöneticiler için tazminat planlarının değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi,
- Yönetim stratejilerinin denetlenmesi,
- Yönetim Kurulunun kendi içinde yetersizliğinin tespit edilmesi,
- Yönetim Kurulu üye adaylarının seçimi ve elenmesi,
- Pay sahipleri ile iletişim,
- Menfaat çatışmalarının denetlenmesidir.

Kanada, Fransa, Almanya, Finlandiya, İsveç, Hollanda, Birleşik Krallık ve Venezüellâdan 200 yönetici ile yapılan görüşme neticesinde Yönetim Kurulunun temel beş görevi üzerine uzlaşa sağlanmış olup bu beş görev şu şekilde sıralanmıştır (Wheelen & Hunger, 2010, s. 93).

- İşletme stratejisini, genel istikameti, misyon ve vizyonunu belirlemek,
- CEO ve üst düzey yöneticileri işe almak ve işten çıkarmak,
- Üst yönetimi kontrol etmek, izlemek ve yönlendirmek,
- Kaynakları gözden geçirmek ve kullanım için onay vermek,
- Paydaşların çıkarlarını korumak.

Ülkemizde Yönetim Kurulunun devredilemez görev ve yetkileri ise 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun 375. maddesinde sayılmıştır. Bu görevler; yönetimin teşkilatlandırılması, üst düzey yöneticilerin yönlendirilmesi, atanması, faaliyetlerin denetlenmesi, yıllık faaliyet raporunun kurumsal yönetim açıklamalarının düzenlenmesi... vb. hususlarını içermektedir.

### 3.3. Yönetim Kurulu Üyelığı

Kurumsal yönetime ilişkin olarak ortaya konan ilk rapor olması sebebiyle Cadbury raporunda Yönetim Kurulu yapısına ilişkin olarak yer alan hususlara göz atmak yerinde olacaktır. Rapor incelendiğinde Yönetim Kurulu yapısı başlığı altında Yönetim Kurulu başkanı ve icracı olmayan Yönetim Kurulu üyeleri ile bağımsız Yönetim Kurulu üyelerine özel önem verildiği görülmektedir. Komite kurumsal yönetimin güvence altına alınabilmesi için Yönetim Kurulu başkanının kritik önemde olduğunu, öncelikli görevlerinin Yönetim Kurulunun denge içinde çalışmasını sağlamak olduğunu, bu kapsamda Yönetim Kurulu ve pay sahiplerinin onayına bağlı üyeliklerde dengenin sağlanması, ilgili tüm konuların Yönetim Kurulu toplantılarında gündeme alınması, icracı ve icracı olmayan tüm Yönetim Kurulu üyelerinin aynı şekilde bir araya gelmesinin sağlanması gibi görevleri olduğunu belirtmiştir. Raporda Yönetim Kurulu başkanlığı ile şirket genel müdürlüğü görevlerinin aynı kişiye verilmemesi ve ikisinin görevlerinin açık şekilde ortaya konmasına büyük önem verilmiştir. Bunun sağlanamaması durumunda ise Yönetim Kurulunda güçlü ve bağımsız bir unsurun olması gerektiği ifade edilmiştir.

Raporda ayrıca kurumsal yönetim standartlarının uygulanması ve sürdürülebilmesi için Yönetim Kurulunda yer alacak icracı üyeler ile icracı olmayan üyeler arasında dengenin sağlanmasının önemli olduğu ifade edilmiş, icracı olmayan üyelerin strateji, performans, kaynaklar gibi konulara ilişkin ve kritik görevlendirmeler ile standartlara uyum konularında bağımsız değerlendirmelerde bulunması gerektiği, icracı olmayan üyelerin büyük çoğunluğunun ise şirketten bağımsız olması gerektiği belirtilmiştir (Cadbury, 1992).

Ülkemizde Yönetim Kurullarının yapılarına ilişkin yapılan düzenlemelerin başında 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ve SPK tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliği gelmektedir. TTK'nın 359'uncu maddesi gereği anonim şirketin, genel kurul tarafından seçilmiş veya esas sözleşmeyle atanmış bir veya daha fazla kişiden oluşan bir Yönetim Kurulu bulunur. TTK 'ya göre Yönetim Kurulu üyeleri en fazla üç yıl için seçilir ve aynı kişi eğer şirket esas sözleşmesinde aksine bir hüküm yok ise yeniden seçilebilir. TTK madde 364 gereği Yönetim Kurulu üyeleri, haklı bir sebebin varlığı hâlinde, genel kurul kararıyla her zaman görevden alınabilir. TTK madde 366 gereği ise Yönetim Kurulu her yıl üyeleri arasından bir başkan ve en az bir başkan vekili seçer. Esas sözleşmede, başkanın ve vekilinin veya bunlardan birinin, genel kurul tarafından seçilmesi öngörülebilir.

Kurumsal Yönetim Tebliği gereği Yönetim Kurulu üyelerinin çoğunluğu icrada görevli olmayan üyelere olmalı ve bu üyeler arasında, görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yapabilme niteliğine sahip bağımsız üyeler bulunmalı ve bağımsız üye sayısı toplam üye sayısının üçte birinden az olmamalıdır ve bu üyelerin görev süresi üç yıl olmalıdır. Bu üyeler tekrar aday gösterilmeleri durumunda yeniden seçilebilirler. Yönetim Kurulu üyesinin bağımsız üye olarak nitelendirilebilmesi için gerekli şartlar yine bu tebliğin madde 4.3.6'da sayılmıştır (Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1, 2014).

Bu bilgilerden ülkemizde Yönetim Kurulunun görevlerini yerine getirirken farklı çıkar gruplarının etkisinde kalmadan dengeli olarak hareket edebilmesinin sigortası olarak bağımsız Yönetim Kurulu üyeliğinin görüldüğü ve bu yapının mevzuat ile güçlendirilmeye çalışıldığı görülmektedir.

Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin yönetimde yer alması ile hedeflenen, Yönetim Kurulunun işletme ile çıkar çatışmasına girmeden, denetim fonksiyonunu yerine getirebilmesidir (Demir, 2016, s. 56). Bağımsız üyeler, doğal olarak, firmanın menfaatlerini her şeyin üstünde tutabilme ve kararlarında tarafsız olma avantajına sahip olurlar (TÜSİAD, 2002, s. 17).

Bağımsızlık tanımları ülkeden ülkeye, hatta aynı ülkede mevzuattan mevzuata değişmesine rağmen or-

tak unsur, bir yöneticinin bağımsız olarak kabul edilmesi için, şirketle “maddi ilişkisinin” olmaması gerektiğidir. Türk hukukunda bağımsız Yönetim Kurulu üyeliğinin temel ölçütü görevlerini hiçbir etki altında kalmadan yapabilme özelliğine sahip olunmasıdır (Demir, 2016, s. 58).

Yönetim Kurulunun bağımsız olarak görev yapmasının en büyük güvencesi olan bağımsız Yönetim Kurulu üyeliği şartına ilişkin olarak ülkemizdeki duruma ilişkin olarak Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği “Yönetim Kurulu Serisi”nin II. yayını olarak hazırlanan ve 24 Mart 2016 tarihinde kamuoyu ile paylaşılan “BIST Şirketleri Yönetim Kurulları Araştırma” raporunda 513 BIST şirketinin Yönetim Kurullarında %26 oranında bağımsız Yönetim Kurulu üyesi olduğu görülmektedir. Payları borsada işlem gören 382 şirkette ise bu oran %31'dir (Doğrusoy, 2016, s. 30).

2012 yılından 2019 yılına kadar olan süreçte Borsa İstanbul'da yer alan şirketlerin Yönetim Kurullarındaki bağımsız üyelerin toplam üyelere oranları şu şekildedir. 2012: %24,33, 2013: %27,68, 2014:%29,12, 2015:%28,8, 2016:%29,25, 2017:%29,10, 2018:%29,51, 2019:%29,99. Oranlar ışığında Yönetim Kurullarında görev yapan bağımsız üye oranlarının yıllar itibariyle genel olarak artış trendinde olduğu söylenebilir (Araç v.dğr., 2019, s. 8),

Amerika Birleşik Devletlerindeki ortalama bağımsız Yönetim Kurulu üye sayılarına bakıldığında; Spencer Stuart Board Index 2021 raporuna göre 500 büyük Amerikan şirketini kapsayan S&P 500 şirketlerinde bağımsız Yönetim Kurulu üye oranı 2011 ve 2016 yıllarında %84, 2020 yılında %85, 2021 yılında ise %86 olmuştur (2021 U.S. Spencer Stuart Board Index, 2021, s. 9)

Heldrick&Strugles tarafından hazırlanan “Toward Dynamic Governance 2014” raporunda ise 2013 yılı itibariyle 15 Avrupa ülkesinde icracı olmayan Yönetim Kurulu üyelerinin toplam üyeler içindeki oranı %80'dir (Toward Dynamic Governance 2014, s. 5). Bu oran yorumlanırken ilgili 15 Avrupa ülkesinin bazılarında tek kademeli Yönetim Kurulu sisteminin bazılarında ise iki kademeli Yönetim Kurulu sisteminin uyguladığının dikkate alınması daha isabetli de-



ğerlendirme yapılabilmesi için uygun olacaktır. Bu bilgiler ışığında Türkiye'deki bağımsız Yönetim Kurulu üyeliği oranının Avrupa ve Amerika'nın gerisinde kaldığı ifade edilebilir.

### 3.4. Yönetim Kurulu Üyelerinin Seçimi

Yönetim Kurulu üyesi seçilebilmek için 6102 Sayılı TTK ile üç farklı yol tarif edilmiştir. Bunlardan birincisi Anonim Şirketin kuruluşunda ana sözleşme ile Yönetim Kurulu üyelerinin belirlenmesi, ikincisi Genel Kurul toplantısında Yönetim Kurulu üyelerinin seçilmesi, sonuncusu ise Yönetim Kurulunda görev yapan bir üyenin herhangi bir nedenle üyeliğinin son bulması halinde, Yönetim Kurulunun bir sonraki Genel Kurul toplantısına kadar görev yapmak üzere geçici olarak birisini üye olarak seçmesidir.

Yönetim Kurulu üyeleri en fazla üç yıl görev yapmak üzere seçilebilirken, esas sözleşmede aksine hüküm olmaması halinde aynı kişi yeniden Yönetim Kurulu üyeliğine seçilebilmektedir. Ayrıca 6102 Sayılı TTK ile bir önceki ticaret kanunda olmayan Yönetim Kurulunda azınlık hissedarların belli oranda yöneticiyi aday gösterebilmelerine izin verilmesi ve belirli pay gruplarına, özellik ve nitelikleriyle belirli bir grup oluşturan pay sahiplerine ve azınlığa Yönetim Kurulunda temsil edilme hakkı tanınmış bu hükümle iyi kurumsal yönetimin şartlarından biri olan küçük ve/veya azınlık hakkına sahip paydaşların temsiline imkân verilmiştir.

Bu hususlar dışında 6102 Sayılı TTK ile pay sahibi olmayanların da Yönetim Kurulu üyesi olabilmeleri mümkün kılınmış, böylelikle tek kişilik Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulunun birden çok üye ile teşkil edilebilmesine imkan tanınmıştır (Yavuz, 2013, s. 148).

Yönetim Kurulu üyelerini kural olarak Genel Kurul seçer, ancak bu durum Yönetim Kurulunun biçimsel ve şeffaf bir Yönetim Kurulu üyeliği atama ve seçim süreci oluşturması görevini ortadan kaldırmaz (Akinç, 2013, s.7). Yönetim Kurulu üyelerinin Genel Kurul tarafından seçiliyor olması genel kurulda çoğunluk hissesini elinde bulunduran hissedarların, Yönetim Kurulunu belirlemek suretiyle ortaklığın tüm yöne-

timinde söz sahibi olmasına yol açabilir. Bundan dolayı bu olumsuzluğun ortaya çıkmasını engelleyecek tedbirler alınmalıdır. Bu kapsamda SPK tebliği (2014) gereği aday gösterme komitesinin oluşturulması veya bu komitenin yerine getirmesi beklenen görevlerin Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından yerine getirilmesi yasal bir yükümlülük olarak ortaya konmuştur.

Sonuçta iyi kurumsal yönetim için Yönetim Kurulu üyelerinin seçiminin kritik önemde olduğunun bilinciyle hareket edilmeli ve mevzuatla düzenlenen Yönetim Kurulu üyesi olma şartlarının yanında işletmeye has özel gereklilikler doğru şekilde belirlenmeli, tarafsız bir Yönetim Kurulu aday belirleme sistemi kurulmalı ve şeffaflık çerçevesinde işletilmelidir.

### 3.5. Yönetim Kurulu Üyelerinin Sayısı ve Nitelikleri

6102 Sayılı TTK'nın 359. maddesi bir Anonim Şirkette, esas sözleşmeyle atanmış veya Genel Kurul tarafından seçilmiş, bir veya daha fazla kişiden oluşan bir Yönetim Kurulunun bulunacağını hükme bağlamıştır. Ayrıca SPK tarafından 2014 yılında yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) "Yönetim Kurulu üye sayısı, her durumda beş üyeden az olmak koşulu ile Yönetim Kurulu üyelerinin verimli ve yapıcı çalışmalar yapmalarına, hızlı ve rasyonel kararlar almalarına ve komitelerin oluşumuna ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmelerine imkân sağlayacak şekilde belirlenir." hükmünü amirdir. Bu bilgiler ışığında bakıldığında ülkemizde işletmelerin kendi ihtiyaçları doğrultusunda beş üyeden az olmak üzere oluşturulmuş Yönetim Kurullarının olması gerektiği anlaşılmaktadır.

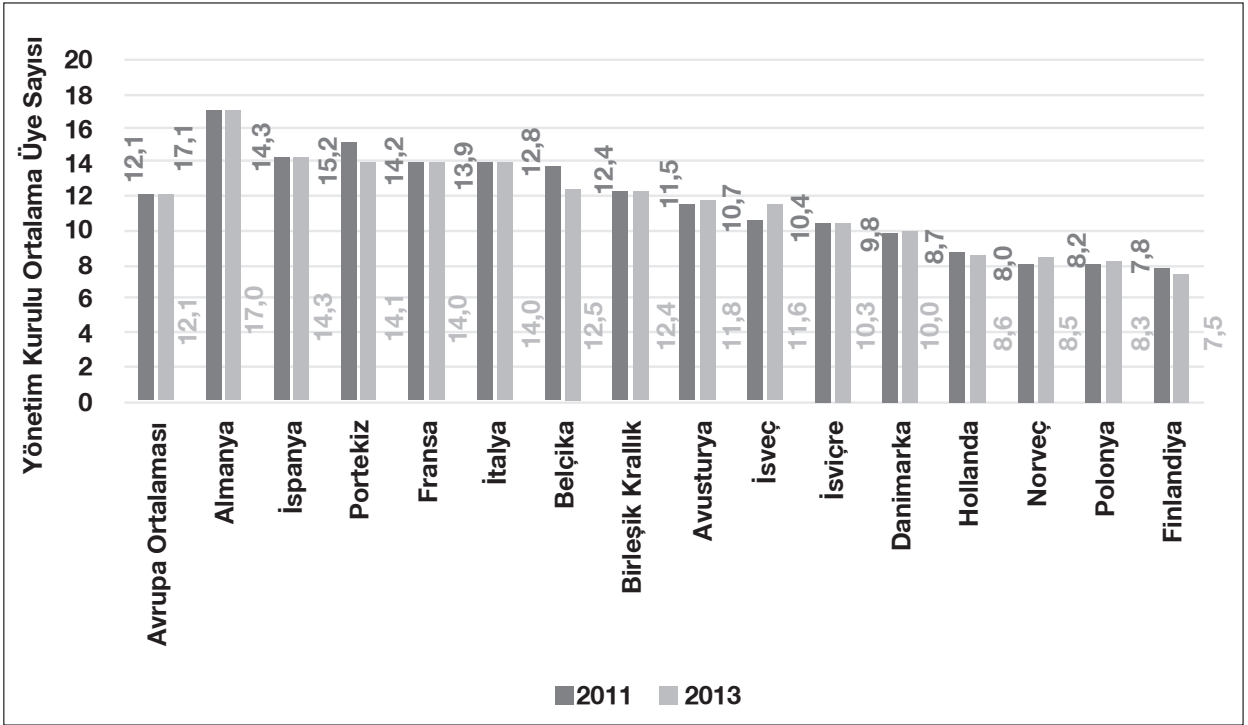
2016 yılı itibarıyla ülkemizdeki mevcut duruma bakıldığında; Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından yapılan "BIST Şirketleri Yönetim Kurulları Araştırma Raporu'na göre 513 şirkette 3367 Yönetim Kurulu üyeliği olup ortalama üye sayısı 6,5 kişi, 2659 Yönetim Kurulu üyeliği olan Borsa İstanbul'da payları borsada işlem gören 382 şirkette ise ortalama üye sayısı 7 kişi olarak tespit edilmiştir (Doğrusoy, 2016, s. 28).

Diğer dünya ülkelerinde ortalama Yönetim Kurulu üye sayılarına bakıldığında ise; Heldrick&Struggles

tarafından hazırlanan “Toward Dynamic Governance 2014” raporunda 2013 yılı itibariyle 15 Avrupa ülkesinde ortalama Yönetim Kurulu üye sayısının 12 kişi olduğu görülmektedir. 15 Avrupa ülkesine dair Yönetim Kurulu ortalama üye sayıları Grafik-1 de sunulmuştur (Toward Dynamic Governance 2014, 2014,

s. 5). 2021 U.S. Spencer Stuart Board Index raporuna göre 500 Büyük Amerikan şirketini kapsayan S&P 500 şirketlerinde bu sayının 2011 yılında 10,8, 2016 yılında 10,8, 2020 yılında 10,7 ve 2021 yılında 10,8 olduğu görülmüştür (2021 U.S. Spencer Stuart Board Index, 2021, s. 9).

Grafik 1. 15 Avrupa Ülkesi Yönetim Kurulu Ortalama Üye Sayısı



(Toward Dynamic Governance 2014, 2014, s. 19)

Sonuç olarak Türkiye şirketlerinin Avrupa ve Amerika şirketlerine kıyasla daha az üyeli Yönetim Kurulları ile çalışmayı tercih ettiği anlaşılmaktadır.

Yönetim Kurulunun etkisinin anlaşılmasında, farklı birikim, tecrübe, uzmanlık alanı ve yeteneklere sahip farklı bireylerden oluşması sayesinde örgüt yönetimine katkı sağladığı literatürde vurgulanmıştır (Kılınç, 2016, s. 54). Bundan dolayı Yönetim Kurulu yapısı ve üye sayısının yanında Yönetim Kurulu üyelerinin sahip olduğu nitelikler de son derece önemlidir.

Yapılan araştırmalar ışığında, dünyada ve Türkiye’de Yönetim Kurulu üyeliği için tüm şirketlerde geçerli ortak yazılı bir ölçüt seti bulunmamakta, her şirketin kendine has ölçütler belirlemesinin daha doğru

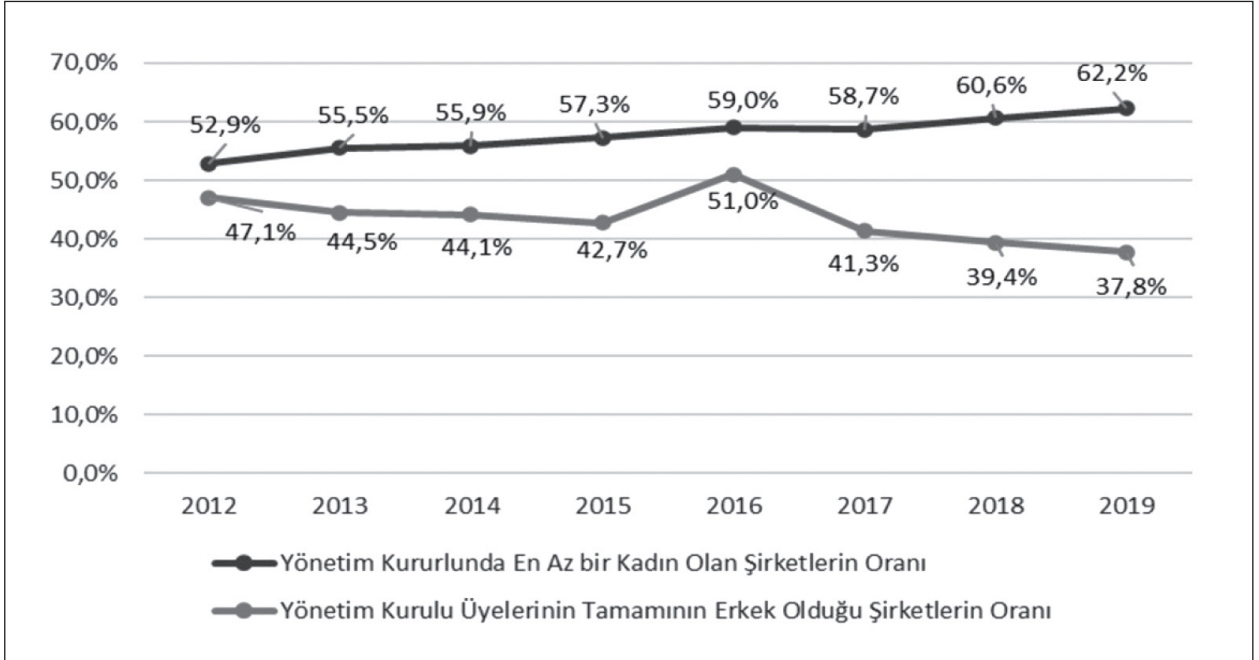
olacağı değerlendirilmektedir (Kılınç, 2016, s. 45). Bununla birlikte Yönetim Kurulu üyelerinin sahip olması gereken niteliklerin bir kısmının ülke yasal düzenlemeleri ile belirlendiği bilinmektedir. Örneğin SPK tarafından bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin sahip olması gereken niteliklerin düzenlenmesi ile 6102 Sayılı TTK’ nun Yönetim Kurulu üye sayısı ve niteliklerinin düzenlendiği 359. maddesi buna örnek olarak verilebilir.

Mevzuata aykırı olmamak şartıyla esas sözleşme ile Yönetim Kurulu üyeliği için ilave nitelikler belirlenebilir. Bu kapsamda; üniversite veya lise mezunu olma gibi belli bir öğretim düzeyine sahip olma, belirli bir yaştan küçük veya büyük olma şartları buna örnek olarak verilebilir (Yavuz, 2013, s. 152).

Başarılı bir Yönetim Kurulu için Yönetim Kurulunu oluşturan kişilerin karakter ve yetkinlikleri kritik önemdedir. Bu kapsamda karakter gereklilikleri genel iken yetkinlik gereklilikleri işletmenin faaliyet gösterdiği şartlara göre değişmektedir. Yönetim Kurulu üyelerinin hepsinin yüksek etik ilkelere bağlı, dürüst, güvenilir ve finansal konularda bilgi sahibi olması, iyi bir dinleyici, iletişimci ve etkileme yeteneğinin olması, Yönetim Kurulunda görüşülecek konulara aktif olarak katılabilecek işletmenin iş amaçlarına uygun ve ilintili alanlarında uzmanlıklara sahip olması ve Yönetim Kurulu görevleri için zaman ayırabilmesi sahip olunması gerekli niteliklerden bazılarıdır (Argüden, 2009, s.1).

Grafik 2'de 2012 yılından 2019 yılına kadar ki süreçte Borsa İstanbul' da yer alan şirketlerin Yönetim Kurulunda en az bir kadın üye bulunan şirket oranı ile Yönetim Kurulu üyelerinin tamamının erkek olduğu şirket oranları verilmiştir. Grafik incelendiğinde Yönetim Kurulunda en az bir kadın üye bulunan şirket oranında 2012-2019 yılları arasında düşük ama pozitif yönlü bir değişim olduğu, bu oranının 8 yıl içinde 52,9%'dan 62,2%'ye yükseldiği, Yönetim Kurulu üyelerinin tamamının erkek olduğu şirket oranının ise 47,1%'den 37,8%'e düştüğü görülmektedir (Ararat v.dğr., 2019, s. 10).

Grafik 2. Yönetim Kurullarında Görev Alan Kadın ve Erkek Üye Durumu



(Ararat v.dğr., 2019, s. 10)

2013 yılından 2019 yılına kadar ki süreçte Borsa İstanbul da yer alan şirketlerin Yönetim Kurullarında-

ki üyelerin cinsiyetlere göre dağılımı da Tablo 1'de sunulmuştur (Ararat v.dğr., 2019, s. 11):

Tablo 1. Yönetim Kurulu Üyelerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Yıllar	Yönetim Kurulu Erkek Üye Oranı	Yönetim Kurulu Bağımsız Erkek Üye Oranı	Yönetim Kurulu Kadın Üye Oranı	Yönetim Kurulu Bağımsız Kadın Üye Oranı
2013	88,3%	25,2%	11,7%	2,4%
2014	88,1%	26,4%	11,9%	2,7%
2015	87,1%	26,0%	12,90%	2,8%
2016	85,8%	25,6%	14,2%	3,6%
2017	86,1%	25,6%	13,9%	3,5%
2018	84,8%	24,8%	15,2%	4,7%
2019	84,1%	24,7%	15,9%	5,3%

(Ararat v.dğr., 2019, s. 11)

Tablo 1 incelendiğinde Yönetim Kurullarında yer alan kadın üye oranının yıldan yıla tedrici bir artış gösterdiği görülmektedir.

ABD özelindeki duruma bakıldığında ise S&P 500 şirketlerinde kadın üye oranının 2011 yılında %16, 2016 yılında %21, 2020 yılında %28 ve 2021 yılında %30 olduğu, yıllar itibariyle kadın üye oranının arttığı görülmüştür (2021 U.S. Spencer Stuart Board Index, 2021, s. 9).

### 3.6. Yönetim Kurulu Komiteleri ve Görevleri

SPK'nın 3/1/2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanan (II-17.1) nolu Kurumsal Yönetim Tebliği gereği, Yönetim Kurulunun görev ve sorumluluklarını uygun şekilde ifa edebilmesini sağlamak amacıyla "Denetimden Sorumlu Komite" (bankalar hariç), "Riskin Erken Saptanması Komitesi" (bankalar hariç), "Kurumsal Yönetim Komitesi", "Aday Gösterme Komitesi, Ücret Komitesi" (bankalar hariç) oluşturulur. Ancak kurumsal yönetim komitesi aday gösterme komitesi ve ücret komitesinin görevlerini

yapmakla görevlendirilmesi durumunda ayrı bir aday gösterme komitesi ve ücret komitesi oluşturulmaya-bilecektir. Yine bu tebliğ gereği;

- Oluşturulan komitelerin görevlerinin, çalışma usullerinin ve hangi üyelerden oluşturulacağını Yönetim Kurulu tarafından belirlenmesi ve Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) açıklanması,
- Komitelerin asgari iki üye içerecek şekilde oluşturulması, iki üyeden oluşması durumunda her ikisinin, ikiden çok üyesinin olması halinde ise üyelerin çoğunluğunun, icracı olmayan Yönetim Kurulu üyelerinden seçilmesi,
- Komite başkanlarının, Bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri içinden seçilmesi,
- Denetimden Sorumlu Komite üyelerinin hepsinin bağımsız Yönetim Kurulu üyesi olması,
- Yönetim Kurulu üyesi olmayan uzman kişilerin, komitelerde (denetimden sorumlu komite hariç) üye olabilmesi,

- İcra başkanı/CEO'nun komitelerde yer almaması,
- Yönetim Kurulu üyesinin bir komitede görev almasına özen gösterilmesi,
- Komitelerin görevlerini yerine getirmeleri için gereken her türlü kaynak ve desteğin Yönetim Kurulu tarafından sağlanması,
- Komitelerin, gerekli görülen kişileri toplantılarına davet edebilmesi,
- Komitelerin tüm çalışmalarının yazılı hale getirilmesi, çalışmalar hakkındaki bilgileri ve toplantı sonuçlarını içeren raporların Yönetim Kuruluna sunulması gerekmektedir.

Bu tebliğ gereği kurulabilecek komitelere ilişkin özet bilgiler aşağıda sunulmuştur:

### 3.6.1. Denetimden Sorumlu Komite

Bu komitenin çalışma alanı adından da anlaşılacağı üzere, hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerinin hayata geçirilebilmesinin önemli araçlarından biri olan denetim fonksiyonudur. Denetim komitesi şirketin iç kontrol ve iç denetim sisteminin etkili bir şekilde işleyip işlemediğinin gözetiminin yapılması görevinin yanı sıra, şirketin muhasebe sisteminin ve şirket mali bilgilerinin kamuya açıklanması ile bağımsız denetimde gözetim yapmakla mükelleftir.

### 3.6.2. Kurumsal Yönetim Komitesi

İşletmede kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma durumunu incelemek, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu ilkelere tam olarak uymama nedeniyle yaşanabilecek çıkar çatışmalarını tespit etmek ve Yönetim Kuruluna kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici tarzda önerilerde bulunmakla görevli olan bu komite aynı zamanda şirketin yatırımcı ilişkileri bölümünün çalışmalarını gözetmekle sorumludur.

### 3.6.3. Riskin Erken Saptanması Komitesi

Bu komitenin görevi; şirketin varlığını, gelişmesini

ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin alınması ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmaları yapmak ve risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirmektir.

### 3.6.4. Aday Gösterme Komitesi

Yönetim Kurulu ve yönetsel sorumluluğu olan kadrolar için adayların belirlenmesi, değerlendirilmesi ve eğitilmesi hususlarında şeffaf bir mekanizmanın tesis edilmesi ve bu konuda politika ve stratejilerin belirlenmesi çalışmalarını yapmanın yanı sıra Yönetim Kurulunun yapısı ve verimliliği hakkında periyodik kıymetlendirmeler yaparak bu konulara ilişkin önerilerini Yönetim Kuruluna sunmak bu komitenin görevleridir. Bu komite oluşturulmadığı takdirde görevlerinin kurumsal yönetim komitesi tarafından yapılması gerekir.

### 3.6.5. Ücret Komitesi

Komite, Yönetim Kurulu üyelerinin ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlerinin belirlenmesinde takip edilmesi gereken ilke, ölçüt ve uygulamaları işletmenin uzun vadeli hedefleri göz önüne alınarak belirlemek ve uygulanmasını izlemek, ücretlendirmede kullanılan kriterlere ulaşma derecesi dikkate alınarak, Yönetim Kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilecek ücretlere yönelik olarak Yönetim Kuruluna öneriler sunmakla görevlidir. Bu komitenin oluşturulmaması halinde bu görevlerin kurumsal yönetim komitesi tarafından yapılması gerekir.

Şimdiye kadar Yönetim Kurullarının görevleri, üyelerin nitelikleri, seçim usul ve kriterleri, oluşturulacak komiteler vb. konular ele alınmış olup müteakip bölümlerde kurumsal yönetimin tanımı, kurumsal yönetim sistemleri ile dünyada ve Türkiye'de kurumsal yönetim ilkeleri hakkında kısaca bilgi verilerek bu bilgiler ışığında yönetim kurullarının iyi kurumsal yönetimin şirketlerde hayata geçirilebilmesi açısından önemi ortaya konmaya çalışılacaktır.

#### 4. KURUMSAL YÖNETİM

Nobel ödüllü ekonomist Milton Friedman tarafından, toplumun kanunlar ve yerel gelenekler tarafından şekillendirilen temel kurallarına uyarken, mümkün olan en üst düzeyde para kazanmayı arzu eden şirket sahiplerinin ya da hissedarların isteği doğrultusunda iş faaliyetlerinin oluşturulması (Erişmiş, 2013, s. 5) şeklinde tanımlanan kurumsal yönetime dair yapılan bazı tanımlamalar aşağıda sunulmuştur:

Kurumsal yönetim en geniş kapsamda insanların bir hedefe ulaşmak amacıyla meydana getirdiği herhangi bir organizasyonun yönetiminin düzenlenmesi, dar kapsamda ise, bir organizasyonun beşeri ve finansal sermayeyi cezbetmesine, etkili çalışmasına ve böylelikle bir parçası olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun vadede hissedarlarına ekonomik değer yaratmasına olanak tanıyan her türlü yasa, yönetmelik, kod ve uygulamalardır (TÜSİAD, 2002, s. 9).

Kurumsal yönetim tepe yönetimi, çalışanlar, hissedarlar ve yatırım yapan kişi ve kuruluşlar arasındaki ilişkileri düzenleyerek; şirket faaliyetlerinin paydaşların aleyhine ya da belirli grupların faydasına kullanımının engellenmesinde etkili rol oynayarak, şirketlerin faaliyetlerine devam etmesini ve ortak amaçların sürdürülmesini sağlar (Akıncı, 2013, s. 2).

OECD'ye göre kurumsal yönetim, firmanın yönetimi, Yönetim Kurulu, hissedarları ve diğer paydaşları arasındaki ilişkiyi, şirketin hedeflerinin belirlendiği yapıyı ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin ve performansın nasıl denetleneceğinin yollarını belirler (OECD, Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005, s. 9).

Uluslararası İç Denetim Enstitüsü'nün yaptığı tanımlamaya göre kurumsal yönetim; üst yönetim, yönetim kurulu ve denetim kurulu tarafından, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi maksadıyla, faaliyetlerin raporlanması, yönlendirilmesi, yönetilmesi ve izlenmesi gayesiyle uygulanan yapı ve süreçlerin bir birliliğidir (İç Denetim Terimler Sözlüğü, 2019).

Cadbury raporuna göre kurumsal yönetim, işletmelerin yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistem olarak tanımlanmıştır (Cadbury, 1992).

1990'lı yıllardan bu yana finans, ekonomi, hukuk gibi birçok farklı disiplin tarafından çalışma konusu edilen kurumsal yönetime ilişkin olarak dünyada iki ana sistem bulunmaktadır. Bunlardan birincisi sermaye piyasalarının gelişmiş olduğu Amerika ve İngiltere'nin başını çektiği ve kurumsal yönetimi şirketin kontrol ve idaresini belirleyen, şirketin öncelikli katılımcıları arasındaki ilişkileri açıklayan kural ve kurumlar olarak gören ve yönetici baskın model olan "Anglo-Sakson Sistemi", ikincisi ise hisselerin çoğunluğunu elinde bulunduran hissedarlara dayalı model olan "Alman Sistemi" diğer adıyla "Kıta Avrupası Sistemi"dir (Tuzcu, 2004, s. 36).

Anglo-Sakson Sisteminde işletmede alınan kararlarda belirli bir veya birkaç kişinin etkili olması engellenmiştir. Bu sistemde hisse senetleri çok sayıda yatırımcının elinde bulunduğundan dağınık bir sahiplik yapısı söz konusudur. Bilgiye erişim imkânları olan hissedar ve küçük yatırımcılar büyük oranda yasalar ile koruma altına alınmıştır. Yöneticilerden öncelikle beklenen şirketin kârının maksimize edilmesidir. Bu sistemde Yönetim Kurulu hem icracı, hem de icracı olmayan üyelerden oluşur ve üyelerin gerekli bilgi, birikim ve mesleki tecrübeye sahip olmaları beklenir. Bu sistem, sermaye piyasalarına verdiği önem sebebiyle "piyasa merkezli sistem" olarak da adlandırılmaktadır (Çakalı, 2020, s. 22).

Ağ sistemi de denilen ve sahiplik yapısının yoğunlaştığı Kıta Avrupası Sisteminde sermaye piyasalarından ziyade bankalar ana kreditör olarak rol oynamaktadır. Ana hedefi sürdürülebilir büyüme olan bu sistemde icra sorumluluğu bulunmayan üyelerden oluşan üst düzey bir Yönetim Kurulunun yanı sıra şirket yönetiminde alt kademedeki icra görevi olan üyelerin oluşturduğu başka bir Yönetim Kurulunu da içeren iki kademeli Yönetim Kurulu yapısı görülür. Yönetim Kurullarında hissedar temsilcilerinin yanı sıra paydaş temsilcileri de görev alabilmektedir (Çakalı, 2020, s. 23).

Uygulanan sistem ister Anglo-Sakson Sistemi ister Kıta Avrupası Sistemi olsun, her iki sistemde de amaç kurumsal yönetimin temel ilkeleri olan adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluğun başarıyla hayata geçirilmesi ve hem hissedarlar hem de paydaşların beklentilerine uygun şekilde belirlenmiş hedeflere ulaşılabilmesidir.

Küreselleşen ekonomik şartlar, artan yıkıcı rekabet ve baş döndürücü hızla değişen teknolojiler işletmeleri mevcut pazar paylarını artırmak için yeni pazar arayışlarına ve uluslararası piyasalara açılmaya itmiş, aynı zamanda işletmeler yetersiz olan ulusal sermaye sıkıntısını aşmak için de uluslararası kaynaklara erişim arayışına girmiştir. Uluslararası sermayeye ulaşmak için ise işletmelerin uluslararası kriterlere uygun hareket etmesi gerekmektedir. Bu kapsamda işletmelerin adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluktan oluşan kurumsal yönetimin temel ilkelerini başarıyla hayata geçirmeleri gerekmektedir. Kurumsal yönetimin dört temel ilkesine ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur:

#### 4.1. Adillik (Eşitlik):

Eşitlik; hissedar haklarının azınlık veya yabancı hissedar ayrımı yapılmadan korunması ve tedarikçilerle yapılan sözleşmelerin uygulanabilirliğinin sağlanması olarak tanımlanabilir (TÜSİAD, 2002, s. 35).

Eşitlik ilkesi gereği, azınlık hissedarları ve yabancı hissedarlar da dâhil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmalı, aksi halde yani hissedar haklarının ihlali halinde yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme imkânına sahip olunması gerekir. Hissedarların adil/eşit muamele görmesi; aynı tertip hisselerle sahip hissedarlara eşit muamele yapılması, içerden öğrenenlerin ticaretinin (insider trading) yasaklanması ayrıca Yönetim Kurulu üyelerinin ve kilit yöneticilerin, şirketi etkileyen faaliyet ve konularla ilgili doğrudan, dolaylı veya üçüncü taraflar adına maddi çıkar konusu olabilecek her türlü ilişkilerini açıklamalarını gerektirmektedir (OECD, Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005, s. 16).

#### 4.2. Hesap Verilebilirlik:

Hesap verebilirlik, yönetime ilişkin kural ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması, şirket yönetimi ve hissedar menfaatlerinin paralellüğünün Yönetim Kurulu tarafından gözetilmesi olarak tanımlanabilir (TÜSİAD, 2002, s. 35). Paydaşların ve hissedarların şirket yöneticilerinin almış oldukları kararları sor-

gulayabilmelerine olanak sağlayan bu ilke hissedarların ve paydaşların şirket yönetiminin faaliyet ve uygulamalarına yönelik olarak değerlendirmeler ve sorgulamalar yapmalarına olanak sağlamakta, kamuya tam ve doğru bilgilerin açıklanması ve ilgili grup veya kişilerin eylemlerinden sorumlu tutulabilmesini mümkün kılmaktadır. Bu durum hem olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini sağlamakta, hem de yöneticilerin kendi menfaatlerini şirket menfaatlerinin önünde tutmalarına engel olabilmektedir (Çakalı, 2021, s. 20).

#### 4.3. Şeffaflık:

Şeffaflık; işletmenin mali performansı, kurumsal yönetimi, hissedarlık yapısı hakkında yeterli, doğru ve karşılaştırılabilir bilginin zamanında açıklanması olarak tanımlanabilir (TÜSİAD, 2002, s. 35). Şeffaflık ilkesi işletmenin finansal durumu, performansı, sahipliği ve idaresi dâhil olmak üzere işletme ile ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını gerektirir. Açıklamalara konu olabilecek başlıklara örnek olarak; işletmenin finansal sonuçları, faaliyet sonuçları, işletme kâr-zarar hesabı, işletmenin hedefleri, büyük hissedarlar ve oy kullanma hakları, Yönetim Kurulu üyeleri ve kilit yöneticilerle ilgili ödüllendirme politikası, nitelikleri, seçim süreci, diğer şirketlerdeki üyelikleri ve Yönetim Kurulu tarafından bağımsız olarak görülüp görülmedikleri de dâhil Yönetim Kurulu üyeleri hakkındaki bilgiler, ilgili taraf işlemleri, kurumsal yönetim yapısı ve politikaları verilebilir (OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005, s. 1). Şeffaflık ilkesinin hayata geçirilmesi ile işletmelerin piyasa etkililiğinin ve yatırımcı güveninin artması neticesinde paydaşların ihtiyaç duydukları bilgilere erişebilmeleri sağlanmış olunur (Çakalı, 2021, s. 19).

#### 4.4. Sorumluluk:

Sorumluluk, şirket faaliyeti ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanması olarak tanımlanabilir (TÜSİAD, 2002, s. 35). Bu ilke gereği şirket yönetiminin şirket adına gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerinin yasa ve kurallara

uygun olarak gerçekleştirme durumunun izlenmesi ve sorumlulukların uygun bir şekilde yerine getirilip getirilmediğinin takip edilebilmesi gerekir (Çakalı, 2020, s. 21).

Bu dört temel kurumsal yönetim ilkesinin daha iyi anlaşılabilmesi ve uygulanabilir detayda ortaya konabilmesi maksadıyla ilk olarak Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) Konseyi tarafından 1999 yılında, etkili kurumsal yönetim çerçevesi için temellerin sağlanması, pay sahiplerinin hakları ve adil muamele görmeleri ve temel ortaklık işlevleri, kurumsal yatırımcılar, pay piyasaları ve diğer araçlar, kurumsal yönetimde menfaat sahiplerinin rolü, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile Yönetim Kurulunun sorumlulukları olmak üzere altı standarttan oluşan kurumsal yönetim ilkeleri yayımlanmıştır. Yayımlanan bu ilkeler değişen şartlar ve kurumsal yönetim kavramındaki gelişmelere paralel olarak 2004 yılında ve 2015 yılında revize edilmiştir (OECD, 2016, s. 11).

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ile ortaya konan ana hususlar aşağıda verilmiştir (Koçel, 2003, s. 468):

- İşletmelerde hissedar hakları korunmalıdır.
- Hissedarların eşit muamele görmesi güvence altına alınmalıdır.
- İşletmeler faaliyetlerinden doğrudan çıkarı olan paydaşların haklarını yasalara uygun şekilde tanımalı ve bunlarla işbirliği yapmalıdır.
- İşletmeler, finansal durumları, sahiplik ve performansları ile ilgili zamanında ve doğru açıklamalarda bulunmalıdır.
- Yönetim Kurulları etkili şekilde çalışmalı, işletmenin bütün stratejik kararları denetlenmeli, işletmede icra sorumluluğu olanlar bağımsız bir denetimden geçirilmelidir.

Dünyadaki bu gelişmelere paralel olarak Türkiye'de bu kapsamda, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından 2003 yılında başta halka açık şirketler olmak üzere, özel sektör ve kamuda faaliyet gösteren tüm anonim şirketler tarafından uygulanabilecek kurumsal yönetim ilkeleri belirlenmiş ve uluslararası gelişmeler dikkate alınarak 2005, 2010, 2011, 2012, 2013

ve 2014 yıllarında güncellenerek kullanıma sunulmuştur (Tekbaş v.dğr., 2015, s. 7).

6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun 1529'uncu maddesi ve 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu 17'nci maddesi gereği halka açık ortaklıklarda kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal yönetim uyum raporlarının içeriğine, yayımlanmasına, ortaklıkların kurumsal yönetim ilkelerine uyumlarının derecelendirilmesine ve bağımsız Yönetim Kurulu üyeliklerine ilişkin usul ve esaslar Sermaye Piyasası Kurulunca (SPK) belirlenmektedir. SPK, 03 Ocak 2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazetede II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliğini yayımlamış ve kurumsal yönetim ilkelerini kamuoyu ile paylaşmıştır. Bu ilkeler incelendiğinde bazı ilkelerin uygulanmasının zorunlu tutulduğu, bazılarının uygulanması gerektiğinin ancak uygulanmaz ise nedenin açıklanmasının şart koşulduğu görülmektedir. Bu tebliğ ile işletme genel kurulları tarafından uygulanması gereken hususların yanı sıra, Yönetim Kurulunun yapısı, kaç kişiden oluşacağı, görev süresi, Yönetim Kurulu üyesi seçilme şartları, toplantı şekli, bünyesinde oluşturulacak komiteler, komitelerin görevlerine kadar birçok husus düzenlenmiş ve ülkemizde kurumsal yönetim çerçevesi çizilmiştir.

Açıklanan bu bilgilerden de anlaşılacağı üzere, kurumsal yönetim ile yönetim kurulları arasında sıkı bir bağ vardır. Çünkü şirketlerde hissedar haklarının korunması, hissedarlara pay oranları dikkate alınmadan eşit muamele yapılmasının sağlanması, ilgili taraflara işletmenin mali durumu hakkında zamanında, tam ve doğru açıklamalarda bulunması vb. gereklilikleri içeren kurumsal yönetim ilkeleri (Koçel, 2003), aynı zamanda yönetim kurulunun görev ve sorumlulukları arasında da sayılmaktadır (Cadbury, 1992; Wheelen & Hunger, 2010; Erişmiş, 2013; TTK).

Bundan dolayıdır ki; işletmelerde iyi kurumsal yönetime ulaşabilmek için kurumsal yönetimin sorumlusu makam olan Yönetim Kurullarının (Cadbury, 1992) görevlerini en iyi şekilde yapabilecek kudret, güçte ve dengede olması (Erişmiş, 2013), bunun için ise yeterli sayıda, nitelikte ve çeşitlilikte yönetim kurulu üyelerini ve komiteleri bünyesinde bulundurması gerekmektedir.



## 5. SONUÇ

Artan yasal yükümlülükler, sürekli ve hızla değişen teknoloji, çeşitlenen müşteri talepleri ve küreselleşen ekonomik şartlarda rekabetçi üstünlüklerini koruyarak, hem hissedarları, hem de paydaşları için değer yaratmak isteyen, sürdürülebilir bir karlılık düzeyi ile faaliyetlerine devam etmeyi amaçlayan işletmeler iyi bir kurumsal yönetim kültürüne sahip olmak ve kurumsal yönetim ilkeleri ile tam uyumlu uygulamaları hayata geçirmek zorundadır.

Kurumsal yönetimin temel dört ilkesi olan adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk çerçevesinde detaylandırılarak kaleme alınan ve şirketlerin uyması beklenen kurumsal yönetim ilkeleri hem dünyada hem de ülkemizde belirlenmiş ve bu kapsamda izlenmesi gereken yol, ilke ve esaslar ortaya konmuştur.

Hem ülkemiz mevzuatı hem de diğer ülke düzenlemeleri ve uygulamaları dikkate alındığında yönetim kurullarının görevleri olarak ifade edilen; işletmenin misyon ve vizyonuna uygun stratejilerin oluşturulmasına nezaret etmek, bu stratejileri onaylamak, stratejilerin uygulanması sırasında yönetimi izlemek ve yönlendirmek, hissedarların beklediği sürdürülebilir karlılığa ulaşmak için gerekli tedbirleri almak, yatırımcılar ve diğer ilgili paydaşlara şirket faaliyetleri hakkında doğru, tam, anlaşılabilir bilgilerin ulaştırılmasını sağlamak... vb. sorumlulukların kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda icra edilmesi önem arz etmektedir.

Kurumsal yönetimin hayata geçirilmesinde baş aktör olan yönetim kurullarının kendisinden beklenen görevleri kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak icra ederken işletmenin her faaliyetinde bu ilkelere uygun hareket edilmesini sağlamak için ilke ve esasları uygulanabilecek detayda şekillendirmek ve/veya şekillendirilmesini sağlamak, her iş, işlem ve karar süreçlerinde adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk ilkelerinin içselleştirilerek hayata geçirilmesini temin etmek ve devamlılığını sağlamak için uygun şekilde yapılandırılması gerekir.

Yönetim kurullarının üye sayısı, kadın üye oranı, icracı üye oranı, bağımsız üye oranı vb. nitelikleri ile yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komitelerin

işletmelerin finansal başarısına etkilerinin araştırıldığı birçok çalışma olmasına rağmen, yönetim kurulunun bahse konu unsurlarının iyi kurumsal yönetime etkisini araştıran bilimsel çalışmalar az düzeyde kalmıştır.

Sonuç olarak; geniş kapsamlı ve yerine getirilmesi zor olan birçok görevi yapması beklenen yönetim kurullarının üye sayısı, kadın üye oranı, icracı olmayan üye oranı... vb. yapısal unsurları ile yönetim kurulu bünyesinde oluşturulacak komitelerin iyi kurumsal yönetime ulaşmadaki etkisinin araştırılması ve bu araştırmalar neticesinde elde edilecek sonuçlardan hareketle daha iyi kurumsal yönetim için yönetim kurulu yapısı önerilerinin geliştirilmesinin önemli olduğu değerlendirilmiştir.

### Kaynakça:

- Akıncı, G. S. (2013). Kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda yönetim kurulu işleyişinin Dünya ve Türkiye açısından incelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi*. (34). <http://www.akademikbakis.org/eskisite/34/18.htm>. adresinden alındı.
- Aksoy, A. M. (2013). Türk kurumsal yönetim düzenlemeleri kapsamında anonim şirket yönetim kurulu. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 17(1-2), 45-76.
- Alagöz, A., & Erkoçak, H. E. (2021). Kurumsal yönetim ilkelerine uyum dereceleri ile firma karlılığı arasındaki ilişki: BIST kurumsal yönetim endeksi (XKURY) bankacılık ve sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmaların karşılaştırmalı analizi. *Journal of Accounting & Finance*, (91), 119-144. <https://doi.org/10.25095/mufad.843155>.
- Ararat, M., Alkan, S. & AYTEKİN, B. (2019). 7th Annual Women On Board 2019 Turkey., *Sabancı University Corporate Governance Forum of Turkey*. DOI: 10.5900/SU\_SOM\_WP.2019.39456, <https://www.yonetimkurulundakadin.org/rapor/34/women-on-board-turkey-2019-7th-annual-report>. adresinden alındı.
- Ararat, M. & Yurtoğlu, B. B. (2006). Yönetişim ve küresel rekabet. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 6(1-2).
- Aras, G. & Crowther, D. (2009). *A Handbook of corporate governance and social responsibility*. UK: MPG Books Group.

- Argüden, Y. (2009). *Boardroom secrets: Corporate governance for quality of life*. London: Palgrave Macmillan.
- Arslan, Ö., Karan, M. B. & Ekşi, C., (2010). Board structure and corporate performance. *Managing Global Transitions: International Research Journal*, 8(1), 3-22.
- Arslantaş, C. C. & Fındıklı, A. M., (2010). İMKB-50'de yer alan şirketlerin yönetim kurulu yapılanmaları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 39(2), 258-275.
- Bilimoria, D. & Piderit, S. K., (1994). Board committee membership: Effects of sex-based bias. *Academy of Management Journal*. 37(6), 1453-1477.
- Cadbury, A. (1992). *Committee on the financial aspects of corporate governance*. Gee, London.
- Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B.J. & Simpson, W.G. (2010). The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance; An International Review*. 18(5), 396-414.
- Çakalı, K. R. (2021). *Türkiye'de kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi*. İstanbul: Hiperyayın, ebook, e-ISBN: 978-625-7402-78-1).
- Demir, E. E. (2016). *Anonim şirket yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler* (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Doğrusoy, M. (2016). TKYD Raporu: BIST şirketlerinde yönetim kurulları yapısı. *Kurumsal Yönetim Dergisi*, 31(Yaz), 26-30.
- Düztaş, S., (2008). *Corporate Governance: The effects of board characteristics, information technology maturity, and transparency on company performance* (Doktora tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Eisner, B. A., Dess, G. G. & Lumpkin, G. T. (2010). *Strategic management: Creating competitive advantages* (Fifth Edition). McGraw-Hill Irwin.
- Erdoğan, D. Ç. (2015). *Kurumsal yönetim endeksinin (XKURY) FİRMA finansal performansına etkisi: BIST 100 üzerine bir araştırma* (Doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Erişmiş, A. (2013). *Yönetim kurulu yapısının BIST şirketlerinin performansı üzerine etkisi* (Doktora tezi). Kahramanmaraş Çukurova Üniversitesi. Kahramanmaraş.
- Kılıç, M. (2014). Yönetim kurulu yapısının işletme performansına etkisi: Türkiye'de bir uygulama. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 16(3), 33 -56.
- Kılınc, E. (2016). *İşletmelerde yönetim kurulu üye özelliklerinin yönetim kurulu performansına etkisi* (Doktora tezi). Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış. Klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Liu, Y., Wei, Z., & Xie, F. (2014). Do women directors improve firm performance in China?. *Journal of Corporate Finance*, (28),169-184, <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.11.016>.
- Tekbaş, M. Ş. & Güzeldere, H. (2015). Halka açık şirketlerde kurumsal yönetim ve etkileri. *Ekonomi, Finansman ve Muhasebe Dergisi*. 2(1), 1-17.
- Tufan, H. & Ege, İ. (2021). Kurumsal yönetim ilkelerinin finansal performansa etkisi: Panel veri analizi. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü e-Dergisi*, 4(2), 41-57.
- Tuzcu, A. (2004). *Halka açık şirketlerde kurumsal yönetim anlayışı: İMKB-100 örneği*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Türkmen, S. (2020). Finansal başarısızlık ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine ampirik bir araştırma. *International Academic Journal (Econder)*. 4(1), 116 -141.
- TÜSİAD. (2002). *Kurumsal yönetim en iyi uygulama kodu: Yönetim kurulunun yapısı ve işleyişi*. İstanbul: TÜSİAD. Yayın No. TÜSİAD-T/ 2002-12/336.
- Yavuz, M. (2013). Anonim şirketlerde yönetim kurulu üyeliği için aranan şartlar. *İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası Mali Çözüm Dergisi*, (117), 147-154.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2010). *Strategic management and business policy* (Twelfth edition). Prentice-Hall. New Jersey.

Zabria, S. M., Ahmadb, K., & Wahc, K. K. (2016). Corporate governance practices and firm performance: Evidence from top 100 public listed companies in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, (35), 287 -296.

6102 Sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu (2011). T.C. Resmi Gazete (rega.gov.tr). Tarih/Sayı: 14.02.2011/27846.

## İnternet Kaynakları

İç Denetim Terimler Sözlüğü. (2019). <https://www.tide.org.tr/file/documents/pdf/IcDenetimTerimlerSozlugu.pdf> adresinden alındı. (Erişim Tarihi, 11.11.2021).

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri. (2005). *Kurumsal yönetim derneği ekonomik işbirliği ve kalkınma örgütü kurumsal yönetim ilkeleri*. Yayın No.:KYD-Y/2005-01-01. İstanbul, [http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet\\_alanlari/yayinlarimiz/tkyd\\_yayinlari/oecd2004.pdf](http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/tkyd_yayinlari/oecd2004.pdf) adresinden alındı. (Erişim Tarihi, 21.10.2021).

Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1). (2014). <https://www.mevzuat.gov.tr/File/GeneratePdf?mevzuatNo=19225&>

[mevzuatTur =Tebliğ&mevzuatTertip=5](https://www.mevzuat.gov.tr/File/GeneratePdf?mevzuatNo=19225&mevzuatTur=Tebliğ&mevzuatTertip=5) adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 21.10.2021).

OECD (2016). *G20/OECD Principles of corporate governance (Turkish version)*. OECD Publishing. Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264257443-tr> adresinden alındı. (Erişim Tarihi, 06.10.2021).

Toward Dynamic Governance 2014: European Corporate Governance Report (2014). Heldrick&Struggles, <http://www.heidrick.com/Knowledge-Center/Publication/European-Corporate-Governance-Report-2014-Towards-Dynamic-Governance>.

2016 Spencer Stuart Board Index: A Perspective on U.S. Boards (2016). *SpencerStuart*. <https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/spencer-stuart-us-board-index-2016.pdf> adresinden alındı. (Erişim Tarihi, 18.11.2021).

2021 U.S. Spencer Stuart Board Index (2021). *SpencerStuart*. <https://www.spencerstuart.com/-/media/2021/october/ssbi2021/us-spencer-stuart-board-index-2021.pdf> adresinden alındı. (Erişim Tarihi, 18.11.2021).