



BİR YÖNETİM UYGULAMASININ TÜRKİYE BAĞLAMINDA YENİDEN İNŞASI: KURUMSAL YÖNETİM

Ertuğrul KAROĞLU¹

Onur ÇAPKULAÇ²

ÖZET

Araştırmanın amacı Türkiye'deki kurumsal yönetim uygulamalarının inşa edilmesinde kullanılan söylemi ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda TÜSİAD'ın (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği) ve TKYD'nin (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği) 2002 ile 2015 yılları arasındaki kurumsal yönetim ile ilgili söylemleri Aristo'nun Ethos, Pathos ve Logos retorik stratejilerine göre analiz edilmiştir. TÜSİAD ve TKYD'nin kurumsal yönetimin inşası noktasındaki söylemlerinin analizi sonucunda elde edilmiş olan bulgulara göre Pathos ve Logos gerekçelendirmelerinin göreceli olarak ağır bastığını görülmektedir. Ethos gerekçelendirmesi her ne kadar en düşük oranda çıkan gerekçelendirme olsa da bulgular dikkatli incelendiğinde Ethos gerekçelendirmesi ile Pathos gerekçelendirmesi oranlarının birbirine çok da uzak olmadığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Söylem, Retorik, Yönetim Uygulamasının İnşası.

Jel Kodu: M10.

CONSTRUCTION OF A MANAGERIAL PRACTICE IN TURKEY CONTEXT: CORPORATE GOVERNANCE

ABSTRACT

The aim of this study is to assert the discourse about construction of corporate governance practices in Turkey. In accordance with this purpose, TÜSİAD (Turkish Industry & Business Association) and TKYD's (Corporate Governance Association of Turkey) discourses about corporate governance which are presented between 2002-2015 are analyzed with Aristoteles's rhetorical strategies: "Ethos, Pathos, Logos". Examining the reconstruction of corporate governance in Turkey, we have found that Pathos and Logos justifications are relatively come to the forefront. Even if Ethos justifications have lesser degree than the others, when examining thoughtfully it is seen that Ethos justifications and Pathos justifications rates are not far from eachother.

Keywords: Corporate Governance, Discourse, Rhetoric, Construction of Management Practices.

Jel Code: M10.

1. GİRİŞ

Bilginin baş döndürücü bir hızla eskidiği günümüzde yönetim düşünceleri ve uygulamaları da bu süreçten nasibini almaktadır. Carson ve arkadaşlarının (2000: 1145) yaptığı bir çalışmada 90'larda yönetim uygulamalarının modasının üç, dört yıl gibi kısa bir sürede geçtiğini ortaya konulmuştur. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) de bu kavramlardan biri iken süreç içerisinde konu ile alakalı söylemin nasıl azaldığını ilgili herkes az çok gözlemlemiştir. Her ne kadar Carson ve arkadaşları (2000) bu modanın çok kısa sürdüğünü ifade etmiş olsa da 2002 yılında Türk Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD)'nin çabalarıyla "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu" rehberini hazırlanması (TÜSİAD, 2002), 2003 yılında TKYD'nin kurulması ve 2003 yılından bu yana SPK (Sermaye Piyasası Kurulu)'nın kurumsal yönetim ilkelerini yayınlaması ile birlikte başlayan süreç başlangıçta anonim şirketler için hazırlanmış (Erdönmez, 2003: 45) olsa da zaman içerisinde diğer tüm işletmeleri kapsayacak şekilde genişleme alanı bulmuş ve gelişmesini sürdürmeyi devam ettirmiştir.

¹ Öğr. Gör., Karadeniz Teknik Üniversitesi, ekaroglu@ktu.edu.tr

² Öğr. Gör., Amasya Üniversitesi, onur.capkulac@amasya.edu.tr



Kış-2015

Winter-2015

Cilt: 4 Sayı: 8 (10-25)

Volume: 4 Issue: 8 (10-25)

Her ülke kendine has kültürel, ekonomik ve sosyolojik özelliklere sahiptir (Whitley, 1994). Bu bağlamda herhangi bir ülkede ortaya çıkmış olan yönetim uygulaması bir başka ülke tarafından ithal edildiğinde aynı özellikler doğrultusunda inşa edilmesi, algılama ve uygulama noktasında problemlerle ile karşılaşılması doğal olacaktır. Kurumsal yönetim de bu yönetim uygulamalarından birisidir. Dolayısıyla kurumsal yönetim Türkiye’de (alıcı ülke) inşa edilirken ABD’den (kaynak ülke) farklı özellikler taşıyacaktır. Bu doğrultuda değerlendirdiğinde “Kurumsal Yönetim” in ulusal düzeydeki inşa sorunu ile karşılaşılması doğal olacaktır.

Ampirik çalışmalar alıcı örgütün bir düşüncenin benimsenmesinde daha fazla aktif rol oynadığını göstermektedir. Daha açık bir ifade ile düşünce ev sahibi kuruluş tarafından dönüştürülmektedir (Morris ve Lancaster, 2006: 207). Ülkelerin iş dünyası açısından merkez niteliğinde olan belli bir ‘kurumsal mantık’ doğrultusunda değişim söz konusu olduğunda, genel olarak bütün ulusal sistem içerisinde bir değişim yaşandığını ve bu değişimde ülkenin ekonomik ve politik aktörlerince gerçekleştirildiği ileri sürülmektedir (Fıkrkoca ve Kalemci, 2011: 191). Ülkemizde kurumsal yönetim kavramının gelişmesinde öncülük eden başlıca aktörler TÜSİAD, SPK ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ’dir.

Bir yönetim uygulamasının inşası ile alakalı çalışmalar yapılmıştır. Özen ve Berkman (2007) ulusal düzeyde TKY’nin inşası ile alakalı çalışma yapmışlardır ancak Kurumsal Yönetimin ulusal düzeydeki inşası ile alakalı göreceli olarak yeterli çalışma yapılmamıştır. Bu bağlamda Kurumsal Yönetimin inşası ile ilgili göreceli olarak alan yazında yeterli çalışma olmaması sebebi ile ulusal yazında boşluk bulunmaktadır.

Çalışmamızın amacı “Kurumsal Yönetim” ile alakalı Türkiye’deki meşru aktörlerden olan TÜSİAD’ın ve TKYD’nin söylemlerini analize tabi tutarak, ulusal seviyedeki Kurumsal yönetimin inşasında güçlü aktörlerin söylemlerinin yapısını ortaya koymaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yönetim düşüncesinin dönüştürülmesi ile alakalı yapılmış olan araştırmalar popüler kavram ve tekniklerin sektörler ve işletmeler arasında yayıldığını göstermiştir (Morris ve Lancaster, 2006: 208). Aktörler yeni uygulamaları ve yapıları işletme verimliliğini artıracakları sebebi ile benimsedikleri görülmektedir (Green, 2004: 655). ABD, II. Dünya Savaşından itibaren birçok ülkenin örgütsel yapı ve uygulamalarını etkilemiş ve bu bağlamda yönetim konusunda bilgi üretiminin merkezi konumunda olmuştur (Özen, 2010: 4). Örgütsel yöntemler ile küreselleşme arasındaki yakınsama Amerikanlaşma olarak ifade edilen bu süreç sonucunda giderek artmıştır. Fıkrkoca ve Kalemci’nin aktardığına göre; Djelic (1998) bu yakınsamanın bizatihi kendisinin Avrupa’da Marshall yardımları sırasında oluşturulan Amerikan menşeli kurumsal mekanizmaların zorlamasıyla oluştuğunu vurgulayarak örgütsel eşbiçimliliğin kurumsal temellerine dikkat çekmiştir (Fıkrkoca ve Kalemci, 2011: 182).

Bilginin Türkiye’ye transferi Batı’dan özellikle Amerika Birleşik Devletleri (ABD) üzerinden gelmektedir (Üsdiken, 1996: 33). Kurumsal yönetim perspektifinden değerlendirdiğimizde ise Anglo Sakson yönetim sistemi ile benzeşme durumu Kıta Avrupası kurumsal yönetim sistemine sahip olan başka ülkelerde de benzer yasal çalışmaların olduğu bilinmektedir (Young vd., 2008: 198).

Gelişmekte olan ekonomilerde kurumsallaşma bağlamında yönetim mekanizmalarının biçimlendirilmesinde daha büyük bir rol üstleniyor gibi görünse de, kurumsal yönetim kavramının egemen modelinin ABD ve Birleşik Krallık gibi batı medeniyetlerinden transfer edildiği ifade edilmektedir (Roberstsson vd., 2013: 316). Almanya, Fransa, Hollanda ve Birleşik Krallık’da ki farklı kurumsal yönetim yapılarını ortaya koyan çalışmalar yapılmıştır (Edwards, 2004). Abrahamson ise yönetim uygulamalarının transferinin spesifik makro ekonomik faktörlerle ilgili olduğunu ifade etmiştir (Abrahamson 1996: 273).

Bir ülkenin temel kurumlarında köklü bir değişim gerçekleşebilmesi için bu değişim firmalar ve politik sistemin güçlü aktörlerince desteklenmesi ile gerçekleşmektedir (Lane, 2003: 84). Yönetim uygulamaları, yöneticilerin söylemleri sayesinde meşruiyet kazanarak yer edinmektedir (Green, 2004: 653). Söylemler, basitçe, anlamlı metinlerin yapılandırılmış derlemeleridir (Phillips vd. 2004: 636) ve yönetim uygulamalarının geniş olarak yayılmasını ve benimsenmesini sağlayan biçimlendirilmiş yargılardır (Abrahamson ve Fairchild, 1999: 708).

Söylem bilim veya söz bilim olarak bilinen retorik kitleleri ikna etmek, güvenilir yargılara veya kararlara ulaşmak ve sosyal eylemleri eşgüdümlemekte kullanılan söylev çeşididir (Gill ve Whedbee, 1997: 157).



Kış-2015

Winter-2015

Cilt: 4 Sayı: 8 (10-25)

Volume: 4 Issue: 8 (10-25)

Örgütsel eylemleri ve örgütsel fenomenleri anlamak için farklı bakış açıları sağlayabilecek bir teori olan retorik teorisine olan ilgi örgüt alanında çalışan araştırmacıların da ilgisini çekmektedir (Abrahamson ve Fairchild, 1999; Gill ve Whedbee, 1997; Zbaracki, 1998).

Retorik yalnızca etkili iletişimde rol oynamakla kalmayıp aynı zamanda, örgüt, yapı ve değerlerin kurumsallaşmasında da etkili bir yöntemdir. Retorik yeni kurumsal kuram bağlamında kurumsal değişimde de üzerinde tartışılan kavramlardan biri haline almıştır (Keskin vd. 2013: 36). Retoriğin kurumsal değişimi meşrulaştırmadaki rolü Suddaby ve Greenwood (2005) tarafından açıklanmıştır.

Yeni kurumsal kuram destekçileri ışığı altında yönetim uygulamalarının yayılmasında karar vericiler açısından anlam ifade etmesi ve kurumsal çevreyi tatmin etmesi önem arz etmektedir (Green, 2004: 653). Retorik bakış açısına göre, uygulamaların yayılmasında yöneticilerin aktif bir rolü olduğunu çünkü yöneticilerin ne söylediği ve bunu nasıl söylediklerinin etkili olacağı öne sürülmektedir (Elsbach, 1994: 57; Pfeffer, 1981:4). Bu bakış açısı retorik bir yansıması olarak “yayılma”yı yeniden kavramlaştırmaktadır. Çünkü retorik, gerek yönetim uygulamaların yayılması hususunda sosyal yapı üzerinde gerekse firmaları yenilikçiliğe yönlendirmede etkili rol oynayabilmektedir. Retorik bakış açısı temelinde “yayılma” kavramı yönetim bilimcilerle yöneticiyi bilgiyi aktaran kişi olarak tanımladığında yeni fikirler geliştirmesinde destek sağlamaktadır. Bu bakış açısı kurumsallaşmanın ve rasyonelliğin dilsel kökenini vurgulamaktadır (Green, 2004: 654).

Söylemci görüş; dili sosyal uygulamaların bir formu olarak ve söylem analizini de metinlerin sosyo kültürel uygulamalarının bünyesinde nasıl çalıştığının analizi olduğunu ifade eder (Fairclough, 1995: 5-6).

Heracleous ve Barret (2001) Londra sigorta piyasasında elektronik iletişime uyumun teşvik edilmesinde dilin rolü üzerinde çalışmışlardır. Oakes, Townley ve Cooper (1998) iş planları formlarındaki yeni kelimeleri ortaya koymuşlardır. Kanada Alberta’da ki bölgesel müzeler ve kültürel miras sitelerindeki kurumsal mantıkları stratejik olarak yeniden tanımlamışlardır.

Retorik, meşruluğun nasıl şekillendirildiğini vurgulamaktadır (Green, 2004: 658). Retorik üzerinde çalışma yapan araştırmacılar Aristo’nun Pathos, Logos ve Ethos söylem dizisini önermektedirler (Meyer, 2009; Özen ve Berkman, 2007: Green, 2004).

Ethos, etik ve ahlaki değerleri ifade etmektedir (Frost, 2014: 2). Retorik söylemin diğer bir kavramı olan Pathos ise alıcıların duygularını ifade eder (Demirdöğen, 2010: 192). Üçüncü unsur Logos ise mantık, sebep sonuç ve rasyonel parametrelerdir (Rife, 2010: 261).

Green’in çalışmasında (2004) Pathos, Logos ve Ethos yayılımının hızının belirlenmesinde ve genişlemesinde önemli role sahip olduğu belirtilmiştir. Bu üç retorik dizisi, yayılımı geniş çapta olan yönetim uygulamalarında kullanılırken öncelikle bu yayılım sürecinde Pathosla başlayıp, Logosla devam edip Ethosla sonuçlanmaktadır. Her biri yayılım sürecinde belirli özelliklere ve etkiye sahiptir. Duygu temelli olan Pathos yayılma sürecinin başlangıcını oluşturmaktadır ki bu sayede potansiyel benimseyicilerin dikkatleri çekilebilir ve gönüllülükleri sağlanabilir. Logosla beraber ise yönetim uygulamalarının benimsenmesinin sürdürülebilmesi için yöneticilerin ikna edici argümanlar ortaya konması sağlanmaktadır. Etkililik ve verimlilik arzusunun ortaya konmasıyla Logos yöneticilerin ikna güçlerini sürdürmekte Pathosun sağladığından daha fazla olmasını sağlamaktadır. Çünkü yayılımın sosyal olarak kabulünün sağlanmasında akılcılık duygusallıktan daha önemlidir. Yayılım sürecinin ortalarında Logos ifadeleri yönetim uygulamalarının işlerliği ve belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi inançlarını destekleyecektir. Böylece yöneticiler değişimi benimseme konusunda cesaretleneceklerdir. En sonunda Ethos ifadeleri etkisi en uzun süren ve en fazla olan ikna etme özelliğini ortaya koyacaktır. Ethosla desteklenen yönetim uygulamaları iyi ve doğru ifadeleriyle eş anlamlı hale gelecektir. Bu uygulamalar Ethosla beraber vazgeçilemez bir nitelik kazanacaktır. Böylece Ethos parametreleri yönetim uygulamalarının duygusal ve mantıksal güçleri bittiğinde dahi benimsenme sürecinin devam etmesini sağlayacaktır (Green, 2004: 660).

3. YÖNTEM

Söylem analizi söylem üzerinde düşünme ve söylemi dataleştirme yolu olarak karakterize edilir (www.marmara.academia.edu). Söylem analizi dil ve dilin sosyal ve psikolojik hayatın kuruluşundaki rolü ile ilgilenir (Willig, 2013). Bir çok insan dilin gerçekliğin ortaya konulmasında ve açıklanmasında kullanılan bir enstrüman olduğuna inanmaktadır (Boje vd., 2004: 571). Söylem analizi örgüt ve örgüt içi fenomenlerin sosyal inşasını anlamamızda kullanışlı teorik çerçeve sunmaktadır (Phillips vd., 2004: 636). Söylem temelli



yaklaşımlar, söylemi odağa almakta ve onu oluşturan sosyal gerçekliği açığa çıkartmaya çalışmaktadır (Keskin vd., 2013: 28).

Retoriğin tanımları üç kategoriye ayrılabilir. “Bunlar; retorik, dinleyicilerin manipüle edilmesi (Platon), güzel konuşma sanatı (Quintilianus’un ars bene dicendi’si) ve ikna etmesi gereken ya da ikna etmeyi amaçlayan argüman ve söylemlerin (Aristoteles) sergilenmesidir” (Meyer, 2009: 9-10).

Bu bölümde TÜSİAD ve TKYD’nin kurumsal yönetim ile ilgili söylemleri metin analizi metodu ile analiz edilmektedir (Silverman, 2001). Çalışmada TÜSİAD’ın ve TKYD’nin seçilmesinin nedeni, “Kurumsal Yönetim” ile alakalı ülkemizde yapılan çalışmalarda TÜSİAD’ın ve TKYD’nin oynadığı rollerdir.

Veri toplanmasında öncelikle TÜSİAD’ın ve TKYD’nin 2002 ile 2015 yılları arasındaki “Kurumsal Yönetim” ile alakalı söylemleri belirlenmiştir. Belirlenmiş olan metinler kamunun da erişimine açık olan metinlerdir (<http://www.tusiad.org.tr/>; <http://www.tkyd.org>). TÜSİAD başkanları ve yönetim kurulu üyelerinin ayrıca TKYD başkanı ve yönetim kurulu üyelerinin “4, 5, 6, 7 ve 8. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi”, “Aile Şirketleri Semineri” ve “Kamu İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Paneli” açılış konuşmaları, “Kurumsal Yönetim Konferansı, Kurumsal Yönetim – Piyasa Ekonomisi ve Şeffaflık” konulu seminer konuşmaları, TÜSİAD Yönetim Kurulu üyelerinin “Yönetim Kurulları İçin Kurumsal Yönetim Prensipleri Semineri”, “Kurumsal Yönetim ve İç Denetim Semineri” ve “Farklı Boyutlarıyla Kurumsal Yönetim Semineri” açılış konuşmaları ve TKYD’nin “6. Olağan Genel Kurulu, Kurumsal Yönetim Seminerleri Projesi İzmir, Bursa Kurumsal Yönetim Algı Araştırması“ açılış konuşmalarındaki gerek paragraf gerekse tüm metin bölüm olarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

İki araştırmacının bağımsız değerlendirmesi neticesinde kriterlere uygun olarak seçilen bölümler karşılıklı olarak tartışılmış ve farklılıklar karşılıklı ikna yoluyla en aza indirilmiştir. Üzerinde anlaşma sağlanamayan metinler analizden çıkarılmıştır. Tablo 1’de listelenmiş olan toplam 45 metnin kararlaştırıldığı çalışmada araştırmacıların metinler üzerinde anlaşma oranları %92,5 olarak gerçekleşmiştir. Farklı iki araştırmacının metinler üzerinde anlaşma oranının kabul edilebilir bir oran olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur (Özen ve Berkman, 2007).

Seçilen metinler bağımsız olarak analiz edilerek Aristo’nun üç klasik retorik form gerekçelendirmesi olan “ETHOS, LOGOS ve PATHOS” göre kategorize edilerek sınıflandırılmıştır. Aristo’nun üç klasik retorik form gerekçelendirmesi olan “Ethos, Logos ve Pathos şu şekilde tanımlanmıştır. Ethos gerekçelendirmesi; moral değerleri ve ahlaki hassasiyetleri ifade eden kabul edilmiş sosyal normları ifade etmektedir. Logos gerekçelendirmesi ise; metodik hesaplamalarla bilgi sağlamaya eğilim göstermeyi ifade etmektedir. Bu metodik hesaplamaların sonucunda etkinlik, verimlilik ve faydaya ulaşma ile son bulmaktadır. Son olarak Pathos gerekçelendirmesi ise bireylerin duygularına başvurarak faydacılığın meşru olarak inşa edilmesini ifade eder. Daha açık bir ifade ile (korku, hırs, ihtiras vb gibi) duyguları ifade etmektedir (Green, 2004: 659; Özen ve Berkman, 2007: 832).

Tablo 1. Türkiye’de Kurumsal Yönetimin İnşasında Söylemsel Stratejiler ve Konular

No.	Metin Bölümleri	Konular	Söylemler
1	<i>Bu gelişmeler zedelenen yatırımcı güveninin yeniden tesis edilebilmesi için zamanında, doğru ve eksiksiz bilgiye ulaşılabilen, şeffaf ve hesap verebilir bir yöntem anlayışının hedeflenmesini sağladı. Böylelikle, kurumsal yönetim, güven artırıcı özelliği ile yatırımcılar ve paydaşlar tarafından talep edilen bir yaklaşım haline geldi (Boyner, 2011).</i>	Güven	Pathos



Tablo 1. Türkiye'de Kurumsal Yönetimin İnşasında Söylemsel Stratejiler ve Konular (Devamı)

2	<i>Kurumsal yönetim kâğıt üzerinde ilkelere uyum sağlamaktan öte, içselleştirilmeli, tüm paydaşları kapsayacak bir kurum kültürü haline getirilmeli (Boyner, 2011).</i>	Kurum Kültürü	Ethos
3	<i>Günümüz iş dünyasında içselleştirilebilen iyi kurumsal yönetim uygulamalarının önemli bir misyonu daha var: şirketlerin rekabet gücünü arttırması (Boyner, 2011).</i>	Rekabet Gücü	Pathos
4	<i>Bu açıdan baktığımızda, küresel rekabet, şartlarında yer edinmeye çalışan ve hızlı bir dönüşüm sürecindeki Türk iş dünyasının da kurumsal yönetim yaklaşımını benimsemesi, Türk şirketlerinin rekabet gücünün arttırılmasında kritik öneme sahiptir (Boyner, 2011).</i>	Rekabet Gücü	Pathos
5	<i>Bu doğrultuda, güven artırıcı yönünü rekabet gücüne katkısı ile birlikte değerlendirdiğimizde; kurumsal yönetim anlayışı şirketlerimizin sürdürülebilirlik politikalarının, diğer bir deyişle sahip oldukları değerleri geleceğe taşıyabilmelerinin temel taşı olarak görülmelidir (Boyner, 2011).</i>	Rekabet Gücü, Güven + Sürdürülebilirlik + Kurum Kültürü	Pathos + Logos + Ethos
6	<i>İyi kurumsal yönetim sadece kural ve düzenlemelere bağlanmakla değil entelektüel dürüstlikle ilgilidir. Sermaye kaynakları bu şekilde iyi yönetim gösteren şirketlere yönelmektedir (Boyner, 2011).</i>	Entelektüel Dürüstlük + Kaynaklara erişim	Ethos + Pathos
7	<i>Bu çalışmaları hazırlarken ülkemizde iş yapma şekillerini, yeni bir iş yapma kültürü yaratarak değiştirmeyi amaçladık (Boyner, 2011).</i>	Kurum kültürü	Ethos
8	<i>Bu bağlamda yeni Türk Ticaret Kanunu'nun yönetim, kontrol ve şeffaflık mekanizmalarını getirdiği yeni uygulamalar ile aile şirketlerimizin uluslararası standartlara ulaşmaları için önemli bir kilometre taşı olduğunu düşünüyoruz (Boyner, 2011).</i>	Uluslararası Standartlar	Logos
9	<i>Bu bağlamda, ülkemizde özellikle son on yıllık zaman diliminde kurumsal yönetimi kendi inisiyatifleri ile hayata geçiren şirketimize baktığımızda küresel pazarlarda yer alabilmek için önemli bir rekabet gücüne sahip olduklarını gözlemliyoruz (Boyner, 2011).</i>	Rekabet Gücü	Pathos



Tablo 1. Türkiye'de Kurumsal Yönetimin İnşasında Söylemsel Stratejiler ve Konular (Devamı)

10	<i>Yapacağımız tüm bu çalışmaların şirketimize yeni bir bakış açısı sağlamasını ve şirketlerimizin sahip oldukları değerleri koruyarak ülkemiz ekonomisini daha yukarılara taşımasını dilerim (Boyner, 2011).</i>	Ulusal Gelişim	Ethos
11	<i>Kurumsal yönetimi hakkında hayata geçirebilen şirketlerin en büyük ödülü, kaynakların daha verimli kullanılması ve finansman kaynaklarına daha ucuz, hızlı ve kolay ulaşılması olarak nitelendirilmektedir. Kaynakların daha verimli kullanıldığı ve şirketlerin finansman ihtiyaçlarını rahatlıkla karşılayabildiği, bir başka ifadeyle yatırımların kolaylıkla realize edilebildiği bir ortam ekonomik büyümeyi de beraberinde getirmektedir (Sabancı, 2006).</i>	Verimlilik + Ulusal Gelişim + Kaynaklara Erişim	Logos + Ethos + Pathos
12	<i>Bu yaklaşım şirketlerimizin sürdürülebilirliklerinde başarıyı yakalamaları, hissedarlarına ekonomik değer yaratmalarını ve aynı zamanda var oldukları ve faaliyet gösterdikleri topluma ve dünyaya karşı saygı göstermelerini öngörmektedir (Başaran, 2010).</i>	Sürdürülebilirlik + Topluma Saygı	Logos + Ethos
13	<i>Küresel rekabette sınırları zorlayan ve hızlı bir dönüşüm sürecindeki Türk iş dünyasının daha şeffaf kurumsal yönetim ilkeleriyle çalışması Türk işletmelerinin küresel rekabet gücünü arttırmasında büyük öneme sahiptir (Başaran, 2010).</i>	Kurumsal Yönetim İlkeleri + Rekabet Gücü	Logos + Pathos
14	<i>Ülkemiz açısından baktığımızda ise kurumsal yönetim; şirketlerimizin yurtdışı piyasalarında rekabet gücünün artması, sermayeye erişimin kolaylaşması, yabancı yatırımcılar ile ortaklık yapılarına gidilmesi ve ülkemizdeki yatırım ortamının iyileştirilmesi adına kritik bir önem arz etmektedir (Başaran, 2010).</i>	Rekabet Gücü, Kaynaklara Erişim + Stratejik Ortaklıklara Gidilmesi	Pathos + Logos
15	<i>Kurumsal yönetim ve iç denetim alanındaki standartların ve düzenlemelerin hayata geçirilmesi şirketlerimizin gelişim sürecine ivme katacaktır (Kibar, 2008).</i>	Uluslararası Standartlar	Logos
16	<i>Sonuç olarak 'iyi' yönetim olgusunun şirket kültürü içerisinde benimsenmesi artık bir zorunluluktur. Ülkemizde de hem yerli hem de yabancı yatırımcının güveninin tesis edilmesinde kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi, uluslararası piyasalarda şirketlerimizin kaynaklarını daha verimli kullanmalarını ve finansman kaynaklarına daha ucuz, hızlı ve kolay ulaşmalarını sağlayarak rekabet avantajı sunmaktadır (Kibar, 2008).</i>	Kurum Kültürü + Güven, Rekabet Gücü, Kaynaklara Erişim + Kurumsal Yönetim İlkeleri, Verimlilik	Ethos + Pathos + Logos

**Tablo 1. Türkiye'de Kurumsal Yönetimin İnşasında Söylemsel Stratejiler ve Konular (Devamı)**

17	<i>Türk ekonomisinin güçlenmesi, şirketlerimizin uluslararası piyasalarda rekabet gücünü artması için kurumsal yönetim uygulamalarını gündemlerimize almak zorundayız (Özilhan, 2002).</i>	Ulusal Gelişim + Rekabet Gücü	Ethos + Pathos
18	<i>Avrupa Birliği üyeliğinin gerçekleşmesinden sonra, artan rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeleri açısından da kurumsal yönetim ilkelerini bir an önce uygulamaya sokmak, Türk şirket kesiminin hazırlıklarını tamamlamasına yardımcı olacaktır (Özilhan, 2002).</i>	Rekabet Gücü +Kurumsal Yönetim İlkeleri	Pathos + Logos
19	<i>TÜSİAD olarak piyasa ekonomisinin bütünlüğü ve dolayısıyla ekonomik gelişme açısından kritik öneme sahip olan 'kurumsal yönetim' konusuna büyük önem vermekte ve bu konudaki çalışmalarımıza her geçen gün ivme kazandırarak devam etmekteyiz (Özilhan, 2003).</i>	Ulusal Gelişim	Ethos
20	<i>Eğer şirketlerimizin rekabet gücünü artırmak ve küresel rekabette boy göstermelerini istiyorsak başta yönetim anlayışı ve raporlama olmak üzere dünya ile aynı dili konuşuyor olmalıydık (Boyner, 2012).</i>	Rekabet Gücü + Kurum Kültürü + Uluslararası Standartlar	Pathos + Ethos + Logos
21	<i>TÜSİAD olarak bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin ve azınlık pay sahibi haklarının korunmasının kurumsal yönetim ilkelerinin merkezinde yer aldığını her platformda savunuyoruz (Boyner, 2012).</i>	Kurumsal Yönetim İlkeleri	Logos
22	<i>Eğer şirketlerimizin sürdürülebilir bir yapı içerisinde ülkemiz ekonomisini ileriye taşımalarını hedefliyorsak büyümeyi kurumsal yönetim anlayışı ile dengelemeliyiz. Kurumsal yönetim ilkelerinin tüm paydaşların menfaatleri gözetilerek hazırlanması ve uygulanmasına özen göstermek zorunda olduğumuza inanıyorum (Boyner, 2012).</i>	Ulusal Gelişim + Kurumsal Yönetim İlkeleri, Sürdürülebilirlik	Ethos + Logos
23	<i>Kurumsal yönetim anlayışının şirketlerimizin bugünü ve geleceği, dolayısıyla ülkemiz ekonomisi adına taşıdığı önemi doğru tespit etmeli, doğru konumlandırmalıyız. Önümüzdeki dönemde kurumsal yönetim anlayışını içselleştiren şirketlerimiz, finansal ve operasyonel rekabet güçleri artırırken, iyi işleyen bir yasal çerçeve ile bağımsız düzenleyici otoritelerin şeffaf ve verimli performansı ülkemiz ekonomisini geleceğe taşıyacaktır (Boyner, 2012).</i>	Ulusal Gelişim + Rekabet Gücü + Düzenlemeler, Şeffaflık, Verimlilik	Ethos + Pathos + Logos

Tablo 1. Türkiye'de Kurumsal Yönetimin İnşasında Söylemsel Stratejiler ve Konular (Devamı)

24	<i>Önemli işlemlerde, işlemin genel kurul gündemine alınmasının, genel kurulda pay sahiplerinin bildirilmesinin ve pay sahiplerine söz hakkı tanınmasının esas alınması, ancak her durumda esas sözleşme ve imtiyazlar saklı olmak üzere her pay sahibine eşit oy hakkı tanınması gerektiği düşünülmektedir (Başaran, 2012).</i>	Kurum Kültürü	Ethos
25	<i>Esas alınan hedef, tavsiye edilen prensiplerin halka açılmak isteyen veya kaynaklarını geliştirmek isteyen ve yatırım ortamında uluslararası kaynak cezp etmek isteyen belli kapasitedeki halka kapalı şirketlerin, kurumsal yönetim tarzlarının oluşturulmasına ve iyileştirilmesine yardımcı olmasıdır (İzmen, 2008).</i>	Kurumsal Yönetim İlkeleri + Kaynaklara erişim	Logos + Pathos
26	<i>Gelişmekte olan ülkelerin küreselleşmenin getirilerinden yararlanabilmesi ve bu sürecin verimlilik artışına ve büyümeye yol açması, ülkenin dışa açılma sürecindeki kurumsallaşma seviyesine bağlıdır (İzmen, 2008).</i>	Verimlilik + Ulusal Gelişim	Logos + Ethos
27	<i>Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerini kurumlarımızın kültürü haline getirdikçe, yönetim sistemlerimizin esasını oluşturmasını gerektiren kurumsal yönetim metodolojilerini içselleştirdikçe, şirketlerimizde bir olgunlaşma evresine geçileceğine, rekabet güçlerinin artacağına ve sürdürülebilirlik performanslarında önemli bir iyileşmenin kaydedileceğine yürekten inanıyorum. Bir diğer yandan kurumsal yönetimi insanlığın bir arada yaşamak konusunda kaydettiği bir aşama olarak da görüyorum. Unutmayalım ki kurumsal yönetimde demokraside bir toplumsal olgunlaşma mertebesidir, ancak toplumsal bilinç ve katılımcı bir anlayışla ortak çabayla gerçekleştirilebilir (Yılmaz, 2014).</i>	Kurumsal Yönetim İlkeleri, Sürdürülebilirlik, Yöntem + Kurum Kültürü, Demokrasi, Toplumsal Gelişim + Rekabet Gücü	Logos + Ethos + Pathos
28	<i>Ancak şirketler şiddetli rekabet ortamı içinde varoluş mücadelelerini kurumsal yönetim anlayışını geliştirerek sağlamaya çalışmaktadır (Yılmaz, 2014).</i>	Rekabet Gücü	Pathos
29	<i>İlkelerin uygulamaya konulması, Türkiye'yi küresel rekabette daha üst sıralara taşıyacaktır (Yılmaz, 2014).</i>	Kurumsal Yönetim İlkeleri + Rekabet Gücü	Logos + Pathos



Tablo 1. Türkiye'de Kurumsal Yönetimin İnşasında Söylemsel Stratejiler ve Konular (Devamı)

30	<i>Kurumsallık, kurumsal ve iyi yönetim kapsadığı değerlerle aslında birinci lige çıkmayı önemseyen ve hedefleyen bir ülkenin yaşam standardını düzenleyen bir kültür olabilmeli. Biliyoruz ki ideal iş yapma kültürünü benimseyen, bir başka deyişle şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik ilkelerini merkeze alarak faaliyet gösteren ve organizasyonlarını bu yönde şekillendiren şirketler nasıl yaratıyor (Boyner, 2013).</i>	Ulusal Kültür, Ulusal Gelişim, Kurum Kültürü + Kurumsal Yönetim İlkeleri	Ethos + Logos
31	<i>Kurumsal yönetim anlayışı güçlü, risk yönetimini ve denetim faaliyetlerini merkeze alan şirketler yarınlar için daha net bakabilen, krizlere karşı yol haritaları belirli olan ve paydaşlarına güven veren bir yapıya kavuşacaktır (Boyner, 2013).</i>	Krizlere Karşı Yol Haritaları, Risk Yönetimi, Denetim Faaliyetleri + Güven	Logos + Pathos
32	<i>Ayrıca, kurumsal yönetim anlayışının şirket performansına ve piyasa değerine olumlu katkısı olacağı açıktır. Bir sonraki oturumda iş dünyamızın duayenleri bu konuyu ayrıntılı olarak ele alacaklar. Ancak şunu belirtmek isterim ki yabancı yatırımcıyı çeken ve yerli tasarrufu teşvik eden bir sermaye piyasasının olmazsa olmazı kurumsal yönetim anlayışının varlığıdır. Kurumsal yönetim anlayışı ülkemizde güçlendikçe halka açılma oranları artacak bununla beraber sermaye piyasamız derinleşecek ve sağlamlaşacaktır. Şirketlerimiz için ise daha iyi kurumsal yönetim ilkeleri daha yüksek karlılık, daha iyi borsa performansı ve dış finansmandan daha fazla yararlanma imkanına sahip olma anlamına gelecektir. Elbette bu durum halka açık olmayan şirketlerimiz için de paralel sonuçları (Boyner, 2013).</i>	Verimlilik, Piyasa Değeri, Kurumsal Yönetim İlkeleri, Karlılık, Borsa Performansı + Kaynaklara Erişim, Güven	Logos + Pathos
33	<i>Küresel ekonominin geldiği noktada, kalkınmanın temel dayanağı olan özel sektörün sağlıklı bir ortamda gelişmesinde iyi yönetim anlayışı ön plana çıkmaktadır. Ülkemiz ekonomide önemli adımların atıldığı ve ekonomik büyümenin yaşandığı bir süreçtedir. Ancak ekonomik büyümenin tek başına yeterli olmadığına, büyümenin gelişmeye yönelik olması için gerekli tedbirlerin alınması gerektiğine inanıyoruz. Ekonomik büyümenin gelişmeye dönmesinin temel aracı ise kurumsal yönetimidir (Yılmaz, 2013).</i>	Ulusal Gelişim	Ethos

Tablo 1. Türkiye'de Kurumsal Yönetimin İnşasında Söylemsel Stratejiler ve Konular (Devamı)

34	<i>Mutlulukla gözlemliyorum ki kurumsal yönetim, ülkemizde giderek daha fazla önem kazanmakta ve daha fazla şirket buna gönüllü olmaktadır. Sürdürülebilir ekonomik kalkınma, ancak yatırımcıların çıkarlarını koruyabildikleri, sağladıkları kaynakların amaca yönelik kullanıldığından emin olabildikleri, faaliyetleriyle toplumsal çıkarlara zarar vermeyen ve tüm bunlar için hak sahiplerine hesap veren şirketlerin, özetle, kurumsal yönetimin varlığıyla mümkündür. Ülkemizde oluşmakta olan olumlu atmosferin, kurumsal yönetim anlayışının kurum kültürü olarak içselleştirilmesi sürecini hızlandıracağına ve hedeflere ulaşmamızda katkı sağlayacağına inanıyorum. TKYD olarak faaliyetlerimize geçmişte olduğu gibi gelecekte de bu amaçla devam edeceğiz (Göçmen, 2013).</i>	Ulusal Kurum Güven + Gelişim, Kültürü +	Ethos +Pathos
35	<i>Kurumsal yönetim günümüzde rekabeti belirleyen temel unsurlardan biri olmuştur. Adil olmak, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri başta tüketici güveni olmak üzere, yatırımcıların, düzenleyicilerin, sivil toplum kuruluşlarının ve genelde toplumun tüm kesiminin beklentileri arasında ön sıralara gelmiştir. Halka açık şirketler için geçerli kural ve prensipler olarak doğan ve yakın tarihe kadar varlığını bu tanımla sürdüren kurumsal yönetim anlayışı, yeni bir yönetim kültürünün etkin aracı olarak karşımıza çıkıyor. Sorumlu, şeffaf, adil, hesap verebilir yönetimler 21. yüzyılda hepimizin ortak beklentisini oluşturuyor (Göçmen, 2013).</i>	Rekabet Gücü + Toplumsal Gelişim, Kurum Kültürü + Kurumsal Yönetim İlkeleri	Pathos + Ethos +Logos
36	<i>Türkiye ekonomisini geliştirmek ve bu gelişimi sürdürülebilir kılmak istiyorsak; ülkemiz şirketlerinin %95'ini oluşturan aile şirketlerimizin temellerini güçlendirmek ve uluslararası standartlarda bir yönetim ve kontrol yapısına sahip olmalarını sağlamak zorundayız. Ancak, milli gelirin %75'ini oluşturan, ekonomiye önemli katkıları olan aile şirketlerimizin gelecek kuşaklara devrolma oranlarının oldukça düşük olması; hedefler ile araçların uyumlu olmadıklarını bizlere göstermektedir. Aile şirketlerimizin sürdürülebilir bir başarı ile ticari ömürlerini uzatmaları kurumsal yönetim ilkelerini içselleştirdikleri oranda mümkün olacaktır (Göçmen, 2013).</i>	Ulusal Gelişim + Uluslararası Standartlar, Sürdürülebilirlik, Kurumsal Yönetim İlkeleri	Ethos + Logos

Tablo 1. Türkiye'de Kurumsal Yönetimin İnşasında Söylemsel Stratejiler ve Konular (Devamı)

37	<i>KİT'leri daha şeffaf ve sorumluluk sahibi yapma ihtiyacının yanı sıra etkinlik ve karlılıklarının sağlanması için büyük öneme sahip güçlü bir yasal düzenleme yapısı içinde işletmelerinin sağlanması, kural koyucuların KİT'lerin doğru yönetilmesi konusuna eğilmelerine yol açmıştır (Doğu, 2013).</i>	Etkinlik, Karlılık	Logos
38	<i>Uluslararası alanda rekabetçi olmak, aileler tarafından ortaya konan değeri gelecek kuşaklara aktarmak ve ulusal ekonomiye katkıda bulunmak sorumluluğuna sahip aile şirketlerinin, bir kurum kültürü oluşturmalarının yararlarına dikkat çekmek istiyoruz (Göçmen, 2013).</i>	Rekabet Gücü + Kurum Kültürü, Ulusal Gelişim +	Pathos + Ethos
39	<i>Aile şirketlerinin sürdürülebilir bir başarı ile ticari ömürlerini uzatmaları ancak kurumsallaşmakla mümkün olabilir. Kurumsal yönetimin şeffaflık, adillik, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri ışığında kendilerini yenileyebilen şirketler, küresel pazarlarda önemli bir rekabet gücüne sahip olabilirler (Göçmen, 2013).</i>	Kurumsal Yönetim İlkeleri, Sürdürülebilirlik + Rekabet Gücü	Logos+ Pathos
40	<i>Temelleri adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim ilkelerini uygulamanın hem şirketlerin hem de ülkelerin geleceği hayati bir öneme sahiptir (Göçmen, 2013).</i>	Kurumsal Yönetim İlkeleri	Logos
41	<i>Yıllarca şirketleri dikiz aynasından yönettik. Geçmişe dönük bilançolara bakarak iş yaptık. Ancak yatırımcı geleceğe bakar. Genç yetenek çalışmak istediği şirketin geleceğine bakar. (Göçmen, 2013).</i>	Güven	Pathos
42	<i>Kurumsal yönetim bir toplumun olgunlaşması mertebesidir ve ancak ortak bir çaba ile mümkündür. Bunu yaratmak için üzerinde faaliyet gösterdiğimiz zeminin bize yardımcı olması gerekir. Bu zemini sağlayan iki önemli şey de demokrasi ve hukuk devleti ile makro ve mikro ekonomik reformlardır. Ekonomin bel kemiği olan KOBİ'lerin rekabet avantajı sağlamak ve finansman kaynaklarına daha kolay erişmek için kurumsal yönetimi temel almaları gerekir (Yılmaz, 2014).</i>	Ulusal gelişim + Rekabet Gücü, Kaynaklara Erişim	Ethos + Pathos



Tablo 1. Türkiye'de Kurumsal Yönetimin İnşasında Söylemsel Stratejiler ve Konular (Devamı)

43	<i>Kurumsal yönetim bir yöneticiye ya da ortağa değil kurumum kendisine duyulan güveni tesis etmede çok önemli bir rol oynuyor. Bu güven de şirketlerin daha az maliyetli iş yapmasını sağlıyor (Argüden, 2014).</i>	Güven + Düşük maliyet	Pathos + Logos
44	<i>Şirketlerde sürdürülebilirliğin ana anahtarlarından birinin kurumsal yönetimidir. Adil, sorumlu, şeffaf ve hesap verebilir bir anlayışın şirketlerin bugünü ve yarını güvence altına alacaktır (Göçmen, 2014).</i>	Sürdürülebilirlik+ Güven	Logos + Pathos
45	<i>Ekonomik büyümenin, gelişmeye dönmesinin temel aracı ise kurumsal yönetimidir. Rekabet haline olduğumuz ülkeleri ve içinde bulunduğumuz coğrafyayı düşündüğümüzde, bunu bir rekabet avantajı olarak kullanabildiğimizi görüyor ve bu yönde daha çok çalışmamız gerektiğini düşünüyoruz (Göçmen, 2015).</i>	Ulusal Gelişim + Rekabet Gücü	Ethos + Pathos

Tablo 1’de ortaya konulmuş sonuçlara göre 45 farklı metinde 109 tane farklı ana fikir görülmektedir. Bu ana fikirler kurum kültüründen, topluma saygıya, küresel rekabetten yatırımcı güvenine, kurumsal yönetim ilkelerinden verimliliğe kadar farklı ve geniş yelpazede yer almaktadır. En sık kullanılan ana fikir ise rekabet gücüne yapılan vurgudur (19 kez). Küresel rekabette sonra en sık karşılaşılmış olan ana fikir ise ulusal gelişim ve kurumsal yönetim ilkelerine yapılmış olan vurgulardır (14 kez). Kurum kültürüne ise 11 kez vurgu yapılmıştır. Güven kavramına 9 kez, sürdürülebilirlik ve kaynaklara erişim kavramlarına ise 7 kez vurgu yapıldığı görülmektedir. Daha az olmakla birlikte verimliliğe 5 kez, standartlara uyuma 4 kez, toplumsal gelişim ve karlılığa 2 kez, topluma saygı, entelektüel dürüstlük, demokrasi, yöntem, şeffaflık, stratejik ortaklıklara gidilmesi, ulusal kültür, etkinlik, borsa performansı, düşük maliyet, denetim faaliyetleri, yasal düzenlemeler, risk yönetimi, krizlere karşı yol haritaları ve piyasa değerine ise 1 kez vurgu yapılmıştır

Bu sonuçlar Türkiye’deki kurumsal yönetim söyleminin makro kültürel söylemleri ile paralel olduğu göstermektedir. Kemalist ideoloji (Özen ve Berkman, 2007: 829) ve Türkiye’nin 2023 vizyonu örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca Türkiye’deki kurumsal yönetim söyleminin küresel söylemlerden etkilenmiş olduğu tespit edilmiştir. Örneğin rekabet gücü, sürdürülebilirlik, uluslararası standartlara uyum, yatırımcı güveni, kurumsal yönetim ilkeleri ve yöntemleri gibi kavramların Türkiye’deki kurumsal yönetim söyleminde de yer almış olduğu görülmektedir. Bunlara ek olarak normatif ve rasyonel ifadelerde Türkiye’deki kurumsal yönetim söyleminde yer bulmuştur. Etkililik, verimlilik, kaynaklara erişim, düşük maliyet gibi kavramlar da bu duruma örnek teşkil etmektedir.

Seçilmiş olan 45 metin üzerinde çalışılmıştır. Bahsi geçen 45 metin içerisinde salt Pathos’a vurgu 6 kere yapılmıştır (%13,3). Salt Ethos’a ise 6 defa vurgu yapılmıştır (%13,3). Salt Logos’a ise 5 kere vurgu yapılmıştır (%11,1). Ethos + Logos 5 kere (%11,1), Ethos + Pathos 6 kere (%13,3), Logos + Pathos 10 kere (%22,2), Ethos + Pathos + Logos’a ise 7 kere (%15,5) vurgu yapılmıştır.

Toplam olarak değerlendirildiğinde 45 farklı metinde 80 vurgu bulunmaktadır. 80 vurgunun 29’i Pathos’a (%36,3), 27’si Logos’a (%33,7) ve 24’ü Ethos’a (%30) yapılmıştır.

Ethos retoriğinde kurum kültürüne vurgu vardır. Bu vurgular 2, 5, 7, 16, 20, 24, 27, 30, 34, 35 ve 38. metinlerde görülmektedir. Kurumsal yönetim uygulamalarının içselleştirilerek kurum kültürü haline getirilmesi vurgulanmaktadır. Kurum kültürü kavramının içerisinde iyi yönetim anlayışı vardır. Bu anlayış batılı medeniyetlerdeki işletmelerin yapılarını ve iş yapma usullerinin sadece öykünmecî transferi değil ayrıca bu yapıların ve iş yapma usullerinin kurum kültürü haline getirilmesinin önemi üzerinde durulmaktadır. Bu sayede meşrulaşma gerçekleşecektir. Kurum kültürünün makro söyleme devşirilmesinde anahtar bir ifade olarak ulusal kültür kavramı kullanılmıştır. Ulusal kültür kavramına yapılmış olan vurgu 30. metinde görülmektedir.



Kış-2015

Winter-2015

Cilt: 4 Sayı: 8 (10-25)

Volume: 4 Issue: 8 (10-25)

Ethos retoriğinde kullanılan bir başka unsur ise ulusal gelişimdir. 10, 11, 17, 19, 22, 23, 26, 30, 33, 34, 36, 38, 42 ve 45. metinlerde ulusal gelişimin öneminden bahsedilmektedir. Kemalist ideolojinin ortaya koymuş olduğu “muasır medeniyetler seviyesine ulaşmak” mottosu kurumsal yönetimin meşru aktörlerince hedef haline getirilmiş olması ile manevri bir meşruluk kazandırmaktadır. Ayrıca Türkiye’deki iş sisteminin devlete bağımlı bir iş sistemi olduğunu yapılan çalışmalar ortaya koymuştur (Buğra, 2005). Dolayısıyla iş insanları açısından hükümet ile ilişkiler önem kazanmaktadır. Bu noktadan hareket ile 2002 yılından beri iktidarda bulunan siyasi partinin Türkiye 2023 vizyonu ile aynı paralelde bir moral meşruiyet kazandırmaktadır.

Ethos retoriğinde kullanılan bir başka önemli nokta ise topluma saygıdır. 12. metinlerde konuya vurgu yapılmaktadır. Ayrıca 27 ve 35. metinlerde de toplumsal gelişim kavramı üzerinde durulmaktadır. Milli ve dini kimliğin önemli olduğu Türkiye’de topluma saygı kavramının ahlaki boyutu ile birlikte dini boyutunun da altı çizilmelidir. Hem kutsal kitap olan Kuran-ı Kerim’de (49: 11; 5: 2) hem de peygamber Hz. Muhammed’in hadislerinde (Tirmizi: 61) topluma saygının yer edinmiş olduğu görülmektedir.

Yine Ethos retoriğinde entelektüel dürüstlük kavramından bahsedilmektedir. 6. metinde entelektüel dürüstlüğün altı çizilmektedir. Kavram tamamen etik değerler ile alakalı bir kavram olması sebebi ile ahlaki değerler içerisinde değerlendirilmiştir.

Ethos retoriğinde kullanılan bir başka kavram ise demokrasi kavramıdır. Demokrasi kavramı 27. metinde kullanılmaktadır. Yönetimsel demokrasinin toplumsal olgunlaşma mertebesinde vurgulanmış olması moral değerleri ifade eden bir diğer Ethos stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Pathos retoriği duygulara kapsayan, ifade ve hitap eden bir retorik olduğu daha önce belirtilmişti. Pathos retoriğinde kullanılan kavramlardan birisi güven kavramıdır. Güven kavramının içerisinde yatırımcı güveni, kurumsal yönetimin güven artırıcı rolü, paydaşlara güven, kurumun kendisine olan güven, geleceği güvence altına alma gibi kavramlar vardır. Bu kavramlar 1, 5, 16, 31, 32, 34, 41, 43 ve 44. metinlerde görülmektedir. Yatırımcılar iyi yönetim gösteren işletmelere yatırım yapmak istemektedirler. Eğer bir yatırımcı kendisini ve yatırımını güvende hissetmeyeceğini düşünür ise yatırım yapmaktan kaçınacaktır. Eğer yatırımcı yatırım yapacağı işletmeye güven besliyor ise bu durum yatırımcıyı cesaretlendirecektir. İşletmeler açısından bakıldığında ise iyi yönetim gösteren işletmelerin yatırımcı nezdinde güven sağlayacağı ek olarak işletme iyi yönetildiği için geleceğini güvence altına almış olacaktır.

Pathos retoriğinde kullanılan bir başka kavram ise rekabet gücü kavramıdır. Küresel rekabet kavramı da bu kavram içerisinde değerlendirilmiştir. 3, 4, 5, 9, 13, 14, 16, 17, 18, 20, 23, 27, 28, 29, 35, 38, 39, 42 ve 45. metinlerde küresel rekabet ve/veya rekabet gücü kavramları üzerinde durulmaktadır. Kurumsal yönetim uygulamalarını hayata geçiren işletmelerin küresel piyasalarda rekabet avantajı kazanacakları belirtilmektedir. Bu söylemle işletmeler kurumsal yönetim uygulamalarını hayata geçirmeleri noktasında cesaretlendirilmektedir. Karşıt söylem olarak, işletmelerin kurumsal yönetim uygulamalarını hayata geçirmemeleri durumunda ise rekabet avantajı kazanamayacakları veyahut rekabet güçlerini kaybedecekleri vurgulanmaktadır. Bu söylemde de işletmelerin küresel piyasalarda başarısız olacakları ve küresel piyasalara uyum sağlayamayacakları korkusu öne çıkmaktadır.

Pathos retoriğinde kullanılan kavramlarda birisi de kaynaklara erişim kavramıdır. 6, 11, 14, 16, 25, 32 ve 42. metinlerde kaynaklara erişimin önemle üzerinde durulmaktadır. Kurumsal yönetim uygulamalarını başarılı bir şekilde uygulayan işletmelerin sermaye kaynaklarına hem daha az maliyetli olarak hem de daha rahat erişebilecekleri ifade edilmektedir. Böylece kurumsal yönetim uygulamalarının işletmelerde uygulanması teşvik edilmektedir. Diğer bir noktadan değerlendirme yapıldığında ise kurumsal yönetim uygulamalarını uygulamayan işletmelerin sermaye kaynaklarına erişim noktasında zorluklarla karşılaşacağı vurgulanmaktadır. Bu noktadan değerlendirildiğinde sermaye kaynaklarına ulaşamama riski bir korku durumu olarak düşünülebilir.

Logos retoriğinde kurumsal yönetim ilkelerine vurgu yapıldığı görülmektedir. 13, 16, 18, 21, 22, 25, 27, 29, 30, 32, 35, 36, 39, 40. metinlerde kurumsal yönetim ilkelerinden bahsedilmektedir. İkelere uygun olarak yasal düzenlemelerin yapılması gerektiği vurgulanmıştır (23. Metin) Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla iyi ve doğru yönetim anlayışına ulaşılacağı bununla birlikte 8, 15, 20 ve 36. metinlerde görüldüğü üzere uluslararası standartlara uygun olarak yönetileceğini, yönetim kurulu ilkelerine uyum ile birlikte işletmelerin doğru metodolojiyi (27. metin) kullanacaklarını, şeffaflığa ulaşacaklarını (23. metin), stratejik ortaklıklara giderek (14. Metin) modern yönetim uygulamalarını işletmeye taşıyacakları vurgulanmıştır.

Logos retoriği içerisinde işletmelerin verimliliği (11, 16, 23, 26 ve 32. metin), etkililiği (37. metin), borsa performansı (32. metin), piyasa değeri (32. metin), düşük maliyet (43. metin) ve karlılık (32 ve 37. metin)



kavramları ile Logos retoriğinin rasyonel yönüne vurgu yapılmıştır. Bununla beraber denetim faaliyetlerinin (31. metin) düzgün yapıldığı, riskin doğru yönetildiği (31. metin), krizlere karşı yol haritalarının (31. metin) oluşturulduğu işletmelerin bu sayede sahip oldukları kurumsal yönetim mantığı ile sürdürülebilir (5, 12, 22, 27, 36, 39, 44. metin) bir yapıya bürünecekleri ifade edilmektedir. Tüm bu kavramlar kurumsal yönetim söyleminin meşrulaşmasında rasyonel ve normatif yönüyle (Abrahamson, 1997: 493) karşımıza çıkmaktadır.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Elde edilen bulgular sonucunda ABD'den ithal edilen bir yönetim uygulaması olan kurumsal yönetimin ülkemizde inşası noktasında önemli roller üstlenmiş olan TÜSİAD ve TKYD'nin söylemlerinde Pathos ağırlığı görülmektedir. Pathos gerekçelendirmesinin bireylerin duygularına başvurarak faydacılığın meşru olarak inşa edilmesini ifade ettiğini daha önceden ifade etmiştik. Pathos gerekçelendirmesinin yüksek çıkmasının altında yatan sebebin pragmatik bakış açısı olabileceği düşünülmektedir. Green yapmış olduğu çalışmada kurumsal yönetim uygulamalarının yaygın yayılmasının Pathos gerekçelendirmesi ile başladığını ortaya koymuştur (Green, 2004: 661) Bu bağlamda elde etmiş olduğumuz sonuçlar Green'in (2004) elde etmiş olduğu sonuç ile örtüşmektedir. .

Kurumsallaşmanın ilk aşamalarında söylemsel olarak ileri sürülen uygulamanın bir değeri olmak ile birlikte sorgulanmaksızın kabul edilme durumu düşüktür. Kurumsallaşmanın ilerleyen aşamalarında ise söylemsel olarak gerekçelendirilen uygulamanın değeri azalır iken sorgulanmaksızın kabul edilme durumu ise yüksektir (Green, 2004: 657).

Daha önceden de bahsedildiği üzere TKY'nin inşası ile alakalı Türkiye bağlamını ortaya koymuş olan Özen ve Berkman (2007)'in çalışmalarında Ethos gerekçesinin yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmamızda ise Logos gerekçelendirmesinin de nerede ise Pathos gerekçelendirmesi kadar yüksek çıkmasının altında yatan sebep olarak, kurumsal yönetim yapısının TKY'nin yapısından daha fazla rasyonel ve akılcı değerler üretmiş olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bir yönetim düşüncesinin yayılımının sosyal olarak kabulünün sağlanmasında akılcılık duygusallıktan daha önemlidir (Green, 2004: 660). Dolayısıyla kurumsal yönetimin Türkiye bağlamında inşası noktasında akılcı değerlerin yüksek oranda yer alması algılanabilir bir durumdur.

Ethos gerekçelendirmesi her ne kadar en düşük oranda çıkan gerekçelendirme olsa da bulgular dikkatli incelendiğinde Ethos gerekçelendirmesi ile Pathos gerekçelendirmesi oranlarının birbirine çok da uzak olmadığı görülmektedir. Bu durumun altında yatan sebep olarak Türk kültürünün toplumsal değerlere ve toplumsal normlara bakış açısı olduğu, ayrıca Kemalist ideolojinin vurguladığı üzere "muasır medeniyetler seviyesine yükselmek" mottosuna olan bağlılık ek olarak batı medeniyetleri ile rekabet edebilecek güçlü ekonomiler arasında yer alma hedefini içerisinde barındıran Türkiye 2023 vizyonu bağlamında Ethos ifadeleri de yüksek çıkmıştır.

Yönetim uygulamalarından olan kurumsal yönetimin ülkemizdeki inşa görevini TÜSİAD ve TKYD üstlenmiştir. TÜSİAD ve TKYD'nin kurumsal yönetimin inşası noktasındaki söylemleri analiz edildiğinde Pathos ve Logos gerekçelendirmelerinin göreceli olarak ağır bastığını görülmektedir.

Çalışmamızda sadece TÜSİAD ve TKYD'nin söylemleri analiz edilmiştir. TUSİAD ve TKYD kurumsal yönetim konusunda önemli meşru aktörler olduğu bir realitedir ancak konu ile alakalı başka aktörlerde mevcuttur ve bu aktörlerin söylemleri değerlendirmeye alınmamıştır. Bu durum çalışmamızın kısıtıdır.

ABD'deki kurumsal yönetim ile alakalı meşru aktör veya aktörlerin söylemlerinin incelenmemiş olması sebebi ile bir karşılaştırma durumu söz konusu değildir.

ABD'deki kurumsal yönetim ile alakalı meşru aktör veya aktörlerin söylemlerinin incelenmemiş olması sebebi ile bir karşılaştırma yapılmamıştır gelecekteki yapılacak olan çalışmalarla birlikte bu boşluk doldurulabilir ve bu duruma daha geniş perspektiften bakmamızı sağlayabilecektir. Gelecekteki çalışmalarla bu boşluğun doldurulacağı ümit edilmektedir.

Çalışmamızda kurumsal yönetim ile alakalı söylem analizi yapılmıştır ancak birçok yönetim uygulaması mevcuttur. Bu bağlamda gelecekteki çalışmalarda diğer yönetim kavram ve uygulamalarının çalışılması hem yazındaki boşluğu doldurarak hem de uygulayıcılara katkılar sağlayacaktır.



KAYNAKLAR

- ABRAHAMSON, Eric (1996), "Management Fashion", **Academy of Management Review**, 21(1), 254-285.
- ABRAHAMSON, Eric (1997), "The Emergence and Prevalence of Employee Management Rhetorics: The Effects of Long Waves, Labor Unions and Turnover, 1875 tı 1992", **Academy of Management Journal**, 40(3), 491-533.
- ABRAHAMSON, Eric ve FAIRCHILD, Gregory (1999), "Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes", **Administrative Science Quarterly**, 44(4), 708-740.
- BOJE, M. David, OSWICK, Cliff ve FORD, D. Jeffery (2004), "Language and Organization: The Doing of Discourse", **Academy of Management Review**, 29(4), 571-577.
- BUĞRA, Ayşe (2005), "**Devlet ve İşadamları**", 4. Baskı, İstanbul, İletişim Yayınları
- CARSON, P. Paula, LANIER, A. Patricia, CARSON, K., D. GUIRDY, N. Brandi. (2000), "Clearing A Path Through The Management Fashion Jungle: Some Preliminary Trailblazing", **Academy of Management Journal**, 43(8), 1143-1158
- DEMİRDÖĞEN, Ülkü (2010), "The Roots of Research in (Political) Persuasion: Ethos, Pathos, Logos and The Yale Studies of Persuasive Communications", **International Journal of Social Inquiry**, 3(1), 189-201.
- EDWARDS, Tony (2004), "Corporate Governance, Industrial Relations and Trends in Company-Level Restructuring in Europe: Convergence Towards The Anglo-American Model?", **Industrial Relations Journal**, 35(6), 518-535.
- ELSBACH, D. Kimberly (1994), "Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts", **Administrative Science Quarterly**, 39(1), 57-88.
- ERDÖNMEZ, A. Pelin (2003), "Türkiye'de 2001 Yılında Mali Kriz Sonrasında Kurumsal Sektörlerde Yediden Yapılandırma", **Bankacılar Dergisi**, 47, 38-55
- FAIRCLOUGH, Norman (1995), "**Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language**", Birinci Baskı, New York, Longman Publishing.
- FIKIRKOCA, Ali ve KALEMCİ, R. Arzu (2011), "Küreselleşme ve Makro Kurumsal Teori: Bir Literatür Taraması", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 13(2), 177-198.
- FROST, Michael (1994), "Ethos, Pathos & Legal Audience", **Dickinson Law Review**, 99(85), 1-25.
- GILL, Ann ve WHEDBEE, Karen (1997), "Rhetoric", Teun A. van Dijk (ed.), **Discourse as Structure and Process: Discourse Studies A Multidisciplinary Introduction**, 157-184, Thousand Oaks, CA: Sage.
- GREEN, E. Sandy (2004), "A Rhetorical Theory of Diffusion", **Academy of Management Review**, 29(4), 653-669.
- HERACLEOUS, Loizos ve BARRET, Michael (2001), "Organizational Change as Discourse: Communicative Actions and Deep Structures in the Context of Information Technology Implementation", **Academy of Management Journal**, 44(4), 755-778.
- KESKİN, Uğur, BÜYÜK, Köksal ve KOÇ, Umut (2013), "Yönetmel ve Örgütsel Açından Retorik", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 13(1), 27-39.
- KURAN-I KERİM, "Hucurat Suresi", 11. Ayet.
- KURAN-I KERİM, "Maide Suresi", 2. Ayet
- LANE, Christel. (2003), "Changes in Corporate Governance of German corporations: Convergence to the Anglo-American Model?", **Competition & Change**, 7(2-3), 79-100
- MEYER, Michel (2009), **Retorik**, Çev: İsmail Yergüz, Birinci Baskı, Ankara: Dost Kitabevi Yayınları
- MORRIS, Timothy ve LANCHASTER, Zoe (2006), "Translating Management Ideas", **Organization Studies**, 27(2), 207-223.



Kış-2015

Winter-2015

Cilt: 4 Sayı: 8 (10-25)

Volume: 4 Issue: 8 (10-25)

OAKES, S. Leslie, TOWNLEY, Barbara ve COOPER, J. David (1998), "Business Planning as Pedogogy: Language and Control in a Changing Institutional Field", **Administrative Science Quarterly**, 43(2), 257-292

ÖZEN, Şükrü ve BERKMAN, Ümit (2007) "Cross-national Reconstruction of Managerial Practices: TQM in Turkey", **Organization Studies**, 28(6), 825-851.

ÖZEN, Şükrü (2010) "Rhetorical Strategies of Indigenous and Foreign Management Practices: A Center Periphery Comparison", **26. EGOS Colloquium**, Temmuz 1-3, 2010, Lizbon

PFEFFER, Jeffrey (1981), "Management as Symbolic Action, **Research in Organizational Behaviour**, 3, 1-51.

PHILLIPS, Nelson, LAWRENCE, B. Thomas ve Hardy, Cynthia (2004), "Discourse and Institutions", **Academy of Management Review**, 29(4), 635-652

RIFE, C. Martine (2010), "Ethos, Pathos, Logos, Kairos: Using as Rhetorical Heuristic to Mediate Digital-Survey Recruitment Strategies", **IEEE Transactions on Professional Communication**, 53(3), 260-277.

ROBERTSON, J. Christopher, DİYAB, A. Abdulhamid ve AL-KAHTANI, Ali (2013),"A Cross-national Analysis of Perceptions of Corporate Governance Principles", **International Business Review**, 22(1), 315-325.

SILVERMAN, David (2001), "**Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction**", 2. Baskı, London, Sage

SUDDABY, Roy ve GREENWOOD, Royston (2005),"Rhetorical Strategies of Legitimacy", **Administrative Science Quarterly**, 50(1), 35-67.

TİRMİZİ, Birr, Bab No:61

TÜŞİAD (2002), "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi", [Erişim Adresi: http://www.tusiad.org.tr/_rsc/shared/file/kurumsalyonetim.pdf, Erişim Tarihi: 20.12.2015].

ÜSDİKEN, Behlül (1996), "Importing Theories of Management And Organization: The Case of Turkish Acedemia", **International Studies of Management And Organization**, 26(3), 33-46

YOUNG, M., PENG, M., AHLSTROM, D., BRUTON, G., JIANG, Y., (2008) Corporate Governance in Emerging Economies: A Review of Principal – Principal Perspective, **Journal of Management Studies**, 45(1), 196-211

WHITLEY, Richard (1994), "Dominant Forms of Economic Organization in Market Economies", **Organization Studies**, 15(2), 153-182.

WILLIG, Carla (2013), "**Introduction Qualitative Research In Phychology**", 3. Baskı, Open Univerty Press McGraw Hill Education, New York

ZBARACKI, J. Mark (1998), "Rhetoric and Reality of Total Quality Management", **Administrative Science Quarterly**, 43(3), 602-636.

www.marmara.academia.edu/HalilEksi/Papers/1531350/SOYLEM_ANALIZI (12.03.2012)