

KURUMSAL YÖNETİMDEN KAÇINMA

Makale Bilgileri

Geliş Tarihi : 31.07.2023
Kabul Tarihi : 18.09.2023
Türü : Araştırma Makalesi
DOI Numarası : 10.55322/MDBAKIS.1335514

Doktorant Özgür Şivan ŞAHİNOĞLU*
Prof. Dr. Aykut ARSLAN**

Bibliyografik Bilgiler

Şahinoğlu, Ö., Ş., & Arslan, A. (2024). "Kurumsal Yönetimden Kaçınma" *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi* (Yıl: 2024, Sayı : 71, Sayfa : 217-232) <https://doi.org/10.55322/MDBAKIS.1335514>

ÖZ

Kurumsal yönetim, adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleriyle örgütlenmiş bir dünyada tüm hissedarlar, menfaat sahipleri, kamuoyu ve yönetim ekipleri için sinerji yaratan bir uygulama bileşimidir. Kökeni, kuruluşların mülkiyetinin ve kontrolünün ayrılması ilkesine dayanmaktadır. Bu uygulama sayesinde şirketler tüm paydaşları nezdinde güven inşa etmektedirler. Adolf Berle ve Gardiner Means'in 1932 yılında yayınladığı başyapıtları "Modern Şirket ve Özel Mülkiyet" ile mülkiyet ve kontrol fonksiyonlarının farklı erklerde bulunması hususu önceliklenmiş ve en kritik konulardan biri olmuştur. Kurumsal yönetim ilkelerinin artan önemi ve şirketlerin bu ilkelere uyum sağlama çabaları akademisyenlerin ve uygulayıcıların ilgisini çekmektedir. Makale, gelişmekte olan bir ekonominin parçası konumundaki Türk şirketlerinin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu, Yeni Kurumsal Kuram'ın şemsiyesi altında, kurumsal eşbiçimliliğin üç kavramı aracılığıyla sorgulayacak, meşruiyet ve itibar yönetimi üzerinden tartışacaktır. Tartışmanın ana fikri, kurumsal yönetim ilkelerine uyumdan kaçınılan, karanlıkta kalan bir tarafa odaklanmak ve ilkelere uyuyor(muş) gibi görünen şirketlerin amaçlarını sorgulamaktır. Bununla birlikte kurumsal yönetim ilkelerine olan uyumu değerlendirmek ve kurumsal yönetimin yönlendirilmesine dair teorik birer model sunulacaktır. Metodolojik olarak kurumsal yönetime uyumdan kaçınılan ilkelere odaklanılacak ve nitel veri analizi

* Piri Reis Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 0000-0002-3441-3941 ozgursivan.sahinoglu@stu.pirireis.edu.tr

** Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü, 0000-0001-5689-3918 aarslan@pirireis.edu.tr

yöntemi uygulanacaktır. Türkiye'nin en büyük firmalarının uyum raporlarındaki bulgular, kurumsal yönetimin, firmaların önceliğine göre toplumda itibar ve meşruiyet kazanmak için yönlendirilen törensel bir araç olarak yönetildiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal yönetim, uyum, yeni kurumsal kuram

JEL Sınıflandırması: G34

CORPORATE GOVERNANCE AVOIDANCE

ABSTRACT

Corporate governance is an environment of fairness, transparency, accountability, and responsibility that creates a synergy for all shareholders, stakeholders, the public, and management teams. Its origin is based on the principle of separation of ownership and control in organizations. Through its application, companies build trust in their stakeholders. Since Berle and Means published their seminal book “The Modern Corporation and Private Property” in 1932, separating ownership and control into different hands has been prioritized and has become one of the most critical issues. The increasing importance of corporate governance principles and the endeavour of company compliance take the attention of academicians and practitioners. The paper will challenge the compliance of Turkish companies in an emerging market context through three concepts of isomorphism and discuss reputation and legitimacy under the neo-institutional umbrella. The idea behind the discussion is to focus on the dark side of “like-governed companies” and question their intentions. Meanwhile, a theoretical model for evaluating corporate governance compliance and a theoretical model for steering corporate governance compliance will be presented. The paper will examine the avoided corporate governance principles through qualitative data analysis. Findings indicate that Turkey's largest firms' compliance reports are tools for managing corporate governance as a ceremonial feature that priorities must guide to gain prestige and legitimacy in society.

Keywords: Corporate governance, compliance, neo-institutional theory

JEL Classification: G34

1. GİRİŞ

Adı kurumsal yönetim ile özdeşleşmiş olarak kabul edilen Sir Adrian Cadbury, kavramı kısaca şirketleri yöneten ve kontrol eden yapı olarak tanımlamaktadır (2000). Ancak kurumsal yönetim literatürü, henüz kurumsal yönetimin tanımı konusunda bir fikir birliğine sahip değildir (Turnbull, 1997). Öte yandan, Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Teşkilatı'nın (OECD) önerdiği kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma esasları konusunda görüş birliği bulunmaktadır (Verhezen & Morse, 2009). OECD, uluslararası standartları belirlemek ve tavsiyelerde bulunmak için hükümetler, politika yapıcılar ve özerk kuruluşlarla birlikte çalışan uluslararası bir kurumdur. OECD'ye göre, kurumsal yönetim, kurumların uzun vadeli yatırım, finansal istikrar ve iş bütünlüğünü ilerletmek için güven, şeffaflık

ve hesap verebilirliğin oluşturulmasını sağlamakta, böylelikle daha kuvvetli büyümeyi tüm toplumları kapsayıcı bir şekilde desteklemeyi amaçlamaktadır (OECD, 2015). Bu amaçlar doğrultusunda, OECD kurumsal yönetim ilkelerini dört boyut üzerine inşa etmektedir:

- Adillik: yönetimin tüm paydaşlara eşit muamele göstermesi,
- Şeffaflık: tüm kamuoyu ile açık, karşılaştırılabilir ve doğru bilgi paylaşımı,
- Hesap Verilebilirlik: organizasyonun stratejik yönetimi, yönetim kurulunun şirkete ve hissedarlarına karşı hesap verebilirliği,
- Sorumluluk: yasa ve yönetmeliklere uyumluluk (2015).

Türkiye’de Sermaye Piyasası Kanunu’na göre, Türkiye Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), menkul kıymet piyasalarını değerlendirmek ve izlemek için görevlendirilmiş düzenleyici ve denetleyici bir kurumdur (SPK, 2021). SPK, 2014 yılının ocak ayında usul ve esasları belirlemek amacıyla “Kurumsal Yönetim Tebliği” (“II-17.1 sayılı Tebliği”) yayımlamıştır. Tebliği II-17.1 ile OECD’nin kurumsal yönetim ilkelerinin dört boyutuna öncelik verilerek şirketlere rehberlik etmesi amaçlanmıştır. Borsa İstanbul (BİST) da ilgili tebliğe dayanarak 2007 yılından buyana Kurumsal Yönetim Endeksi’ni (XKURY) hazırlamaktadır (Okan & Uğurlu, 2022).

SPK, şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uyumlarının değerlendirilip notlaması için derecelendirme kuruluşlarına yetki vermektedir (SPK, 2021). BİST pay piyasalarında işlem gören, kurumsal yönetim uyum derecelendirme notu bulunan şirketleri baz alarak XKURY endeksini oluşturmaktadır.

Kurumsal Yönetim Tebliği, OECD’nin kurumsal yönetimin dört boyutunu dört başlık altında önceliklendirmektedir:

- Pay Sahipleri,
- Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık,
- Menfaat Sahipleri,
- Yönetim Kurulu.

Bu makale, yeni kurumsal kuram aracılığıyla, gelişmekte olan ülkeler evrenindeki Türkiye’de, kurumsal yönetim ilkelerine uyumun karmaşık çapraz bağlantılarını ampirik olarak araştıracaktır çünkü; iyi yönetilen kurumsal yapıları oluşturmak, gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkeleri yakalamak için en öncelikli kaygısı olmalıdır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kurumsal Yönetim

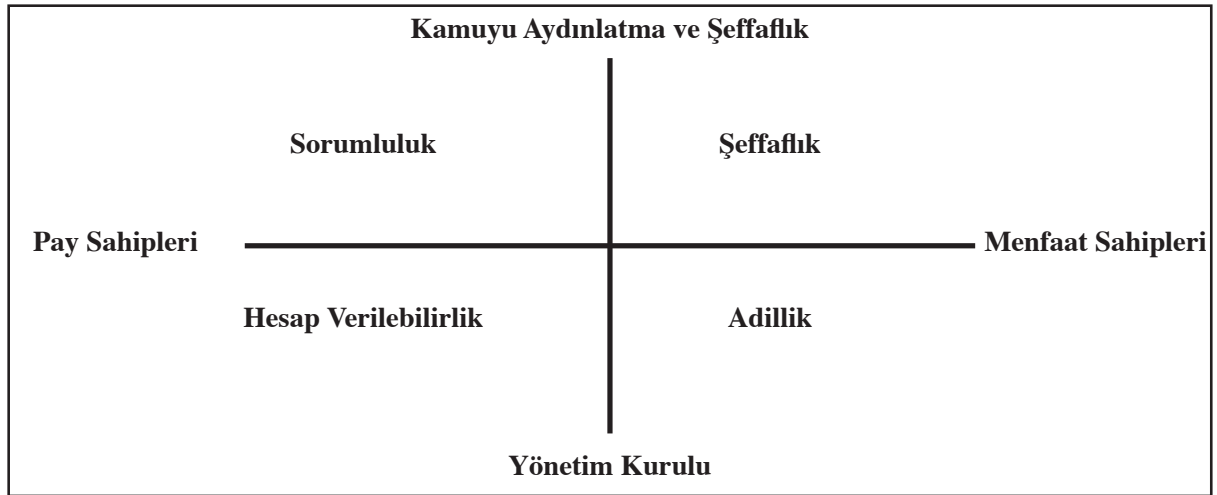
Adolf Berle ve Gardiner Means başyapıtları “Modern Şirket ve Özel Mülkiyet” kitaplarında, şirketlerin mülkiyetini ve kontrolünü tek erkte bulundurmanın risklerinden bahsederek modern şirketlerin bu iki işlevi birbirinden ayırması gerekliliğini önerirler (1932). Diğer bir deyişle, kurumsal yönetimin kökeni,

güçler ayrılığına dayanmakta olup, mülkiyetin ve kontrolün ayrılmasıdır (Shrivastava & Addas, 2014). OECD bu kökeni hissedarlar, paydaşlar, kamuoyu ve yönetim ekipleri arasındaki “ilişki” kavramıyla bütünleştirerek genişletmektedir.

OECD ilişkiyi dört ilke üzerinden bütünleştirmektedir. Bu bütünleşmede tüm paydaşlar için şirket yönetiminin *adil* muamelesi önceliklenmelidir. Kamuoyu ile doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgilerin *şeffaf* bir şekilde paylaşılması sağlanmalıdır. Üst yönetim hissedarlar tarafından *hesap verebilir* bir şekilde izlenebilmelidir. Şirket faaliyetleri yasa ve yönetmeliklere uygun, *sorumlu* bir şekilde yürütülmelidir. Bu şekilde, tüm paydaşlar adil, şeffaf, hesap verilebilir, sorumlu ve çevre ile uyumlu bir yapıda bütünleşecektir. İlk olarak 1999'da yayınlanmasından bu yana, dünya çapında tüm ülkeler bu ilkeleri geniş ölçüde kabul etmiş, ilkeler de politika yapıcılara, düzenleyicilere, yatırımcılara ve şirketlere rehberlik etmişlerdir (OECD, 2015).

1961 yılında OECD üyesi olan Türkiye, ilkelerin uygulanmasında öncülük eden ülkelerden biri olmuştur. Düzenleyici otorite olarak SPK, 2003 yılında “Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni” tebliğ olarak yayınlamıştır (Ararat, Claessens, & Yurtoglu, 2020). SPK 2014 yılında Türkiye, Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne “uy ya da açıkla” yükümlülüğünü vurgulayan son versiyonu olan “Tebliğ II-17.1”i yayınlamıştır (Öcal, 2021).

Tebliğ, OECD’nin dört temel ilkesini dört başlık altında uyumlaştırmaktadır. İlki, şirketin hissedarlara ve kamuya karşı olan sorumluluğunu ifade eden “pay sahipleridir”. İkincisi şirketin şeffaflığını ifade eden “kamuyu aydınlatma ve şeffaflık”. Üçüncüsü şirketin şeffaf ve adil yönetimini ifade eden “menfaat sahipleri” ve sonuncusu tüm bunlardan sorumlu olan üst yönetimin hesap verebilirliği gösteren “yönetim kuruludur”. Bu uyumlama sayesinde OECD kurumsal yönetim ilkeleri ile SPK Tebliği iç içe geçmeyi başarmıştır. Bu nedenle, iç içe geçmeyi başaran bu uyumlamayı şeffaf bir şekilde değerlendirebileceğimiz teorik bir model Şekil-1’de önerilmektedir.



Şekil 1: Kurumsal yönetim uyum modeli.

- Adillik, yönetim ekibini temsil eden yönetim kurulunun tüm menfaat sahiplerine eşit davranmasını ifade eder.
- Hesap verebilirlik, üst yönetimi temsil eden yönetim kurulunun bağımsız olarak izlenmesini ve şirket hissedarlarına (pay sahiplerine) hesap verme sorumluluğunun sağlanmasını ifade eder.
- Sorumluluk, şirketin yasa ve yönetmeliklerle operasyonel olarak uyumlanarak hissedarları ve toplum için değer yaratmasını ifade eder.
- Şeffaflık, tüm paydaşları ve kamuoyu ile doğru, kesin ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımını ifade eder.

Kurumsal yönetim uyum modeli uygulayıcılar için şirketlerinin mevcut uygulamalarını basit ve kolay bir şekilde analiz etmelerini sağlayabilecek, hatalarını belirlemelerine yardımcı olacak şekilde tasarlanmıştır. Uygulayıcılar bu model üzerinden kurumsal yönetimin kurum içi çerçevesini kolaylıkla oluşturabileceklerdir. Araştırmacılar, kurumsal yönetim uyum derecelendirme notu bulunan şirketleri uyum modeli üzerinden basit bir şekilde inceleyebilecekler, güçlü ve zayıf yönleri tespit ederek oluşabilecek fırsat ve tehditleri değerlendirebileceklerdir.

2.2. Yeni Kurumsal Kuram

Kurumsal teori, organizasyon-çevre ilişkilerine odaklanan, örgütsel literatürün baskın teorilerinden biridir (Greenwood, Oliver, Lawrence, & Meyer, 2017). Meyer ve Rowan (1977) ile DiMaggio ve Powell (1983) örgütsel benzerlik ve homojenlik üzerine teoriyi kurgulamışlardır. Meşruiyet arama davranışını tahmin etmek için çevre bağlamında benzeşerek homojenleşme (homogenization) ve kurumun biçimsel yapısının faaliyetlerinden ayrıştırılması (decoupling) arasındaki eğilimleri ve nedensel ilişkileri sorgulamışlardır (Aksom & Tymchenko, 2020). 1991 yılında DiMaggio ve Powell yayınladıkları 'Turuncu Kitap' ile yeni kurumsal teorinin olgunlaşmasında öncü rol oynamışlardır. (Alvesson & Spicer, 2018).

Klasik kurumsal paradigma, organizasyonun iç çevresindeki yapısal işlevselci, prosedürel bileşenlere odaklanırken, yeni kurumsalcı paradigma organizasyonun dış çevre ile etkileşimine odaklanmıştır (DiMaggio & Powell, 1991). DiMaggio ve Powell, firmaların benzerlikleri ve homojenliklerini eşbiçimlilik (izomorfizm) kavramı üzerinden tartışmışlardır (Özen, 2007). Örgütler kurumsal eşbiçimliliği zamanla birbirlerine benzeşerek üretirler. Bu benzeşme; zorlayıcı, öykünmeci ve normatif olmak üzere üç çevresel baskı aracılığıyla yaratılır (Boxenbaum & Jonsson, 2017).

- Normatif eşbiçimlilik, üyelerin işlerinin özerkliğini tanımlamak için profesyonelleşme baskısıyla oluşur,
- Zorlayıcı eşbiçimlilik, örgütlerin içinde buldukları siyasi ve sosyal çevrenin baskısıyla oluşur,
- Öykünmeci eşbiçimlilik, örgütlerin içinde buldukları belirsizlik ortamından kaynaklanır ve taklit etme baskısıyla oluşur (DiMaggio & Powell, 1983).

Kurumsal eşbiçimlilik, örgütsel meşruiyeti etkileyen dinamiklerin (zorlayıcı) (Suchman, 1995), mekanizmaların (normatif) bulunduğu (Mizruchi & Fein, 1999) belirsiz çevresel koşulları (öykünmeci) (Ga-

laskiewicz & Wasserman, 1989), altında karar verme süreçlerini açıklığa kavuşturur. Bu nedenle, her eşbiçimlilik baskısı, kurumların amaç ve öncelikleri için toplum ile bir sosyal sözleşme oluşturmaya yardımcı olmaktadır.

2.3. Gelişmekte Olan Bir Ekonomide Kurumsal Yönetime Yön Vermek

Gelişmekte olan piyasalar (EM) yüksek ekonomik büyüme potansiyeline sahiptir, ancak düşük gelirler ve son derece değişken ekonomik, politik ve kurumsal yapılar ile bu potansiyeli gerçekleştirmeye çabalamaktadırlar (Grosse & Meyer, 2019). Bununla birlikte bu piyasalardaki firmalar, kayıt dışılık, risk, yolsuzluk ve kusurluluk gibi karmaşık kurumsal boşluklarla da uğraşırlar (Kostova & Marano, 2019). Gelişmekte olan piyasalardaki firmalar, etkili meşrulaştırma ve pazar dışı (non-market) stratejileri benimseyerek, törensel yapılarla bu kurumsal boşlukları yönetmeye çabalarken (Kostova & Marano, 2019), yatırımcılar da kurumsal yönetimi, gelişmekte olan piyasalardaki firmalar için ülkenin zayıflığını ortadan kaldırmak anlamında önemli bir araç olarak görmektedirler (Aguilera & Haxhi, 2019).

Suchman (1995) meşruiyeti, kurumların eylemlerinin sosyal olarak kurgulanmış normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemine hizmet edecek kadar onaylanabilir, akıllıca veya uygun olduğuna dair genelleştirilmiş bir algılar demeti olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte DiMaggio ve Powell (1983) da zorlayıcı eşbiçimliliğin, bir rasyonellik imajı ve meşruiyet duygusu yaratan, organizasyon üzerindeki politik ve sosyal etkinin baskısı olarak açıklamaktadır. Birbirini tamamlayan bu bilgilerden hareketle ilk araştırma sorusu aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

- Araştırma Sorusu 1: Zorlayıcı eşbiçimlilik meşrulaştırma stratejilerinin oluşumuna yol açabilir mi?

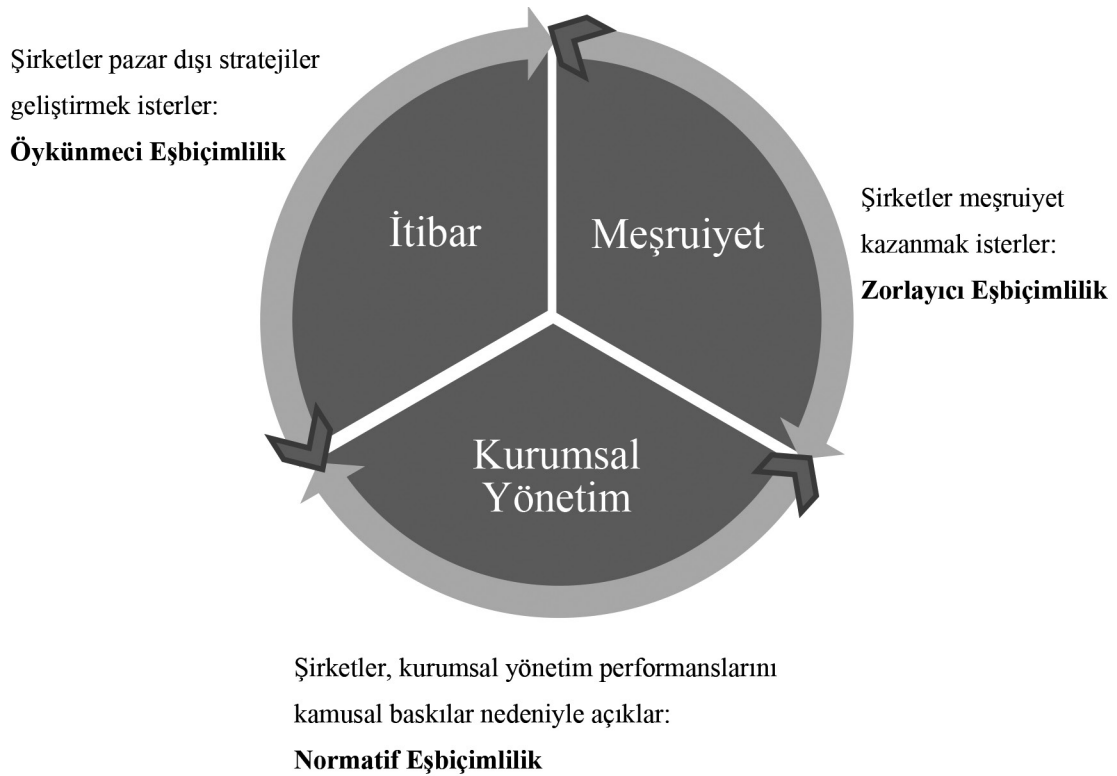
Fombrun ve Shanley (1990), belirsizlik altında eksik bilgi ile itibar oluşturmak için bir model oluşturmuşlardır. Fombrun (2012) aynı zamanda, kurumsal kuramın, kurumsal itibarın geliştiği bağlamı yansıttığını savunmaktadır. Bununla birlikte Baron (2015) da pazar dışı (non-market) stratejileri, itibarı güçlendirerek değer yaratmak için ortaklaşa düzenlenen bir paket olarak tanımlamaktadır. DiMaggio ve Powell (1983) da öykünmecî eşbiçimliliği belirsizlik sırasında kurumların diğer organizasyonları modelleme baskısı olarak açıklamaktadırlar. Bu bağlamda, bu baskının pazar dışı bir strateji olan itibar yönetimini destekleyip desteklemediği hususu ikinci araştırma sorusu olarak oluşturulmuştur:

- Araştırma Sorusu 2: Öykünmecî eşbiçimlilik pazar dışı bir strateji olarak itibar oluşumunu sağlar mı?

Meyer ve Rowan (1977), birçok organizasyonun törensel olarak kurumsallaşmış politikaları ve programları güçlü mitler olarak benimsediğini savunmaktadırlar. Bununla birlikte Krenn (2016) de, kurumsal yönetimin bir yapı olarak normatif baskıyı yansıttığını değerlendirmekte ve bu baskının, kurumların kural ve zorunlu boyutlar ile ilişkilendirildiğini savunmaktadır. DiMaggio & Powell (1983) da bu baskının üzerinde uzlaşma sağlanan meslek grupları, dernek üyelikleri ve sosyal ağlarla ilişkili olduğunu savunmaktadırlar. Dolayısıyla, bu baskının kurumsal yönetimde törensel bir uygulamaya dönüşüp dönüşmediği hususu da son araştırma sorusu olarak oluşturulmuştur:

- Araştırma Sorusu 3: Normatif eşbiçimlilik kurumsal yönetimi törensel bir kurguya dönüştürebilir mi?

Analitik düzeyde, kurumları çevreleyen ortam zorlayıcı eşbiçimlilik ile bağlantılıyken, nispeten kurumun içsel kökenlerinin, rollerin ve yapıların açıklanması öykünmeci ve normatif süreçler ile bağlantılıdır (Frumkin & Galaskiewicz, 2004). Bununla birlikte, farklı kaynaklardan beslenmelerine rağmen, bu bağlantılar örtüşebilir ve iç içe geçebilirler (Frumkin & Galaskiewicz, 2004). Bundan dolayı, araştırma sorularımızla paralel olarak, kurumsal yönetime yön veren bu uyumluluğu açıklayan teorik bir model Şekil 2'deki gibi önerilmektedir.



Şekil 2. Kurumsal Yönetime Uyumluluğu Yönlendirmek İçin Teorik Bir Model

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Tasarımı

Araştırmanın evreni; 2021 yılında kurumsal yönetim ilkelerine uyumları, SPK tarafından yetkilendirilmiş bağımsız denetim kurumlarınınca değerlendirilen Borsa İstanbul (BİST) şirketleridir. Araştırma, Uyum Raporu Formatındaki (URF) ilkelere uymama veya yarı uymama açıklamalarını ikincil veri olarak ele aldığından içerik analizi tasarımına sahiptir.

Tüm veriler Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş.’nin (MKK) Yatırımcı ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri Direktörlüğü tarafından yürütülen Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) üzerinden toplanmıştır. Şirketler zorunlu olmayan ilkelere uyumlarını SPK standartlarına göre URF aracılığıyla bildirmektedir. Tüm URF’ler aynı excel sayfası formundadır ve Tebliğ’e göre uyumluluğu “evet, hayır, kısmen, uygulanamaz (ilgisiz) ve muaf” başlıkları altında açıklar. Şirket bir ilkeye uymuyorsa, nedenini nitelikli ve tatmin edici bir şekilde açıklamalıdır. Verilerden elde edilen bulgular, tartışılan literatüre göre pragmatik olarak aranmış ve incelenmiştir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Türkiye, uluslararası şirketlere sahip en büyük gelişmekte olan ülkelerden biridir (Duygulu, 2020). Bu başarının en önemli itici sivil toplum kuruluşlarından biri olan Türkiye Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD), 2002 yılında OECD’nin kurumsal yönetim ilkelerinin ülkede tanınmasına öncülük etmiştir (Ararat & Orbay, 2006). Bir yıl sonra TÜSİAD, Türkiye’de kurumsal yönetim standartları ve yönergelerine uyumu yaygınlaştırmayı ve teşvik etmeyi amaçlayan, kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’nin (TKYD) kurulmasına da öncülük etmiştir (Ararat & Orbay, 2006). Türkiye’nin kurumlar vergisi gelirlerinin yüzde 80’ini ve toplam dış ticaretinin yüzde 85’ini üreten TÜSİAD, yirmi yıldır TKYD ile de kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması için öncülük etmektedir. Bu nedenle Türkiye, yirmi yıllık kurumsal yönetim mazisi ve gelişmekte olan bir ekonominin parçası olarak araştırma konumuza uygun bir içerik sunmaktadır. Araştırma ayrıca mevcut ilerlemeyi resmetmeye de yardımcı olacaktır. Araştırmanın amacı, halka açık şirketlerin zorunlu olmayan ilkelere neden uymadıklarını tespit etmek değildir, gösterdikleri uyumsuzlukların ve bunların sonuçlarının önerilen modellerle uyum içinde olup olmadıklarını araştırmaktır.

3.3. Bulgular

II-17.1 sayılı Tebliğ kapsamında Borsa İstanbul Yıldız Pazar ve Ana Pazar’da payları halka açık olan şirketlerin ve Madde 5’te belirtilen kıstaslara uyan diğer şirketlerin Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni uygulaması zorunludur. Tebliğ’in ‘Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporları’ başlıklı 8. maddesi, şirketlerin zorunlu olan ve olmayan kurumsal yönetim ilkelerini uygulayıp uygulamadıklarını ve ‘uy ya da açıkla’ yaklaşımıyla neden uymadıklarını tatmin edici bir açıklama ile uyum raporu formatında belirtmeleri gerekliliğini vurgular.

SPK, uyumu “evet, hayır, kısmen, uygulanamaz (ilgisiz) ve muaf” yanıtlarıyla 68 veri noktası ile ölçmektedir. 2020 yılında SPK ile Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD), kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına ilişkin bir izleme raporu yayınlanmıştır. İlgili raporda en kritik bulgu olarak, “kısmen ve uygulanamaz” yanıtlarının yanlış kodlandığını ve neredeyse tamamının uyumsuzluğu belirten “hayır” olması gerektiğini saptanmıştır (SPK & EBRD, 2020). Bu nedenle araştırma, “kısmen” ve “uygulanamaz (ilgisiz)” ifadelerini birlikte uyumsuzluğun göstergesi olarak değerlendirecektir.

Tablo 1. URF Veri Noktaları Dağılımı

| | Belirlenen Maddeler | Kaçınılan Maddeler (\geq %50) |
|--------------------------------|---------------------|----------------------------------|
| Pay Sahipleri | 17 | 3 |
| Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık | 5 | - |
| Menfaat Sahipleri | 21 | - |
| Yönetim Kurulu | 25 | 7 |
| Toplam | 68 | 10 |

Uyum oranının en düşük olduğu ilkeler, azınlık hakları, yönetim kurulu üyelerinin ücretleri, yönetim kurulu üyelerinin tek komiteye katılımı, yönetim kurul üyelerinin farklı şirketlerde görev alması, dış danışmanlığın bağımsızlığı, içeriden bilgi yönetimi, oy hakları, %25 kadın yönetici bulundurma, yönetim kurulu performans gelişimi ve yönetim kurulu üyelerinin toplantılara katılımı hususundaki ilkelerdir.

Tablo 2. Uyum Oranı En Düşük İlkeler

| | Evet | Hayır | Uygulanamaz (ilgisiz) | Kısmen | Uyumsuzluk Oranı |
|--|------|-------|-----------------------|--------|------------------|
| 1.5.2-Azlık hakları esas sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara da tanınmış ve azlık haklarının kapsamı esas sözleşmede düzenlenerek genişletilmiştir. | 2% | 88% | | 10% | 98% |
| 4.6.5-Yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretler yıllık faaliyet raporunda kişi bazında açıklanmıştır. | 2% | 52% | | 46% | 98% |
| 4.5.5-Her bir yönetim kurulu üyesi sadece bir komitede görev almaktadır. | 6% | 76% | 2% | 16% | 94% |
| 4.4.7-Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında başka görevler alması sınırlandırılmıştır. Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında aldığı görevler genel kurul toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur. | 14% | 18% | | 68% | 86% |
| 4.5.7-Komitenin danışmanlık hizmeti aldığı kişi/kuruluşun bağımsızlığı hakkında bilgiye yıllık faaliyet raporunda yer verilmiştir. | 16% | 4% | 76% | 4% | 84% |

| | Evet | Hayır | Uygulanamaz (ilgisiz) | Kısmen | Uyumsuzluk Oranı |
|--|-------------|--------------|----------------------------------|---------------|-----------------------------|
| 1.3.7-İmtiyazlı bir şekilde ortaklık bilgilerine ulaşma imkânı olan kişiler, kendileri adına ortaklığın faaliyet konusu kapsamında yaptıkları işlemler hakkında genel kurulda bilgi verilmesini teminen gündeme eklenmek üzere yönetim kurulunu bilgilendirmiştir. | 20% | 6% | 74% | | 80% |
| 1.4.3-Şirket, beraberinde hakimiyet ilişkisini de getiren karşılıklı iştirak ilişkisi içerisinde bulunduğu herhangi bir ortaklığın Genel Kurulu'nda oy haklarını kullanmamıştır. | 32% | | 68% | | 68% |
| 4.3.9- Şirket yönetim kurulunda, kadın üye oranı için asgari %25'lik bir hedef belirleyerek bu amaca ulaşmak için politika oluşturmuştur. Yönetim kurulu yapısı yıllık olarak gözden geçirilmekte ve aday belirleme süreci bu politikaya uygun şekilde gerçekleştirilmektedir. | 44% | 20% | | 36% | 56% |
| 4.6.1- Yönetim kurulu, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirip getirmediğini değerlendirmek üzere yönetim kurulu performans değerlendirmesi gerçekleştirmiştir. | 44% | 50% | | 6% | 56% |
| 4.4.3-Toplantıya katılmayan ancak görüşlerini yazılı olarak yönetim kuruluna bildiren üyenin görüşleri diğer üyelerin bilgisine sunulmuştur. | 50% | 6% | 42% | 2% | 50% |

Tablo 2, uyumsuzluk oranı %50'ye eşit veya üzerinde olan kuralları göstermektedir. Tablo 2, azınlık haklarının genişletilmesi, yönetim kurulu üyelerinin ücretlerinin açıklanması, yönetim kurulu üyelerinin görev alacakları komitelerin ve şirket dışında görev alacakları farklı şirketlere dair sınırları içeren ilkelere uygulanmasının çoğu şirketin kurumsal yönetim süreçlerinin dışında olduğunu açıkça göstermektedir. Bu bulgu, SPK ve EBRD'nin 2019 yılı izleme raporu ile paralellik göstermektedir. Ayrıca SPK ve EBRD'nin raporu, "şirketlerin gelecekte uymayı planlamadığı ilk 5 ilkeyi" belirten bir bölümü daha içermekte olup (SPK & EBRD, 2020) araştırma bulgularımız ile ilk dört ilke tamamen aynıdır! Kısacası ilgili kurumlar bu ilkelere uymadıkları gibi uymayı da düşünmemektedirler!

Tablo 3. Uyum Oranı En Yüksek İlkeler

| | Evet |
|---|-------------|
| 1.5.1 -Şirket azlık haklarının kullanılmasına azami özen göstermiştir. | 100% |
| 2.1.1.-Şirketin kurumsal internet sitesi, 2.1.1 numaralı kurumsal yönetim ilkesinde yer alan tüm öğeleri içermektedir. | 100% |
| 3.3.2- Personel alımına ilişkin ölçütler yazılı olarak belirlenmiştir. | 100% |
| 3.3.7- Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmasını önlemek ve çalışanları şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal açıdan kötü muamelelere karşı korumaya yönelik prosedürler, eğitimler, farkındalığı artırma, hedefler, izleme, şikâyet mekanizmaları gibi önlemler alınmıştır. | 100% |
| 3.3.9- Çalışanlar için güvenli bir çalışma ortamı sağlanmaktadır. | 100% |
| 3.5.1-Yönetim kurulu Etik Davranış Kuralları'nı belirleyerek şirketin kurumsal internet sitesinde yayımlamıştır. | 100% |
| 3.5.2- Ortaklık, sosyal sorumluluk konusunda duyarlıdır. Yolsuzluk ve rüşvetin önlenmesine yönelik tedbirler almıştır. | 100% |
| 4.2.1-Yönetim kurulu faaliyetlerini belgelendirmiş ve pay sahiplerinin bilgisine sunmuştur. | 100% |
| 4.2.3-Yönetim kurulu, şirketin ölçeğine ve faaliyetlerinin karmaşıklığına uygun bir iç kontrol sistemi oluşturmuştur. | 100% |
| 4.4.4-Yönetim kurulunda her üyenin bir oy hakkı vardır. | 100% |

Diğer taraftan; 68 ilkenin 23'ü ise %100 uyumluluğa sahiptir. En yüksek uyumluluk sağlanan kuralardan biri, (1.5.1) şirketlerin azınlık haklarına %100 saygı duyduğunu göstermektedir; ancak Tablo 2'de de belirtildiği gibi aynı şirketlerin %98'i (1.5.2) azınlık haklarının kapsamını esas sözleşmelerinde düzenlenerek genişletmek istememekte, ayrıca SPK ve EBRD'nin raporuna göre gelecekte de genişletmeyeceklerini belirtmektedirler! Uyum oranı yüksek bir diğer kural da (4.2.1), şirketlerin yönetim kurulu toplantılarını %100 belgelediklerini belirtmektedir; ancak yine Tablo 2'de belirttiğimiz gibi aynı firmaların yönetim kurulu üyeleri %50 oranında (4.4.3) toplantılara dahi katılmamakta, hatta görüşlerini yazılı olarak dahi paylaşmamaktadırlar! Bahsedilen bu iki "uyum noktası" üçüncü araştırma sorusunu destekler niteliktedirler. Şirketler, normatif baskı nedeniyle kurumsal yönetimi törenselleştirme bir özellik olarak ele almakta, konsepti önceliklerine göre yönlendirmekte ve "uyumlanılmış gibi yönetilen benzer yapılar" yaratmaktadırlar.

Şirketlerin uyum raporlarında, ayrıntılı web sitelerinin yayınlanmasına (2.1.1) ve oluşturdukları şirket içi etik kuralların buradan duyurulmasına (3.5.1) çok önem verdikleri belirtilmektedir. Ayrıca şirketler, faaliyetlerinin büyüklüklerine ve karmaşıklığına uygun (4.2.3) bir iç kontrol çerçevesi oluşturmak için ellerinden gelenin en iyisini yapmakta olduklarını belirtmektedirler. Son olarak da tüm menfaat sahipleri ve hissedarlar kendilerini güvende ve huzurlu hissedebilirler; çünkü tüm şirketlerimiz yönetim kurulu üyelerinin sadece bir oy hakkı (4.4.4) olduğunu %100 teyit etmişlerdir! Bu dört uyumluluk göstergesi,

şirketlerin meşruiyet arama davranışlarının çabasını net olarak göstermektedir. Bu da ilk araştırma sorusu olan zorlayıcı eşbiçimliliğin meşrulaştırma stratejilerine yol açmakta olduğunu doğrulamaktadır.

Şirketler uyum raporlarında, personel alımına ilişkin ölçütlerinin tümünü yazılı olarak belirttiklerini (3.3.2), onlar için güvenli bir çalışma ortamı yarattıklarını (3.3.9), onları fiziksel, ruhsal ve duygusal açıdan koruyup; eğitimler, farkındalığı artırma çalışmaları, hedefler, izleme, şikâyet mekanizmaları gibi önlemler aldıklarını (3.3.7) ve kurumsal sosyal sorumluluk bilinçlerinin (3.5.2) yüksek olduğunu %100 teyit etmişlerdir. Bu açıklamaların tümü pazar dışı stratejilere hizmet etmekte olup toplumda büyük bir itibar yaratabilecek niteliktedirler. Bu nedenle, ikinci araştırma sorusu olan öykünmeci eşbiçimliliğin pazar dışı bir strateji olarak itibar oluşumu sağlaması varsayımı doğruluk kazanmaktadır.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

İyi kurumsal yönetim uygulamaları, bir şirketin üst yönetimi, hissedarları, tüm paydaşları ve toplum arasında uyumlu bir ilişki yaratmakta ve şirketin hedeflerini belirlemek, bunlara ulaşmak ve izlemek için bağlamsal bir temel sağlamaktadır. Ayrıca, yönetim kurulu ile üst yönetim için hedefleri kontrol etmeyi, hissedarların çıkarlarını korumayı ve etkili denetimi sürdürülebilir kılmak için uygun ortamı oluşturmaktadır. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, ilk yayınlandıkları günden itibaren uluslararası bir ölçüt olmuşlardır. Tüm menfaat sahiplerine eşit muamele (adil), üst yönetimin yönetim kurulu tarafından gözetilmesi (hesap verebilirlik), şirketin işleyişinin yasa ve mevzuata uyumu (sorumluluk), tüm menfaat sahipleri ve kamuoyu ile doğru, tam ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımı (şeffaflık) bağlamsal temelin kökenlerini oluşturmaktadır. Bu ilkesel kökler tüm politika yapıcılar, toplum, yatırımcılar, kurumlar ve diğer paydaşlar tarafından dünya çapında geniş çapta kabul görmektedir. Bu çevresel kabul, şirketlerin bu talebe karşı koymalarını engelleyip ilkelere uyum için çalışmalarını sağlamaktadır. Bu uyum çabası, özgün bir yönetim anlayışı ile kültürün bir parçası olmalıdır ve ilkelere uyum için ideal koşulların yaratılması, yönetim kurullarının öncelikli kaygısı olmalıdır.

Ancak Türkiye’de uyulmayan kurulların %70’i yönetim kurulu üyeleri bölümünde yer almaktadır (bkz. Tablo 1). Bu nedenle kurumsal yönetimi öncelikleyen kurumlar, kavramı şirketlerinde işler hale getirmek için öncelikle yönetim kurullarını bu bağlamda işler hale getirmelidirler. Yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri ve bağımsızlık kriterleri, görev, yetki ve sorumluluklarının tanımlanmasına ilişkin esaslar; seçim sürecini belirlemek, etkili yönetim kurulu komiteleri oluşturmak, kadın üye istihdamını önceliklemek ve yönetim kurulu performans değerlendirme sisteminin oluşturulması yeni tebliğler ile zorunlu kılınmalıdır.

Araştırma, gelişmekte olan bir ekonomide, yeni kurumsal kuram şemsiyesinin eşbiçimlilik kavramı altında iyi kurumsal yönetim uygulamaları üzerindeki çevresel baskıyı incelemektedir. Türkiye’nin en büyük firmalarının uyum raporları, kurumsal yönetimin toplumda itibar ve meşruiyet kazanmak için önceliklerine göre yönlendirilmesi gereken törenselleşmiş bir özellik olarak yönetildiğini göstermektedir. Bu nedenle akademisyenler, uygulayıcılar ve özellikle yatırımcılar ülkemizdeki bu karanlık tarafı gözden kaçırmamalı ve derinlemesine incelemelidirler. Araştırma, uygulayıcılar için şirketlerinin hatalarını belirlemelerine yardımcı olacak, kurumsal yönetim uyumluklarını sorgulayabilecekleri şeffaf bir değerlendirme modeli de önermektedir. Bu model dikkate alınarak kurumsal yönetimin kurum içi çerçevesi kolaylıkla oluşturulabilecektir. Ayrıca araştırma, akademisyenlerin gelişmekte olan bir piyasada, ku-

rumsal yönetim uygulamalarını değerlendirebilmeleri için kurumsal yönetim uyumluluğunun yönlendirilmesine dair teorik bir model de önermektedir. Kurumsal yönetime uyumluluğu yönlendirmek için oluşturulan bu teorik model hem araştırmacıların kurumların önceliklerini tespit etmeye hem de uygulamacıların yönü ne tarafa çevirmek istediklerini belirlemelerine yardımcı olacaktır. Gelecek araştırmalarda bu iki teorik model kurumların bağımsız denetimden geçmiş kurumsal yönetim notları ve belirlenecek diğer değişkenler baz alınarak sayısallaştırılabilir. Ayrıca, akademisyenler çerçeveyi geliştirmekte olan farklı pazarlarda değerlendirebilir ve gelişmiş olanlarla karşılaştırabilirler. Böylelikle iyi kurumsal yönetim uygulamaları gözden geçirilip, gelişmekteki piyasaların aktörlerine yol gösterebilirler. Çünkü, iyi kurumsal yönetim uygulamaları, gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelere ulaşması için en önemli öncelik olmalıdır.

KAYNAKÇA

- Aguilera, R., & Haxhi, I. (2019). Comparative Corporate Governance in Emerging Markets. R. Grosse, & K. Meyer içinde, *The Oxford handbook of management in emerging markets* (s. 185-217). Oxford: Oxford University Press. doi:10.2139/ssrn.3196357
- Aksom, H., & Tymchenko, I. (2020). How institutional theories explain and fail to explain organisations. *Journal of Organizational Change Management*, 1223-1252. doi:10.1108/JOCM-05-2019-0130
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2018). Neo-Institutional Theory and Organization Studies: A Mid-Life Crisis? *Organization Studies*, 1-20. doi:10.1177/0170840618772610
- Ararat, M., & Orbay, H. (2006). Corporate Governance in Turkey; Implications for investments and growth. Background Paper for Turkey's Investment Climate Assessment 2006 (s. 1-49). İstanbul: TEPAV.
- Ararat, M., Claessens, S., & Yurtoglu, B. (2020). Corporate governance in emerging markets: A selective review and an agenda for future research. *Emerging Markets Review*, 2-25. doi:10.1016/j.ememar.2020.100767
- Baron, D. (2015). Foreword. T. Lawton, & T. Rajwani içinde, *Routledge Companions in Business, Management and Accounting* (s. 1-3). London: Routledge.
- Berle Jr, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: The MacMillan Company.
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2017). Isomorphism, Diffusion and Decoupling: Concept Evolution and Theoretical Challenges. R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, & R. Meyer içinde, *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (s. 77-97). London: SAGE Publications Ltd. doi:10.4135/9781446280669.n4
- Cadbury, S. (2000). The Corporate Governance Agenda. *Corporate Governance*, 7-15. doi:10.1111/1467-8683.00175
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1991). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields. P. DiMaggio, & W. Powell içinde, *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (s. 63-82). Chicago: University of Chicago Press.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields. *American Sociological Review*, 147-160.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1991). Introduction. P. DiMaggio, & W. Powell içinde, *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (s. 1-40). Chicago: The University of Chicago Press.
- Duygulu, O. (2020, 8). *Corporate Governance in Turkey, 2000-2018: A Process Study of Translation*. İstanbul: Sabancı University.
- Fombrun, C. (2012). The Building Blocks of Corporate Reputation: Definitions, Antecedents, Consequences. T. Pollock, & M. Barnett içinde, *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*. Oxford: Oxford University Press. doi:10.1093/oxfordhb/9780199596706.013.0005
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 233-258. doi:10.2307/256324
- Frumkin, P., & Galaskiewicz, J. (2004). Institutional Isomorphism and Public Sector Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 283-307. doi:10.1093/jopart/muh028
- Galaskiewicz, J., & Wasserman, S. (1989). Mimetic Processes Within an Interorganizational Field: An Empirical Test. *Administrative Science Quarterly*, 454-479. doi:10.2307/2393153
- Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T., & Meyer, R. (2017). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: SAGE Publications Ltd.

- Grosse, R., & Meyer, K. (2019). Introduction to Managing in Emerging Markets. R. Grosse, & K. Meyer içinde, *The Oxford handbook of management in emerging markets* (s. 3-34). Oxford: Oxford University Press.
- Kostova, T., & Marano, V. (2019). Institutional Theory Perspectives on Emerging Markets. R. Grosse, & K. Meyer içinde, *The Oxford Handbook of Management in Emerging Markets* (s. 99-125). Oxford: Oxford University Press. doi:10.1093/oxfordhb/9780190683948.013.5
- Krenn, M. (2016). Convergence and divergence in corporate governance: An integrative institutional theory perspective. *Management Research Review*, 1447-1471. doi:10.1108/MRR-05-2014-0103
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalised organisations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 340-363.
- Mizruchi, M., & Fein, L. (1999). The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 653-683. doi:10.2307/2667051
- Öcal, N. (2021). Türkiye’de Kurumsal Yönetim. E. Kadioğlu içinde, *Kurumsal Yönetim: Gelişimi, Teorileri ve Uygulamaları* (s. 218-263). Ankara: Gazi Kitabevi.
- OECD. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing. doi:10.1787/9789264236882-en
- Okan, E. E., & Uğurlu, E. (2022). Corporate governance rating in Turkey: Investigation of scores of firms. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 451-473.
- Özen, Ş. (2007). Yeni kurumsal kuram: Örgütleri çözümlemede yeni ufuklar ve yeni sorunlar. A. S. Sargut, & Ş. Özen içinde, *Örgüt Kuramları* (s. 237-331). 2010: İmge.
- Shrivastava, P., & Addas, A. (2014). The impact of corporate governance on sustainability performance. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 21-37. doi:10.1080/20430795.2014.887346
- SPK. (2021, 19). Capital Markets Board of Turkey. <https://www.cmb.gov.tr/> adresinden alındı
- SPK, & EBRD. (2020). *Capital Markets Board of Turkey Corporate Governance Monitoring Report 2019*. Ankara: Capital Markets Board of Turkey.
- Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 571-610. doi:10.2307/258788
- Turnbull, S. (1997). Corporate Governance: Its scope, concerns and theories. *Corporate Governance*, 180-205. doi:10.1111/1467-8683.00061
- Verhezen, P., & Morse, P. (2009). Consensus on governance principles? *Journal of International Business Ethics*, 84-101.

