



KURUMSAL YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLİŞKİSİ

Selami ÖZCAN¹

Öz

Kurumsal yönetim, bir şirketin veya kurumun planlama, yürütme ve kontrol faaliyetlerinin nasıl yapılacağını belirleyen şeffaflık, adillik, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde sistem, yapı ve süreçlerin bütünüdür.

Kurumsal yönetim, şirketlerin yönetildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla bir şirketin işleyişi ve iç kontrolü ile ilgilidir, ancak aynı zamanda şirketin tüm faaliyet alanlarındaki çeşitli paydaşlarla olan bağlantısını da ilgilendirir.

Kurumsal yönetim, sadece hissedarların değil, aynı zamanda tüm paydaşların (çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve toplum) çıkarlarını korumayı hedefler. Bu çalışmada, kurumsal yönetim ilkeleri detaylı şekilde ele alınmakta ve bu ilkelerin uygulamadaki yeri değerlendirilmekte; daha sonra kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişki ele alınmaktadır.

Kurumsal yönetim (corporate governance) ile sürdürülebilirlik arasında yapısal, birbirini bütünleyen ve giderek ayrı düşünülemez bir bütün haline gelen bir ilişki vardır. Bu ilişkiyi doğru ele alabilmek için sürdürülebilirliği sadece çevre boyutu ile değil; ekonomik, sosyal ve yönetim boyutlarıyla ele almak gerekir. Bu çalışmanın temel amacı, kurumsal yönetim mekanizmaları ile sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkiyi teorik bir bakış açısıyla incelemektir. Bu doğrultuda çalışma, kurumsal yönetim yapılarının sürdürülebilirlik uygulamalarına etkisini analiz etmeyi, Çevre-Environmental, Sosyal-Social- ve Yönetim-Governance (ESG) çerçevesinde bu ilişkinin nasıl şekillendiğini ortaya koymayı ve elde edilen bulgular doğrultusunda politika yapıcılara ve uygulayıcılara öneriler sunmayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Kurumsal Yönetim, Sürdürülebilirlik

Jel Sınıflandırması: G30, G34, Q56

THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE GOVERNANCE AND SUSTAINABILITY

Abstract

Corporate governance is the comprehensive system, structure, and processes that determine how a company or organization conducts its planning, execution, and control activities, within the framework of the principles of transparency, fairness, accountability, and responsibility.

Corporate governance can be defined as the system through which companies are managed and controlled. Therefore, it relates to a company's operations and internal controls, but it also concerns the company's connections with various stakeholders across all areas of its activities.

Corporate governance aims to protect not only the interests of shareholders but also those of all stakeholders (employees, suppliers, customers, and society). This study examines corporate governance principles in detail and evaluates their practical application; subsequently, it addresses the relationship between corporate governance and sustainability.

¹ Prof. Dr., Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, sozcan@yalova.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0882-427X>.

Corporate governance and sustainability have a structural, complementary, and increasingly inseparable relationship. To properly understand this relationship, sustainability must be considered not only from an environmental perspective but also from economic, social, and governance perspectives.

The main objective of this study is to examine the relationship between corporate governance mechanisms and sustainability performance from both theoretical perspectives. Accordingly, the study aims to analyse the impact of corporate governance structures on sustainability practices, to reveal how this relationship is shaped within the framework of Environmental, Social and Governance (ESG), and to offer recommendations to policymakers and practitioners based on the findings.

Keywords: Governance, Corporate Governance, Sustainability

Jel Classification: G30, G34, Q56

GİRİŞ

Küresel rekabetin şiddetlendiği ve belirsizliklerin arttığı günümüz iş dünyasında, işletmelerin sadece finansal performans odaklı bir anlayışla hayatlarını devam ettirmeleri giderek zorlaşmaktadır. İklim değişikliği, kaynak kıtlığı, sosyal adaletsizlikler ve artan düzenleyici baskılar, işletmeleri daha geniş bakış açısına ve uzun vadeli bir değer üretme yaklaşımına yöneltmiştir. Bu bağlamda sürdürülebilirlik, işletmelerin stratejik gündeminde merkezi bir konuma yerleşmiş; çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarıyla bütüncül bir yönetim anlayışını zorunlu kılmıştır.

İşletmeler canlı organizmalar gibi dinamik yapılara sahiptir. İşletmeler, doğar, büyür, gelişir ve belirli bir süre sonra faaliyetlerini sonlandırabilirler. Dolayısıyla işletmeler canlı süreçlerdir. Bu süreçlerin etkin yönetilmesi, planlanması ve kontrol edilmesi, sorumlu oldukları paydaşlara karşı bilgi ve hesap vermek zorunda oldukları için yöneticiler hedef belirlemek, plan, program yapmak ve plana uygun süreçleri idare etmek zorundadırlar. Yöneticilerin başarısı, bu planları, hedefleri ne derece gerçekleştirdiklerine göre ölçülür ve değerlendirilir.

Kurumsal yönetim, bir şirketin veya kurumun iç ve dış paydaşlarına yönelik plan, program, yürütme ve denetim faaliyetlerinin nasıl yapılacağını belirleyen şeffaflık, adillik, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde sistem, yapı ve süreçlerin bütünüdür.

Kurumsal yönetim, sadece işletme sahibi ve ortaklarını değil, aynı zamanda tüm paydaşların (çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve toplum) menfaatlerini korumayı ve sürdürülebilir olmasını hedefler.

Kurumsal yönetim ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin yönü, kapsamı ve ortak paydaları konusundaki çalışmalarda tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, kurumsal yönetim uygulamalarının sürdürülebilirlik performansına etkisini inceleyen çalışmaların sınırlı olması, bu alandaki araştırma ihtiyacını artırmaktadır. Ayrıca sektörler arası farklılıklar, düzenleyici kurumlar ve kurumsal kültür gibi değişkenlerin bu ilişki üzerindeki etkileri de yeterince derinlemesine ele alınmamıştır.

Kurumsal yönetim ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişki, son yıllarda özellikle ESG çerçevesinde yoğun biçimde incelenen disiplinler arası bir araştırma alanı haline gelmiştir. Bu ilişki, hem teorik yaklaşımlar hem de ampirik bulgular açısından çok boyutlu bir yapı sergilemektedir.

1. LİTERATÜR TARAMASI

Kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik ilişkisini açıklamada farklı teorik perspektifler öne çıkmaktadır.

Temsilci Teorisi, yöneticiler ile hissedarlar arasındaki çıkar çatışmalarını minimize etmeye odaklanır. Bu bağlamda güçlü kurumsal yönetim mekanizmalarının, yöneticilerin kısa vadeli çıkarlar yerine uzun vadeli sürdürülebilir değer üretimine yönelmelerini sağladığı ileri sürülmektedir (Jensen ve Meckling, 1976).

Paydaş Teorisi, kurumların sadece hisse sahiplerine değil tüm paydaşlara karşı sorumlu olduğunu savunur. Bu yaklaşım, sürdürülebilirlik uygulamalarının temel teorik dayanaklarından biri olup, kurumsal yönetimin paydaş katılımını artırarak sosyal ve çevresel performansı iyileştirdiğini öne sürmektedir (Freeman, 1984).

Meşruiyet Teorisi, işletmelerin toplumsal kabul görmek için sürdürülebilirlik uygulamalarını benimsediklerini ifade eder. Kurumsal yönetim yapılarının şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri, bu meşruiyetin sağlanmasında kritik rol oynamaktadır (Suchman, 1995).

Kaynak Temelli görüş ise sürdürülebilirlik ve iyi yönetim uygulamalarını işletmelere rekabet avantajı sağlayan stratejik kaynaklar olarak ele almaktadır (Barney, 1991).

Literatürde kurumsal yönetim mekanizmalarının sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkisi geniş biçimde incelenmiştir. Hususan yönetim kurulu yapısı, bağımsız üyelerin varlığı, çeşitlilik ve komite yapıları ESG performansının önemli belirleyicileri olarak öne çıkmaktadır.

Mesela, Harjoto ve Jo (2011), kurumsal yönetim mekanizmalarının kurumsal sosyal sorumluluk (CSR) faaliyetlerini teşvik ettiğini ve bunun firma değerine olumlu katkı sağladığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Post vd., (2011), yönetim kurulu çeşitliliğinin çevresel performans üzerinde pozitif etkisi olduğunu bulmuştur.

Naciti (2019), yönetim kurulu yapısının sürdürülebilirlik performansını doğrudan etkilediğini ve özellikle sürdürülebilirlik komitelerinin varlığının ESG performansını artırdığını göstermektedir. Bu bulgular, yönetim boyutunun ESG'nin diğer bileşenleri üzerindeki belirleyici rolünü desteklemektedir.

Sürdürülebilirlik uygulamalarının firma performansı üzerindeki etkisi de literatürde önemli bir araştırma alanıdır.

Eccles vd., (2014), sürdürülebilirlik odaklı şirketlerin uzun vadede daha yüksek finansal performans sergilediğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde Friede, Busch ve Bassen (2015) tarafından yapılan meta-analiz çalışması, ESG göstergeleri ile finansal göstergeler arasında büyük ölçüde olumlu bir bağlantı olduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte bazı çalışmalar, bu ilişkinin bağlamsal faktörlere bağlı olarak değişebileceğini ileri sürmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde kurumsal altyapı ve düzenleyici birimlerin bu ilişkiyi şekillendirdiği belirtilmektedir.

Türkiye özelinde yapılan çalışmalar sınırlı olmakla birlikte, Dinç ve Abdioğlu (2009) gibi çalışmalar kurumsal yönetim uygulamalarının işletme performansı ve şeffaflık üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak ESG temelli kapsamlı ampirik çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır.

2. KURUMSAL YÖNETİM

Kurumsal yönetimin tanımı, kapsamı, tarihsel gelişimi, temel unsurları, amaçları, önemi ve faydaları alt başlıklarını tek tek ele alırsak ilgili açıklamalar aşağıda yapılmıştır.

2.1. Tanım ve Kapsam

Kurumsal yönetim kavramı kısa öz, genel, özel, teferruatlı olarak çok çeşitli şekillerde ele alınmakta ve tanımlanmaktadır. İlk önce kısa öz bir şekilde kurumsal yönetim, “*iyi bir şirket yönetimi*” olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifade ile, gücün dağıtılması ve tüm paydaşlara saygı gösterilmesi yoluyla **bir şirketi en iyi şekilde yönetmek** için tasarlanmış bir sistemdir.

Kurumsal yönetim, işletme yönetimi ile ortakları, paydaşları ve kamu arasındaki bağlantıları sağlayan bir kurallar sistemidir. Diğer bir tanıma göre, herhangi bir işletmede hisse sahipleri dahil, işletmenin yürüttüğü faaliyetler ile direkt veya endirekt olarak etkilenen iç ve dış paydaşların haklarını güvence altına almayı ve işletme yönetiminin yetki ve sorumluluklarını ortaya koymayı hedefleyen modern bir yönetim anlayışıdır. Ayrıca kurumsal yönetim kavramı, en genel manada, iyi bir işletme yönetimi için şart olan resmi ve gayri resmi kabul görmüş ilkeler bütünü olarak da ifade edilebilir (Aktan, 2013:152).

Kurumsal yönetim ile kurumsal yönetişim birbirini tamamlayan iki kavramdır. Kurumsal yönetim, yönetimin kurumsal yapısıyla ilgilidir. Şirketin stratejik kararlarının, ilgili her ferdin çıkarlarına saygı gösterilerek hayata geçirilmesi için uygulanacak tüm kuralları, sorumlulukları ve süreçleri tanımlar. Kurumsal yönetim ise kurumsal yönetim tarafından alınan kararların gerektiği gibi uygulanmasını sağlar. Şirketin günlük faaliyetlerinden sorumludur ve şirketin hedeflerini gerçekleştirmek ve elde edilen sonuçları ölçmek için tasarlanan planları tatbik eder.

İyi bir kurumsal yönetişim, şirketin sürdürülebilirliği ve büyümesi için olmazsa olmazdır. Tüm şirketlerin, küçük, orta veya büyük fark etmeksizin, ölçeği ne olursa olsun, kendi özelliklerine, yapısına göre tamamen kendine has uyarlanmış bir yönetişim sistemi kurmaları teşvik edilmelidir. İyi bir kurumsal yönetişim, büyüklüğü, sektörü veya hizmet alanı ne olursa olsun her kuruluşun başarısı için anahtar rol oynar. Etkili denetim; tüm kurumsal süreçleri, uygulamaları ve yapıları etkilediğinden, finansal, stratejik ve operasyonel hedeflere ulaşmaya yardımcı olabilir.

Tüm dünyada kabul görmüş kurumsal yönetim ilkelerinin kuruma etkileri;

- Kriz ve risklere karşı dayanıklılığını artırır,
- Yatırım düşünenlerin tercihlerine olumlu etki eder,
- Kurumun hisse değerini artırır,
- Olumlu bir imaj oluşturur ve
- Etkili yönetim anlayışını hâkim kılar.

Bu sebeple birçok ülkede kurumsal yönetim ilkelerine gereken hassasiyet gösterilmektedir. Kurumsal yönetim ile kurumun tüm süreçlerinin etkili, verimli ve yasal düzenlemelere uygun olarak yapıldığı, varlıkların muhafaza edilerek kurum yapısının devamlı olarak kendini tazelediği bir sistem meydana getirerek kurumun veya işletmelerin sürdürülebilirliği hedeflenmektedir.

Tüm dünyada özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde ulusal ve uluslararası işletmeler tarafından kullanılmaya başlanan ve bu yönetim anlayışını benimseyen işletmelere büyük katkılar sağlayan kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi de artık kaçınılmaz olmuştur. Kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan bir yönetim sistemi, kamuoyunun ve menfaat sahiplerinin haklarını muhafaza ederek, para ve personel kaynaklarını işletmenin verimliliği ve etkinliğini en üst seviyeye çıkaracak tarza kullanılmasını sağlayan bir yönetim felsefesidir.

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasının, halka açık işletmelerin yanında halka kapalı ama halka açılmayı düşünen işletmeler, gücüne güç katma planları yapan ve dış yatırımcıları çekmeyi düşünen işletmeler, kurumun tamamının veya belli bir yüzdesinin satışını düşünen işletmeler için değer artırıcı bir rol oynadığını bu konudaki çalışmalar göstermektedir. Hatta halka kapalı işletmelerde kurumsal yönetim uygulamaları, kurum içi iyi yönetim mekanizmalarının oluşturulması ve güçlendirilmesi; kurumsal yönetim ilkeleri kullanılarak krizlere karşı daha sağlam yönetim yapılarının oluşturulması ve kurumun verimliliğinin artırılması; çalışanların çabalarının yükseltilmesi, yönetim kurulu faaliyetlerinin organize edilmesi ve menfaat sahiplerine yönelik müşteri memnuniyetini yükseltici çalışmaların yapılması, tedarikçi, sermaye sahipleri ve tüm menfaat sahipleri karşısında kuruma olan güvenin artırılmasını hedeflemektedir.

Kurumsal yönetimin yapı taşları; yönetim kurulu, denetim komiteleri, iç denetim mekanizmaları, etik kurullar ve hissedarlar genel kurulundan meydana gelmektedir.

2.2. Tarihsel Gelişim

Kurumsal yönetim, ilk olarak 1990'lı yıllarda kullanılmaya başlanmış fakat çok hızlı bir şekilde uluslararası kurum ve kuruluşlar, iktidarlar, iş hayatı ve akademik çevrelerden kabul ve onay gören etkin bir yönetim felsefesi haline gelmiştir (Aktan, 2013: 151). Bu kavram, hususan 2000'li yılların başında görülen Enron ve WorldCom gibi uluslararası küresel şirket skandalları sonrasında küresel ölçekte bir zorunluluk haline gelmiştir.

OECD ve G20 gibi uluslararası kuruluşların katkılarıyla kurumsal yönetim dünyadaki tüm şirketler tarafından kabul görmüş bir çerçeveye oturtulmuştur. Türkiye'de bu konunun öncülüğünü Sermaye Piyasası Kurulu ve Kamuyu Aydınlatma Platformu yapmışlardır.

2.3. Kurumsal Yönetimin Temel Unsurları

Kurumsal yönetimin ana unsurları; yönetim kurulu, denetim komiteleri, iç denetim yapıları, etik kurullar ve genel kuruldur. Bu unsurlar, yönetimin etkinliğini ve şirketin paydaşlara karşı sorumluluğunu yerine getirmesini sağlar.

2.3.1. Yönetim Kurulu

Yönetim kurulu, kurumun hayati kararlarını alan, faaliyetlerini denetleyen ve performans değerlendirmesi yapan en üst organdır.

2.3.2. Denetim ve Etik Kurullar

Etik kurulları, ilkeler doğrultusunda hareket edilmesini sağlar. Denetim kurulları ise iç kontrol sistemlerinin işleyişini izler.

2.4. Kurumsal Yönetimin Amaçları

Kurumsal yönetim, büyük ölçüde hesap verebilirliğe, daha iyi yönetişime ve faaliyetlerin daha iyi kontrolüne doğru bir hareketin parçasıdır. Esas olarak şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerine dayanmaktadır. Şirketler içinde sorumlu davranışın benimsenmesini teşvik etmeyi amaçlamaktadır. İyi kurumsal yönetim, bir yandan liderlik, girişimcilik ve performans, diğer yandan da bu kurallara uyum ve kontrol arasında uygun bir dengeyi sağlanmasını amaçlar.

İyi kurumsal yönetişim; şirket değerlerine odaklanır, karar alma sürecinde liderliği, dürüstlüğü ve şeffaflığı sağlayacak mekanizmalar kurar, şirketin hedeflerini, bu hedeflere ulaşma yollarını ve performansın nasıl değerlendirileceğini belirlemeye yardımcı olur.

Bu hedefler şirketin, hissedarların ve diğer paydaşların çıkarlarıyla uyumlu olmalıdır. Kurumsal yönetim aynı zamanda kontrol mekanizmasının kurulmasını da gerektirir, yani etkili performans değerlendirmesi; potansiyel risklerin dikkatli yönetimi ve onaylanmış prosedür ve süreçlere uyumun uygun şekilde denetlenmesi demektir.

Bu, esas olarak kontrol sistemlerinin etkin bir şekilde işleyip işlemediğinin doğrulanması, muhtemel çıkar çatışmalarının yönetilmesi ve herhangi bir güç kötüye kullanımını önlemeyi amaçlayan yeterli kontrollerin uygulanmasını içerir.

Kurumsal yönetim, iyi yönetime uygun beceri ve sorumlulukların dağıtımını hedefler. Kurumsal yönetim yeterlilik, kalite, şeffaflık, bilginin paylaşımı, paydaşlar arasındaki ilişkileri geliştirmeyi ve hissedarlar arasında adil muamele ve yatırımcı güveninin güçlendirilmesini amaçlar.

Kurumsal yönetimin temel unsurlarından biri, şirket sermayedarları ile çeşitli paydaşlar arasındaki sorunların çözülmesidir.

2.5. Kurumsal Yönetimin Önemi ve Faydaları

Etkili kurumsal yönetim, şirketin genel olarak büyümesini artırır. Bu sistemin birçok faydası da bulunmaktadır. Mesela gücün adil dağılımı, şirketin güven ve itibarında artış sağlanması, yürürlükteki düzenlemelere uyum, mali ve insani değerler ortaya çıkarılması, şirket performansında artış gibi faydalar sağlar. Etkili yönetişim, şirketin hedeflerine ulaşmak için alınan eylemleri uygulamaya koymak, ölçmek ve gerektiğinde düzeltmek için bir çerçeve oluşturur. Kurumsal yönetim şirketlerin uzun vadeli başarısı için sadece finansal performans değil iş etiği, paydaş memnuniyeti ve sürdürülebilirlik gibi değerleri de esas alan bir anlayıştır.

Kurumsal yönetimin faydaları:

- **Yatırımcı Güveni:** Yatırımcı, paydaş ve ortaklara güven verir, yatırımcı talebi artar,
- **Erişim Kolaylığı:** Finansal kaynaklara düşük maliyetle kolay erişim sağlar,
- **Uzun Vadeli Başarı:** Krizlere karşı dayanıklı bir yapı, daha etkin ve esnek bir yönetim anlayışı hakimdir,
- **Risk Azaltımı:** Etkin işleyen bir risk yönetim sistemi sayesinde risk, kaçak ve yolsuzluk azaltılmış olur,
- **Şirket İmajı:** Şirket verimliliği ve performansının artmasıyla birlikte şirketin imajı güçlenir,
- **Marka Değeri Birleşme,** satış ve halka arzlarında şirketin marka değeri artar,
- **Memnuniyet Artar:** Çalışan, müşteri ve tedarikçi memnuniyeti artar,
- **Kurumsal Uyum:** Etkin, şeffaf iç kontrol sistemiyle çalışma barışı sağlanır.
- **Kalite Artar:** Sunulan hizmet ve ürün kalitesi sürekli artarak devam eder.

Kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesinde dünyada etkili olan kurum ve kuruluşlar Türkiye tarafından Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), OECD, G20 ülkelerindeki birçok kuruluş sayılabilir.

SPK, Türk şirketlerinin kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirmek amacıyla Kurumsal Yönetim İlkeleri yayımlamıştır. Bu ilkeler, şirketlerin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk gibi temel prensiplere dayalı bir yönetim anlayışını benimsemelerini teşvik etmektedir. SPK, bu ilkelerin uygulanmasını izlemek ve denetlemekle sorumludur.

3. TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİM VE İLKELERİ

3.1. Mevzuat Dayanağı

6.12.2012 tarihli ve 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanununun 17. maddesine dayanılarak hazırlanan 3.1.2014 tarih ve 28871 sayılı II-17.1 Kurumsal yönetim tebliği, daha sonra 2.10.2020 tarihli ve 31262 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (II-17.1.a) gibi Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yapılan değişiklikler ve tebliğin ekinde yer alan kurumsal yönetim ilkeleri güncellenerek yeniden yayınlanmıştır.

3.2. Tebliğin Kapsamı

Kurumsal yönetim tebliğinin ekinde kurumsal yönetim ilkeleri altında belirtilen hususlar şunlardır (Haşit ve Uçar 2014: 85; Akdoğan ve Akdoğan 2011:3);

- **Pay Sahipleri:** Hakların kolay kullanımı, bilgi edinme ve inceleme hakkı, genel kurula katılım hakkı, oy kullanma hakkı, azlık hakları, kâr payı hakkı, payların devri ve pay sahiplerine eşit işlem ilkesi
- **Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP):** Kuruma ait resmî web sayfası hazırlama, faaliyet raporunu yayınlaması ve bağımsız denetim gibi konular
- **Menfaat Sahipleri:** Bu kişilere yönelik şirket politikası, yönetime katılmanın teşvik edilmesi, mal varlığının korunması, kurumun insan kaynakları politikası, müşteri ve tedarikçi ilişkilerin kurallara bağlanması, etik ilkeler ve topluma karşı sorumluluklarıdır.
- **Yönetim Kurulu (YK):** YK'nın temel fonksiyonları, faaliyet esasları ile görev ve sorumlulukları, YK'nın oluşumu ve seçimi, bünyesinde oluşturulan komitelerin sayı, yapı ve bağımsızlığı, yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere sağlanan mali haklar vb. işleyişi ile ilgili kurallar belirlenmiştir.

Kurumsal yönetim sisteminin yasal dayanaklarını ise sermaye piyasası kurulu tarafından açıklanan kurumsal yönetim tebliği ve bu tebliğde yer alan ilkeler oluşturur. Yani Türkiye'de kurumsal yönetim uygulamalarının çerçevesi, SPK tarafından yayınlanan kurumsal yönetim tebliği (II-17.1) ile belirlenmiştir.

Bu tebliğ halka açık işletmeler başta olmak üzere sermaye piyasasında faaliyet gösteren kuruluşlara yönelik asgari kurumsal yönetim standartlarını açıklar. Tebliğ kapsamında; uyum ilkesi geçerlidir. Şirketler ilkeleri uygulamakla yükümlü olmasalar bile uygulamıyorlarsa “uygula ya da açıkla” esasına göre gerekçelendirmelidir. Özellikle YK yapısı, pay sahipliği hakları ve kamuyu aydınlatma yükümlülükleri alanlarında detaylı hükümler ihtiva eder.

3.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetim ilkeleri, genellikle dört temel başlık altında toplanır: şeffaflık, adil olma, hesap verebilirlik ve sorumluluk. Bu ilkeler hem ulusal düzenlemelerde hem de

uluslararası kurumların açıklamalarında/yayınlarında yer almaktadır. G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri (Kum, kum.org.tr, 2025):

- Etkin bir kurumsal yönetimin esaslarını oluşturmak,
- Hisse sahiplerin hakları ve adil muamelesi ve kilit mülkiyet işlevlerini belirlemek,
- Kurumsal yatırımcılar, borsa ve diğer benzeri araçlar,
- Bilgi edinme ve şeffaflık,
- Yönetim kurulunun sorumlulukları
- Sürdürülebilirlik ve dayanıklılık şeklinde altı ilkesi vardır.

Uluslararası standartlarda kabul görmüş bir kurumsal yönetim modeli şeffaflık, adillik, hesap verilebilirlik, sorumluluk olarak 4 temel sütun üzerine kurulmuştur.

3.3.1. Şeffaflık

Şeffaflık, şirketin finansal ve operasyonel bilgilerinin zamanında, doğru, eksiksiz ve anlaşılır bir şekilde kamuya açıklanmasını ifade eder. Yatırımcılar ve paydaşlar açısından güvenin tesis edilmesinde kritik bir role sahiptir. Şirketlerin finansal raporları, yönetim kararları ve risk açıklamaları ve web sitelerinde paylaşılan bilgileri bu kapsamda değerlendirilir.

Türkiye’de şeffaflık konusunda şirketlerin puanlama ve değerlendirilmesinin yapıldığı SPK Kurumsal Yönetim Endeksi’nde en yüksek puan alan şirketler incelenebilir. Bu kapsamda şirketler, Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) üzerinden tüm önemli kararlarını şeffaf bir şekilde yayınlamalıdır.

3.3.2. Adillik

Adillik ilkesi, tüm paydaşlara eşit mesafede durulmasını ve haklarının korunmasını gerektirir. Özellikle azınlık hissedarların haklarının korunması, içeriden bilgiye erişimin engellenmesi ve çıkar çatışmalarının önlenmesi bu ilke kapsamında ele alınır.

Tedarik zincirinde yer alan tedarikçiler, ortaklar, çalışanlar, müşteriler, halklar, tüm paydaşlara kadar her seviyede adil davranıldığı taahhüdünü açıkça belirten şirketlere dikkat edilmeli ve gereken önem verilmelidir.

3.3.3. Hesap Verilebilirlik

Yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerin, şirketi yönetirken yaptıkları tüm işlemlerden dolayı hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü vardır. Kurumsal yapının doğru işletilmesi, yönetimin denetlenmesi ve karar alma süreçlerinin izlenebilir olması bu ilkedeki kaynaklardır.

Hesap verebilirlik; yöneticilerin şirketle ilgili yaptıkları her faaliyet ve kararlarından dolayı açıklama yapma ve sorumluluğu üstlenme yükümlülüğü taşımasıdır. Türkiye’de hesap verebilirlik ilkesini kurumsal yapısında güçlü bir şekilde uygulayan şirketler mevcuttur.

3.3.4. Sorumluluk

Yönetim organlarının sadece hissedarlara değil, aynı zamanda topluma, çalışanlara ve çevreye karşı da sorumluluk taşıması gerektiği anlayışıdır. Etik kurallar, sürdürülebilirlik politikaları ve sosyal sorumluluk projeleri bu ilkenin yansımaları arasında yer alır.

Doğal kaynak kullanımını azaltmak, karbon ayak izini minimuma indirmek ve sürdürülebilir tedarikçilerle çalışmak gibi uygulamalarla kurumsal sorumluluğunu güçlü bir şekilde sergileyen Türkiye’de ve dünyada çok sayıda şirket bulunmaktadır.

Kurumsal yönetim ilkeleri, yönetim kurullarının işleyişini belirleyen önemli açıklamalar sunar. Yönetim kurulu yapısında bağımsız üyelerin varlığı teşvik edilir. Kurulda kadın temsil oranının artırılması desteklenir. Komiteler kurularak denetim ve karar alma süreçleri kurumsallaştırılır.

4. KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI

Kurumsal yönetimin başarılı uygulamaları, şirketlerin uzun vadeli performansını artırmakta ve krizlere karşı daha dirençli hale gelmelerini sağlamaktadır.

Türkiye’de SPK tarafından yayımlanan “Kurumsal Yönetim Tebliği” ile halka açık işletmeler için çeşitli kurallar getirilmiştir. Yönetim kurulu yapısı, bağımsız üyeler, komiteler ve kamuyu aydınlatma yükümlülükleri bu kapsamda düzenlenmiştir. SPK tarafından 4.7.2003’te onaylanarak kamuoyuna ilan edilen kurumsal yönetim ilkeleri, işletmelerin faaliyetlerini uluslararası standartlara göre sürdürebilmelerini ve daha etkili ve şeffaf bir yönetim yaklaşımıyla uluslararası finansal kurumlardan daha kolay ve düşük maliyetle faydalanabilmelerini sağlayan bir yönetim felsefesini kurmayı amaçlamaktadır (SPK, spk.org.tr, 2003).

Uluslararası olarak “*Çok Uluslu Şirketler için Sorumlu İş Yönetimine İlişkin OECD Rehberi*”, hükümetler tarafından çok uluslu küresel işletmelere yönelik olarak yapılan önerileri ihtiva eder. Söz konusu öneriler; işletmelerin ekonomik, çevre ve sosyal alanlarda ilerlemeye katkılarını teşvik etmeyi, bununla birlikte bir işletmenin faaliyetleri, mamul ve hizmetleri aracılığıyla, bu rehber kapsamında ele alınan konular üzerindeki muhtemel negatif etkilerini minimum seviyeye düşürmeyi amaçlar. Rehber; (insan hakları, işçi hakları, çevre, rüşvet, tüketici menfaatleri, kamuoyunun aydınlatılması, bilim ve teknoloji, rekabet ve vergilendirme de dâhil olmak üzere) ticari mesuliyetlerle ilgili tüm ana konuları içermektedir. Rehberin 2023 yılında yapılan baskısına iklim değişikliği, biyoçeşitlilik, teknoloji, iş ahlakı ve tedarik zincirinde teknik değerlendirme çalışmaları gibi sahalarda sorumlu iş yönetimine ilişkin güncel öneriler ilave edilmiştir. Bu sayılanlarla birlikte, Rehberde sorumlu iş yönetimi için ulusal temas noktalarına ilişkin güncel uygulama yöntemleri de yer almaktadır (OECD, 2023).

Bazı ülkelerin kendi düzenlemeleri (örneğin ABD’de Sarbanes-Oxley Yasası) kurumsal yönetimi desteklemekte ve standartları belirlemektedir.

5. KURUMSAL YÖNETİM İLE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLİŞKİSİ

Kurumsal yönetim; ilkeler üzerine kurulu bir sistemdir. Sürdürülebilirlik ise işletmenin uzun vadede değer oluşturabilme kapasitesini koruması ve geliştirmesidir. Kurumsal yönetim kurumun nasıl yönetildiğini ifade ederken sürdürülebilirlik ise neyin nasıl sürdürüldüğünü ve nasıl değer üretildiğini gösterir. Kurumsal yönetimin, tüm paydaşların memnuniyetine yönelik olması sürdürülebilirlik kavramının özünü oluşturmaktadır.

Kurumsal yönetim ilkeleri sadece yönetim kalitesini değil sürdürülebilirliğin de temelini oluşturur. Yani çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili raporlamaların temelini şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri oluşturur. Kurumsal yönetim kalitesi, sürdürülebilirlik yatırımlarının belirleyicisidir.

Etik değerlerin özümsemiği ve yaygınlaştırıldığı bir kurumsal yönetim yapısı, çevresel ve sosyal sorumluluğu ön plana çıkarır, doğal olarak içine alır. Yani kurumsal yönetim ile sürdürülebilirlik arasında doğrudan ve çok boyutlu bir etkileşim söz konusudur.

Kurumsal yönetim sadece bir yönetim şekli değil aynı zamanda sürdürülebilirliğin temelini oluşturan bir sistemdir. İyi bir kurumsal yönetim yapısı, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlar.

Tablo 1: Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik

Kavramlar	Kurumsal Yönetim	Sürdürülebilirlik
Yönetim yapısı	İlkeler ve yönetim kurulu yapıyı oluşturur.	Uzun vadede değer üretme üzerine kurulur.
Yönetim yaklaşımı	Nasıl yönetildiği üzerinde durulur.	Nasıl değer üretildiğini ve neyin sürdürüldüğünü ele alır.
Strateji	Kar maksimizasyonu üzerine kuruludur.	Uzun vadeli değer optimizasyonu üzerine kuruludur.
Paydaşlar	Tüm paydaşların katılımını içerir.	Sürdürülebilirliğin özünü oluşturur.
Kurum kültürü	Çevre ve toplumsal sorumlulukları içselleştirir.	Sürdürülebilirlik uygulamalarının sözde değil özde olmasını sağlar.
Şeffaflık ve Raporlama	ESG performansının paydaşlara açıklanması şeffaflıktır.	Sürdürülebilirlik raporları (GRI, entegre raporlama vb.) şeffaflıktır.
Risk yönetimi	ESG risklerini iç kontrol ve denetim sistemleri ile yönetir.	Fırsat alanıdır.

Kurumsal yönetim ile sürdürülebilirliğin ortak paydası ESG yaklaşımıdır. Çevre boyutu enerji, karbon ve atıklar gibi unsurları; sosyal boyut insan hakları ve çalışan refahını; yönetim boyutu ise yönetim yapısı, etik ve denetimi ifade eder. İlk iki boyutun etkinliğini yönetim boyutu belirler, iyi kurumsal yönetim olmadan sürdürülebilirlik sağlanamaz.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kurumsal yönetim ilkeleri, modern işletmelerin sürdürülebilir ve etik bir biçimde faaliyet göstermeleri için vazgeçilmez bir çerçeve sunmaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri (şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk) doğrultusunda faaliyette bulunan işletmeler, yalnızca kâr amacı gütmeyip aynı zamanda toplum yararına da katkıda bulunurlar. Bu nedenle kurumsal yönetim, yalnızca bir yönetim şekli değil, bunun yanında bir kurumsal kültür ve etik anlayış şeklidir.

Kurumsal yönetim ilkeleri günümüz iş dünyasında sadece uyulması gereken kurallar değil aynı zamanda şirketlerin sürdürülebilir başarıya ulaşmasını sağlayan temel yapı taşı hükmündedir. Türkiye’de birçok şirketin uygulamaları bu ilkelerin sadece teoride kalmadığını aksine şirketleri başarıya götüren bir strateji haline geldiğini göstermektedir.

Bu bölümde ele alınan kurumsal yönetim kavramı, tebliği ve ilkeleri, şirketlerin sadece nasıl yönetildiği ile ilgili değil, aynı zamanda neden güvenilir olduklarını belirleyen bir sistemdir. Şirketler için kurumsal yönetim ilkelerine uymak sadece yasal bir zorunluluk değil, aynı zamanda etik, sürdürülebilir ve rekabetçi olmanın da temelidir. Türkiye’de ve dünyada şirketlerin bu ilkelere uyum sağlamaları hem ulusal hem de küresel ölçekte uzun

vadeli başarılarının temel taşı oluşturmaktadır. Sonuç olarak kurumsal yönetim ilkeleri sadece günümüzü aydınlatmıyor, geleceğin de yönünü gösteren bir pusula hükmündedir.

Sonuç olarak kurumsal yönetim ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişki açık bir şekilde şöyle ifade edilebilir: Kurumsal yönetim, sürdürülebilirliği yönlendirir ve güvence altına alır; sürdürülebilirlik de kurumsal yönetimin etkinliğini ve meşruiyetini güçlendirir. Güçlü kurumsal yönetim yapısına sahip firmalar da daha yüksek ESG performansı sergilerler. Yüksek ESG performansı, daha düşük sermaye maliyeti, daha yüksek firma değeri demektir.

Bu yönüyle çalışma, kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik literatürüne üç temel katkı sağlamayı amaçlamaktadır: İlk olarak, iki kavram arasındaki ilişkiyi bütüncül bir teorik çerçevede ele alarak kavramsal netlik sağlamaktadır. İkinci olarak, özellikle gelişmekte olan ülke bağlamında kanıt sunarak literatürdeki boşluğu doldurmaktadır. Üçüncü olarak ise, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumlu hale getirmelerine yönelik uygulanabilir çıkarımlar sunmaktadır.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Yazarın makaleye katkısı %100'dür.

Çıkar Beyanı

Yazar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Akdoğan N., & Akdoğan M. U. (2011). Türk Ticaret Kanunu'nun Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Düzenlemelerinin Sermaye Piyasası Kurulu Tarafından Yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleriyle Uyumunun Karşılaştırmalı Olarak Analizi. *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, 35, 1-32.
- Aktan, C. C. (2013). Kurumsal Şirket Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 150-161.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Dinç, E., & Abdioğlu, H. (2009). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 157-184.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233.

- Harjoto, M. A., & Jo, H. (2011). Corporate Governance and CSR Nexus. *Journal of Business Ethics*, 100, 45-67.
- Haşit, G., & Uçar, A. (2014) Sermaye piyasası kurulu (spk) kurumsal yönetim ilkelerinden yönetim kurulu ilkesinin incelenmesine yönelik nitel bir araştırma, *Sakarya Üniversitesi İktisat Dergisi*, 3(2), 85-113.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kum. (2024). *G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri*. Kum Eğitim Danışmanlık. <https://www.kum.com.tr/g20oecd-kurumsal-yonetim-ilkeleri>, (Erişim Tarihi: 11.05.2025).
- Naciti, V. (2019). Corporate governance and board of directors: The effect of a board composition on firm sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, 237, 1-8.
- OECD. (2023). *Çok Uluslu Şirketler İçin Sorumlu İş Yönetimi Rehberi*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8a1fb939-tr>.
- Post, C., Rahman, N., & Rubow, E. (2011). Green Governance: Boards of Directors' Composition and Environmental Corporate Social Responsibility. *International Association for Business & Society*, 50(1), 189-223.
- SPK. (2025). *Kurumsal Yönetim İlkeleri*. Sermaye Piyasası Kurulu. <https://spk.gov.tr/data/61e87f0b1b41c611a4c53a90/01fe1c97538d3badf990eb96c4d5701d.pdf>.
- Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.