



İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

İSTANBUL TİCARET
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PAZARLAMA YÖNETİMİ BÖLÜMÜ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Belediyelerde Kurumsal Yönetişim Uygulamaları

Yüksek Lisans Tezi

Ömer Faruk AVCI

200024750

Tez Danışmanı

Doç.Dr. Gencay KARAKAYA

İstanbul, 2022

Özet

Kurumsal yönetim kavramı kamu yönetimlerinde yirmi beş yıl öncesine kadar kullanılmamaktaydı. Yurttaşların memnuniyet seviyeleriyle kamunun sunmuş olduğu hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesinin amaçlandığı yönetim sistemlerinin tümümü ifade edebilen kurumsal yönetime dair temel ilkelerin bağlantılı olarak iletişimi söz konusudur.

Ülkemize baktığımızda yerel yönetim araçları olarak halk kurultayları, günleri, proje demokrasisi, semt danışma merkezleri, e-belediyecilik, kamuoyu araştırması, yerel gündem başta olmak üzere yirmi program bulunmaktadır. Kurumsal yönetimin günümüzde ön plana çıkan uygulama aracı ise kent konseyleridir.

İki binli yıllara gelindiğinde demokrasi bakımından oldukça önemli konumda bulunan belediyelerin problemlerinin çözümü bakımından, kurumsal yönetim mevzuatı hakkında araştırmalar yapılmıştır.

Ülkemizde bulunan belediyelerin problemlerini kurumsal yapılarını sağlamlaştırmak ve kurumsal yönetime ait olan ilkeler yardımıyla sorunlarını çözmeleri bakımından her ne kadar doğrulama yapılamamış olsa da; belediyeler kurumsal yönetim olarak kent konseyleri, mevzuat ile de aldığı destek ile uygulama aracı olarak tercih edilmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmakla beraber ilk bölümünde kurumsal yönetime dair kavramlar, ilkeler, rapor ve yasaları, sistemleri ve önem kazanmasının nedenleri tanımlandığı ikinci bölümde Türkiye’de belediyeler ve kurumsal yönetime dair süreçler ayrıntılı olarak ele alınarak ardından üçüncü ve son bölümde belediye yönetimlerinin sorunlarına kurumsal yönetim uygulamaları doğrultusunda çözüm önerilerine dair ayrıntılar ve bilgilendirmeler ile sorun ve çözüm önerilerinin sunumu gerçekleştirilmiştir.

Sonuç olarak, belediyeler farklı kavramlara ihtiyaç duymadan, güvenilir, hukuk çerçevesi kapsamında her türlü sorunların çözümü belediyelere ait yönetimlerce mümkün kılınmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Belediye, Kurumsal Yönetişim, Yönetişim, Kamu Yönetişimi Reformları, Kurumsal Yönetişim Uygulamaları

Abstract

The concept of corporate governance was not used in public administrations until twenty-five years ago. There is communication in connection with the basic principles of corporate governance, which can express all of the management systems aimed at increasing the satisfaction levels of the citizens and the quality of the services provided by the public.

When we look at our country, there are twenty programs, mainly people's congresses, days, project democracy, neighborhood consultation centers, e-municipality, public opinion research, and local agenda as local governance tools. The most prominent application tool of corporate governance today is city councils.

In the 2000s, researches were conducted on corporate governance legislation in order to solve the problems of municipalities, which were in a very important position in terms of democracy.

Although the verification could not be made in terms of resolving the problems of the municipalities in our country with the help of the principles of corporate governance and strengthening their institutional structures; municipalities have been preferred as a means of implementation with the support of city councils as corporate governance and legislation.

Although the study consists of three parts, in the first part, the concepts, principles, reports and laws, systems and the reasons for corporate governance are defined, in the second part, the processes of municipalities and corporate governance in Turkey are discussed in detail, and then in the third and last part, corporate governance applications to the problems of municipal administrations. In line with this, the details and information on the solution proposals and the presentation of the problem and solution proposals were made.

As a result, municipalities should be able to solve all kinds of problems within the framework of the law, without the need for different concepts, by the administrations belonging to the municipalities.

Keywords: Municipality, Corporate Governance, Governance, Public Governance Reforms, Corporate Governance Practices

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİŞİM

1. KURUMSAL YÖNETİŞİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	2
1.1. Kurumsallaşma, Yönetim ve Yönetişim Kavramları.....	2
1.2. Kurumsal Yönetişim.....	6
1.3. Vekâet Teorisi.....	11
1.4. Ahlak - Etik.....	11
1.4.1. İş Ahlakı ve Yönetimsel Etik.....	12
2. KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİ.....	13
2.1. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık.....	14
2.2. Hesap Verilebilirlik.....	15
2.3. Sorumluluk.....	16
2.4. Adillik.....	16
3. YAYINLANMIŞ KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKE, RAPOR VE YASASI....	17
3.1. Cadbury Raporu (1992).....	17
3.2. Greenbury Raporu (1995).....	17
3.3. Hampel Raporu (1998).....	18
3.4. OECD Kurumsal Yönetişim Prensipleri.....	19
3.5. Sarbanes – Oxley Yasası.....	21
4. KURUMSAL YÖNETİŞİM SİSTEMLERİ.....	22
4.1. Anglo – Sakson Kurumsal Yönetim Sistemi.....	23
4.2. Kıta Avrupa’sı Kurumsal Yönetim Sistemi.....	23
5. KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEM KAZANMASININ NEDENLERİ.....	26

5.1. Finansal Krizler.....	26
5.2. Şirket Skandalları.....	27
5.3. Özelleştirme.....	28
5.4. Şirket Birleşmeleri ve Şirket Satın Almaları.....	28

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE BELEDİYELER VE KURUMSAL YÖNETİŞİM

1 TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİŞİM SÜRECİ.....	29
1.1. Türkiye'de Belediyelerce Uygulanan Kurumsal Yönetişim Öncesi Katılım Araçları.....	29
1.1.1. Halk Kurultayları	29
1.1.2. Halk Günleri ve Kişisel Başvuru.....	30
1.1.3. Proje Demokrasisi.....	30
1.1.4. Semt ve Toplum Danışma Merkezleri.....	30
1.1.5. Referandum ve Kamuoyu Araştırması.....	31
1.2. Kurumsal Yönetişim Bağlamında Son Dönemde Türkiye'de Gerçekleştirilen Kamu Yönetimi Reformları.....	32
1.2.1. Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik İle İlgili Düzenlemeler.....	32
1.2.1.1. Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun.....	32
1.2.1.2. Dilekçe ve Şikâyet Hakkı.....	33
1.2.1.3. Bilgi Edinme Hakkı.....	33
1.2.1.4. Mali Saydamlık.....	35
1.2.1.5. Kamu Denetçiliği (Ombudsmanlık) Kurumu.....	35
1.2.1.6. Kamu Görevlileri Etik Kurulu.....	36
1.2.1.7. Genel İdari Usul Kanun Tasarısı.....	36
1.2.1.8. 6360 Sayılı Kanun ile Kanun Hükmünde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun.....	37
1.2.2. Sivil Toplum Katılımını ve İşbirliğini Sağlamaya Yönelik Düzenlemeler.....	38
1.3. Kurumsal Yönetişim Bağlamında Uygulama Araçları.....	39
1.3.1. E-Belediyecilik.....	39
1.3.2. Yerel Gündem 21 Programı ve Kent Konseyleri.....	39

1.3.3.Kent Konseylerinin Uygulamalarının Değerlendirilmesi.....	40
---	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BELEDİYE YÖNETİMLERİNİN SORUNLARINA KURUMSAL YÖNETİŞİM UYGULAMALARI DOĞRULTUSUNDA ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

1. HUKUKA UYGUNLUK VE HUKUKUN ÜSTÜNLÜĞÜ	42
2 . KATILIMCILIK.....	43
3. ŞEFFAFLIK, HESAP VE CEVAP VERİLEBİLİRLİK.....	45
4. ETKİNLİK, STRATEJİK PLANLAMA VE YEREL ÖZERKLİK.....	47
SONUÇ.....	49
KAYNAKÇA.....	52

1.GİRİŞ

Günümüzde oldukça yaygın olarak tercih edilmeye başlanılan yönetim kavramı, 17. yy'da Kuzey Avrupa tarafından kullanılmış ve zamanla yeryüzüne yayılış eğilimi göstermiştir. Yönetişim terimi, ülkemize 1990'lı senelerden itibaren girmeye başlamıştır. 1996 senesinde İstanbul ilinde gerçekleştirilen Habitat II Konferansında verilen Türkiye Ulusal Raporu ve Eylem Planı'nda yönetim modelinin Türk kamu yönetimince uygulanmasına dair öneriyle başlamıştır.

Yaşanılan bu gelişme ardından içerisinde bulunduğumuz zaman dilimine kadar ki dönemde değişik disiplinlerce farklı farklı konulara dair yönetim kavramıyla ilgili araştırmalar yürütülmüştür. Küresel bazlı olarak gerçekleşen politik krizlerin çözümüne ilişkin olarak yönetim kavramı kullanılarak pek çok problem de başarı elde edilmiştir.

Ülkemizde ön planda olan hızlı kentleşme neticesinde belediyelerce yeniden düzenleme ihtiyacı 1950'li yıllardan sonra süregelmiştir. Reform araştırmalarında ki genelinde küreselleşme, yeni liberal ile yeni kamu yönetimine dair anlayışın, bilgi teknolojilerinde ki yeniliklerin etkilerinin bulunduğu görülmektedir.

Farklı ülkelere uygulandığında istenilen neticeler elde edilmiş olan yöntemlerin ülkemizdeki kamu yönetimine dair sistem içerisinde de aynı başarı elde edileceği tahmin edilmiş ve ülkemizin sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal yapısı da dikkat edilmemesi gibi hatalar yapılmıştır. Bununla beraber günümüzde kurumsal yönetişimin adına kurumsal olarak tanınmayla uygulamaya dair araştırmalar üzerinde iyileştirmeler yapılmıştır.

Yapılan bu çalışma ile belediyelerde kurumsal yönetim uygulamaları ele alınmış ve belediyelere ait sorunlar üzerinde çözüm ve uygulama mekanizmaları incelenmiştir. Çalışma üç bölümden oluşmakla beraber ilk bölümünde kurumsal yönetişime dair kavramlar, ilkeler, rapor ve yasaları, sistemleri ve önem kazanmasının nedenleri tanımlandığı ikinci bölümde Türkiye'de belediyeler ve kurumsal yönetişime dair süreçler ayrıntılı olarak ele alınarak ardından üçüncü ve son bölümde belediye yönetimlerinin sorunlarına kurumsal yönetim uygulamaları doğrultusunda çözüm önerilerine dair ayrıntılar ve bilgilendirmeler ile sorun ve çözüm önerilerinin sunumu gerçekleştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

I. KURUMSAL YÖNETİŞİM

1. KURUMSAL YÖNETİŞİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1. Kurumsallaşma, Yönetim ve Yönetişim Kavramları

Kurumsallaşmanın tanımı olarak; herhangi bir firmanın varlığını sürdürebilme gayretini şahıslara bağlı kalmadan her türlü faaliyetini devam ettirebilen yapıya kavuşmasıdır. Apaydın ise kurumsallaşmayı; örgütsel olarak denge, meşruluk, kaynak yükseltme, öngörme, uygunluk elde etmek amacıyla, kararlı olmayan veyahut oynak organize haline almış teknik aktiviteler ile yapılardan, düzenli, sosyal kapsamda kurumsal kapsama adapte olmayı başarmış eylemleri yapılaştırarak, içselleştirilmesi ile tüm personel ve yöneticilerce aynı doğrultuda algı seviyesine ulaşıp farklı koşullar altında dahi bağlı kalınan davranış biçimlerinin uygulanması olarak tanımını yapmaktadır¹

Herhangi bir firmanın veyahut kurumun şahıslar baz alınmadan, belirlenmiş olunan standartlar çerçevesinde yönetim uygulaması; sürekli olarak değişiklik gösteren çevre koşullarına karşı uyumlu olması ve oluşan gelişmeler doğrultusunda organizasyonel yapısını oluşturarak; kendine has iletişimle iş ortaya koyabilme metotlarını sabit kılarak farklı organizasyonlar ortaya koyarak kendine özel oluşturma aşamasıdır²

Kurumsallaşma kavramı olarak yazılı ve yazılı olmayan kuralların işletmelerce uygulanması olarak idrak edilmektedir. Ama kurumsallaşma tarafından düşüncelerin yazılı olmasının herhangi bir önemi bulunmamaktadır. Burada önemli olan işletmelerce benimsenecek olan ilke ve kuralların bütün personellerce inanılarak uygulanmasıdır. İşletmelerce varlıkların süregeldiği süre zarfı içerisinde personellerin kişisel kabiliyetlerine odaklanmadan, işletmelerce belirlenen yöntemlerin üretilerek

¹ Fahri Apaydın, “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 10, S. 1, s. 2

² Ebru Karpuzoğlu, “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, 2004, C.1, s. 45.

personellerin işten ayrılması halinde, ayrılan personelin yerine farklı bir kişinin geçmesi halinde işleyişin aynen devam etmesi için yapı ile süreçlerin meydana getirilmesidir³

İçerisinde yaşadığımız dönemde işletmelerin büyüklük ve küçüklüklerine bakılmaksızın kurumsallaşma kavramı bütün işletmelerde karşımıza çıkmaktadır. Burada önemli olan nokta kurumsallaşmanın kavramına yer verilmesinden, kurumsallaşmanın meydana getirilmesidir. İşletmelerce ileriye dönük atılması gereken adımların kurumsallaşma kavramıyla ne denli ifade edilmesinden ziyade, kurumsallaşmaya yönelik aktivitelerin ne denli yapılması gerektiğidir. Ulusal ve uluslar arasında faaliyetlerini sürdüren firmaların önemli bir kısmı, ortaklarından bir veya birkaçının ileriye dönük plan ve program üretmeden, içerisinde bulunduğu dönemin olanakları ile, kişisel tasarruflar neticesinde kurularak yaşamlarını ileriki dönemlere doğru büyüme sağlayarak orta veyahut büyük işletme konumuna taşımaktadırlar. İşletmeler küçük olduklarında alınan kararlar kurucular tarafından alınıp, ortaya çıkan problemlere karşı çözümler herhangi bir şekilde çözüme kavuşturulabilir. Fakat büyüme aşamasına geçildiğinde oluşan problemlere karşı kurucuların çözüm üretebilmeleri veyahut gelişme göstererek rakiplerine oranla üstün olabilme başarısını gösterme odaklı strateji ve politikaların üretilmesi için profesyonel olabilmeleri zamanla zorlaşma gösterecektir⁴

İşte bu sebeptendir ki ülkelerin dinamizmini direk olarak etki oluşturan kurum ve kuruluşlar kurumsal yapı halini oluşturularak profesyonel hareket etmeye gayret etmelidir. Herhangi bir işletmede çalışan personellerden bir veya bir kaç veyahut bir veya bir bölümü işletmeye ait faaliyetlerin devam edebilmesini sağlayabiliyor, kendine has sistem içerisinde öğrenebilme olabiliyor ise kurumsallaşma adına ilerleme kat edebildiğinden bahsedilebilir⁵

Kurumsallaşmayla alakalı kurum ve kuruluşların yapması gerekli olunan temel işlemleri belirtmek gerekirse;⁶

- Yapılacak işin görev tanımı şeffaf olarak yapılmalı,
- Kurum ve kuruluşun iç işlerine ait kural ve yönergeler belirlenmeli,
- Kurum ve kuruluşa ait tüm bölümlere / birimlere ait iş akışlarının tespiti

³ Murat K. Bezirci, "Kurumsallaşma Nedir? Ne Değildir?", Marmara SPS Stratejik Planlama Yönetim Danışmanlık Hizmetleri A.Ş. Yayınları, s. 12

⁴ a.g.e.

⁵ a.g.e.

⁶ <http://www.ticariyer.com/kurumsal/kurumsallasma-nedir.html>, (Erişim Tarihi: 12.05.2022)

yapılmalı,

- Kurum ve kuruluşun kendine özel ilkeleri oluşturulmalı,
- Yetki ve sorumluluklar azami özen ile tespiti yapılmalı,
- Tespiti yapılan yetki ve sorumluluklar, işin ehli olan kişilere teslim

edilmeli,

- Alınabilecek her türlü nihai karar istişare usulü alınmalıdır.

Kurum ve kurumların kurumsallaşmasına engel olunan sebepleri belirtmek gerekirse;⁷

- Aile firmalarında, aile anayasasının bulunmaması,
- Stratejik, uzun vadeli plan ve programların oluşturulmaması,
- Alınan kararların uygulama noktasında pasif olunması,
- Aile firmalarında ileride firma yönetici konumuna gelecek çocukların yönetim konusunda hazırlık yapılmaması, yedeklemeye dair plan ve programların oluşturulmaması,
- Kararların acele olarak alınması ve aniden vazgeçilmesi,
- İnce ayrıntılara takılı kalınarak, önemli konuların gözden kaçırılması,
- Çalışmanın kayıt dışı olması,
- İç denetim ve kontrol mekanizmaların oluşturulmaması,
- Muhasebe biriminin / bölümünün sadece vergi açısından tutulması,
- Kurum veyahut kuruluşların finansmanın yeterli derecede algılanmaması.

İnsanoğlunun ilk varolması ile beraber ortaya çıkarak, toplu yaşamla beraber gelişme gösteren yönetime dair kavram, günümüzde disiplin açısından sistematik haline gelmiş ve üzerinde araştırmalar yapılmaya başlanılmıştır. Kişi ile toplumların aynı hedef doğrultusunda meydana getirdikleri yapıya yönetim denilmektedir⁸

İktisadiyle beraber toplumsal olarak hedeflerin meydana getirilmesi için meydana gelenlerin maddi, insan, teknoloji ve benzeri kaynaklarının etkin olarak kullanılmasını amaçlayan yönetim kavramının günümüzde evrenselliğinin daha etkin olması sebebiyle toplumun amaçla ihtiyaçları doğrultusunda yeni tanımların oluşmasını sağlamıştır⁹

Bu münasebet ile yönetim denildiği zaman akla gelen pek çok tanım yer

⁷http://www.abigem.org/appmanager/tr/portal?_nfpb=true&_pageLabel=pageKobiUretim&nodeName=KobiUretim_06, (Erişim Tarihi: 12.05.2022)

⁸ Hüseyin Akşit, "Yönetim ve Yöneticilik", Umut Matbaacılık, İstanbul, 2010, s. 40.

⁹ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği. İstanbul, Beta Basın Yayın Dağıtım, 2003, s. 58.

bulunmaktadır. Yönetim aşamaları konusunda henüz bir ortak fikre ulaşılmış değildir. Genel kabul görülen süreçler olarak;¹⁰

- Planlama,
- Kadrolama,
- Denetim,
- Örgütlenme ve
- Yönelme olarak sıralanabilir.

Küreselleşmeye bakıldığı zaman, rekabetle teknolojik olarak faaliyet gösteren işletmelerin kendi alanlarında bulunan kural ve ölçütlere uyum sağlamasının yeterli olmayarak, uluslar arası kural ve ölçütler yönünde hareket etmesi gerektiği üzerinde önemle durulmaktadır. Bu yönde oluşan yönetim kavramı; katılımcı, yönetim ve demokratik olarak tek yönlülüktense çok yönlü olarak etkileşim anlayışı üzerinde durmaktadır¹¹

İlk olarak Kuzey Avrupa’da doğarak günümüzde yeryüzüne yayılımı gerçekleşen bu kavramın ilk ve orijinal ismi “corporate governance”dir. Türkçe olarak karşılığysa günümüzde dahi orijinal ismini ne denli tam olarak karşılayıp karşılamadığı tartışma konusu olan yönetim kavramı olarak kullanılmaktadır. Yönetim kavramı üzerine araştırma yürüten bir grubun görüşüne göre yönetimle iletişime ait terimlerin birleşmesinden, farklı bir araştırma yürüten grubun görüşüne göreyse yönetimle iletişime ek olarak etkileşim kavramlarının birleşmesinden meydana gelmiştir¹²

Yönetim olarak yeryüzünde genel kabul gören ilk araştırma 1989 senesinde Dünya Bankasının Afrika kıtasında meydana gelen kalkınma problemlerinin nedenleri olarak yönetim krizi olarak belirtmesi üzerinde yapılmıştır. Yapılan bu araştırma ile yönetim, demokratik süreç ile kurumlar ile tanımı yapılmaktadır¹³

Etkileşimle beraber iletişim kapsamında herhangi bir işletmeyi beraber idare etme olarak tanımı yapılan yönetim, ilk olarak devletin bulunması üzerine özel sektörle sivil toplum kuruluşlarını kapsamı içerisine almaktadır¹⁴

Yönetim kavramı, pek çok bilimle beraber yaklaşımları beraber ele alarak;

¹⁰ <http://enm.blogcu.com/yonetimin-ozellikleri-nelerdir/9119426> (Erişim Tarihi: 12.05.2022)

¹¹ Esra S. Demircan, “Yeni Ekonomik Düzendeki Küreselleşme Yerelleşme Bağlamında Belediyelerde Yeni Mali

¹² Işıl Zeybek, “Yönetimde Etkili İletişim”, Journal of İstanbul Kültür University, S. 2, 2004, s. 30.

¹³ Birgül Ayman Güler, “Yönetim: Tüm İktidar Sermayeye”, Praksis Dergisi, S. 9, 2003, s. 102.

¹⁴ Mehmet Akif Özer ve Hüseyin Yayman, “Klasik Yönetim Düşüncesinden Bir Sapma: Yönetim, Dönüşüm ve 3. Dünya Bakışı”, Sosyal Bilimler Dergisi, S. 2, 2009, s. 94.

iktisadi, siyasal, yönetsel, sistemsel, küresel çevresel, elektronik, ilerici, kurumsal, demokratik, sürdürülebilir gelişme yönetişimi gibi birbirinden farklı ve pek çok farklı alan ve yerlerde kullanımı yapılmaktadır¹⁵

Yönetişim işletmeler açısından bakıldığında; destek verici, yapabilirliği oluşturan, saydam, şeffaf, hesap verilebilirliği, taban odaklı, iş görenden gücü oluşturan alan katılımcı politikalarla ilişkilerde yeni ağı oluşturan yapıyı mecburi kılmıştır. Bu yapıyı bünyesinde barındıran kurum ve kuruluşlarda; çalışan ve yönetenler, beraber idare etme, işi görenlere karşı yatırım uygulama, geliştirme, bilgi, yetenekle performanslarını oluşturma aktörlerinde etkin hale gelmiştir¹⁶

Stoker'in görüşüne göre; yönetişimin anahtarları olarak;¹⁷

- İktidar ile oluşan ama iktidarı da aşan kurum ve kuruluşlar ile aktörlerin tümünü kapsamakta,
- Sosyal ve ekonomik problemlere karşı çözüm üretebilmek için karmaşık hale gelen sınır ve sorumlulukları ifade eder,
- Ortak eylem doğrultusunda bulunan kurumlar arasındaki bağılıkları ifade eder,
- Yönetmeye dair kararların aslını veren otonom aktörler ağına bağlıdır,
- Karar verme ve erkin kullanımında yönetim kadrosuna destek veren işlerin sürdürülebilme kapasitesinin var olduğunu kabul etmektedir.

1.2. Kurumsal Yönetişim

Kurumsal yönetişim, ilk olarak Kuzey Avrupa'da doğarak günümüzde yeryüzüne yayılımı gerçekleşen bu kavramın ilk ve orijinal ismi "corporate governance" kavramına bazı yazarlar kurumsal yönetişim bazı yazarlar ise Türkçeye çevirerek kurumsal yönetişimin kavramına karşılık olarak kullanmayı tercih etmişlerdir¹⁸

Kurumsal yönetişimin ortak bir tanımı olmadığından dolayı literatürde bulunan genel kabul gören tanımlar ile kurumsal olarak idrak edilmesine zemin hazırlayacaktır. Resmi olarak ise ilk defa kullanıldığı Cadbury Raporunda, işletmelerin idaresi ve

¹⁵ Esra Uzel, "Küresel Çevresel Yönetişim (İyi Yönetim)", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s. 10.

¹⁶ Hasan Metin, "Empatik İletişim ve Yönetişim". Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, S. 32, 2011, s. 192.

¹⁷ Garry Stoker, "Governance As Theory: Five Positions", International Sociel Science Journal, S. 50, 1998, s.18.

¹⁸ Murat Kurt ve Mehmet Kayacan, "Bir Yönetim Pratiği Olarak Kurumsal Yönetim ve Türkiye'de Yayılımı Türkiye'de İşletmecilikte Yeni Perspektifler", Gazi Kitabevi, Ankara, 2007 s. 246 s. 245-247

kontrolünü sağlayan sistem olarak ifade edilmektedir¹⁹

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü ise kurumsal yönetişimi tanımlarken; herhangi bir şirketin yönetim kurulu, hissedarlarıyla diğer hak sahiplerinin şirketin her türlü aktivitelerindeki düzeylerini organize eden yasal ve kurumsal düzenlemeleri dayanak alan sistem olarak tanımını yapmaktadır²⁰

Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği'ne de kurumsal yönetişimin tanımını yaparken; geniş kapsamlı yelpazede modern hayattakilerin belirledikleri hedeflere ulaşılması için herhangi bir şirketin yönetiminin dizayn edilmesi biçiminde tanımını yapmaktadır. Dar kapsamlı yelpazede ise etkin çalışmanın önünün açılması için içerisinde bulunan topluma ait değerlere saygın olunması, uzun vadeli ortakların maddi açıdan değer elde edilmesine fırsat verilen tüm kanun, yönetmelik, kod ile uygulamalar biçimde tanımını yapmaktadır²¹

Scleifer ve Vishny ise kurumsal yönetişimi tanımlarken; işletmelerin fon temin edicisi yatırımcıların, yatırımlarına dair geri dönüşünün temin edilmesi bakımından firmalar tarafından uyması gereken kurallar ile yönetmelikler, firmaların yönetimi, kontrolüyle performanslarını odak noktası haline getirmesi, şirkette pay sahibi olanlarla yönetim kurulu üyeleri, yönetici ile çalışanları arasındaki bağlantıların olduğu farklı kurum ve kuruluşlar ile kişiler arasındaki bağlantıyı kapsayan ilke ve standartlar çerçevesinde bağlı kalınması biçiminde tanımını yapmaktadırlar²²

Yapılmış olan kurumsal yönetime dair en eski çalışmaların içerisinde bulunan Millstein Raporuna göre kurumsal yönetim; kazanç elde etme ve elde edilen kazancın dağılımını güden klasik yapılara ek paydaşların da hakları göz önüne alınarak idare eden bir yaklaşım biçiminde tanımlanmaktadır²³

1990 yılından sonra işletme yönetimine dair literatürde yerini alarak hızlı bir şekilde gelişerek; hükümetlerce ülkelerin ve OECD tarzındaki kurumlarca da benimsenerek uygulanması için yapılan düzenlemelerde yönetişim; yönetim, etkileşim

¹⁹ Fatih Mert, "Kurumsal Yönetişimin Uygulanabilirliği: Giresun İlindeki Anonim Şirketlerde Bir Araştırma", Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2012, s.20

²⁰ OECD, OECD (İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü), Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2004.

²¹ TÜSİAD, "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi", Yayın No: TÜSİAD-T/ 2002-12/336, Aralık 2002, s.9

²² Andrei Scleifer and Robert Vishny, "A Survey of Corporate Governance", Journal of Finance, LII (1997):737-83.

²³ Mehmet Öztürk, "Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları", 3.Ulusal Orta Anadolu Kongresi, Kırşehir, 29-30 Nisan 2004, s.25.

ve iletişim terimlerinin birleşimiyle meydana gelmiştir²⁴

İşletmelerin stratejik olarak yönetimiyle yönlendirmesiyle sorumlu olarak bulunan en üst yönetim kadrosunun görev ve mesuliyetlerini icrasını gerçekleştirirken firma üzerinde kendilerinde hak iddia ettikleri pay sahiplerini, personelleri, tedarikçileri, müşteriyle farklı toplumsal kurum ve kuruluşlarla olan bağlantılarını kapsamaktadır²⁵

Kurumsal yönetimle işletmelerce arzu edinilen isteklerle amaçları belirtmek gerekirse,²⁶

- İşletmede bulunan en üst yönetim kadrosunun elinde bulunduğu tüm yetkilerin kendi istek ve arzuları yönünde kullanımının engellenmesi, farklı bir ifade ile belirtmek gerekirse en üst yönetimin elindeki gücü kötü yönlü kullanarak kişisel fayda temin edilmesinin engellenmesi,

- Paydaş'a dair hakların korunması,

- Paylaşların adalet ve eşit davranışa sahip olmalarına dair ortamın hazırlanması,

- Aracı olmadan işletmeye bağlantı sağlayarak çıkar sahiplerine düşen payların korunarak güvence altına alınması,

- İşletmenin etkinliğiyle mali durumuyla alakalı kamuoyu bilgilendirilmesinin yapılması ve şeffaf olunmasının sağlanması,

- Yönetim kadrosunun görevlerinin tam ve net olarak ifade edilmesi,

- Üst yönetim kadrosunun almış oldukları kararlarla hareketleri ve çıkar sahiplerine karşı hesap verme yükümlülüğünün belirgin olması,

- İşletmenin elde etmiş olduğu kârın tüm çıkar sahiplerine hak oranında geri dönüşünün temininin sağlanması,

- Küçük hissedarların, büyük hissedarlarca satın alınmasına engel olunmasının sağlanmasıdır.

Geleneksel yönetimle kurumsal yönetimi karşılaştırmak gerekirse, geleneksel yönetimde;²⁷

- Malik, yönetim, denetim ve organizasyon alanlarında güçler birliği ilkesi

²⁴ Osman Gürbüz ve Yakup Ergincan, "Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler", Literatür Yayıncılık, İstanbul, Mart 2004, s.34.

²⁵ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, "İşletmelerde Stratejik Yönetim", Literatür Yayınları, 3. Baskı,2006, İstanbul, s. 423

²⁶ Coşkun Can Aktan, "Kurumsal Şirket Yönetimi-İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar", SPK Yayınları, Ankara, 2006, s. 10.

²⁷ Aktan, a.g.e. s. 10

geçerliliğini korumaktadır.

- İşletmenin sahibi olan ve yönetici kadrosunda bulunan kişi, işletmeyi her türlü kişisel ve kendi takdiri yönünde yönetimini gerçekleştirir.
- İşletmenin yönetici kadrosunda bulunan kişiyle sahibinin mesul oldukları tüzel sınırlar kapsamında belirlenmiştir.
- İşletmede sadece vekil olanlar işletme sahiplerine karşı hesap verebilmekte, işletme sahibinin ise hesap verme yükümlülüğü bulunmamaktadır.
- İşletme yönetimi olarak şeffaflığa önem verilmemektedir. Sadece istenilen işletme bilgileri paydaşlar ile paylaşılmaktadır.
- Yönetim kurulu üyeliğine işletme sahibi tarafından istediği kişiler atanabilir.
- İşletme yönetim ve denetim kadrosunda bulunanlar bağımsız değildir. Heyet üyeleri ise işletmenin sahibi tarafından atanmaktadır.

İşletmenin en üst yönetim kadrosunun yönetiminin yönetimi olarak ifade edilen kurumsal yönetim; işletmenin yönetiminin işletmede hakkı bulunan kişilerin istekleri ile gerçekleşip gerçekleşmediğinin, belirlenen stratejilerin işletmenin misyonu ile orantılı olup olmadığının, işletmenin aktivitelerinin ne denli doğru bir biçimde uygulandığının kontrol edilmesi gibi konuları kapsamaktadır²⁸

Kurumsal yönetimdeyse;²⁹

- İşletmenin sahipliği, yönetimiyle denetimleri birbirlerinden tamamen ayrılmıştır.
- İşletmenin yönetiminde kurallar hâkim olarak bulunmaktadır.
- İşletmenin sahibi ve yönetici konumundakiler paydaşlara karşı sorumlulukları bulunmaktadır.
- İşletmenin sahibiyle yöneticileri işletmeyle beraber paydaşlara karşı hesap yükümlülükleri bulunmaktadır.
- İşletmenin sahibiyle yöneticileri işletmenin her türlü faaliyetlerini şeffaf bir biçimde yürütmek zorundadır.
- Yönetim kurulu üyesi olabilmenin şartları bulunmaktadır.
- İşletmenin yönetimi bağımsız ve bazı denetime dair ilkeleri bulunmaktadır.

²⁸ Ülgen ve Mirze, a.g.e. s. 423

²⁹ Aktan, a.g.e. s. 10

Kurumsal yönetişimin meydana gelmesi ve gün geçtikçe önem kazanmasının sebepleri olarak oluşan finansal çalkantılar, şirketlere ait skandallar, globalleşme ve uluslar arası sermayeye ait hareketlerde ki hızlanma ile özelleştirme araştırmalarını çözümü etkin olunmuştur.

Kurumsal yetişimin işletmelere katkı sağlayacağı yararları belirtmek gerekirse;³⁰

- İşletmeler açısından yararlanılan en büyük fayda olarak işletmelerin sermaye odaklı maliyetlerde azalmadır.
- İşletmenin ihtiyacı halinde nakit para girişini temin etmektedir.
- Her türlü yatırımcılara güven hissiyatı doğurmaktadır.
- Oluşabilecek finansal krizlere karşı mücadele etme imkanı sağlar.
- İşletmelerin her türlü değerlerini yükseltir.
- Şeffaf, hesap verilebilirlik ile işletmenin yolsuzluk ile karşı karşıya kalmasına engel olmaktadır.
- Güç ve yetki dağılımını organize ederek, işletmedeki keyfiyetçilere engel olmaktadır.
- Paydaşlar ile şirket arasındaki ilişkiye pozitif yönlü katkı sağlar.
- Her türlü işletmenin faaliyetlerinde istikrarı sağlayarak devamlılığını arz etmesini ortam hazırlar.
- Rekabet olarak işletmeye güç verir.
- Kâr olarak işletmeye destekçi olur.

Yukarıda belirtilenler ek olarak; rekabette güç temini yaparak ekonomik olarak oluşabilecek krizler anında daha rahat bir biçimde baş edile bilinmesine destek olur, mali ve sermaye odaklı piyasalarında gelişme sağlar, yatırımlarda artış olmasını sağlar, işletmenin maliyetlerinde azaltma oluşturarak yatırımlarda artış sağlar, yeni iş imkanlarını doğurarak istihdamın kapasitesinde artış meydana gelmesini sağlar³¹

1.3. Vekâlet Teorisi

³⁰ Aktan, a.g.e. s. 14

³¹ Aktan, s. 15

Anomin şirketler tarafından tercih edilen yönetime dair şekilde, mülkiyet olarak paydaşların denetim olarak da yönetim kurulunun bulunduğu yönetim şeklidir. Bilgi olarak ellerinde fazla bilgi bulunan ve risk alma durumu daha çok olan yöneticiler ile yönetim kurulu arasında bilgiye ulaşma ile sahip olunma bakımından asimetri olduğu gözlerden kaçmamıştır. Bu da bize yönetim kurullarının karar almalarında bağımsız olma kabiliyetlerinin olmadığını, netice olarak da yönetim kurullarının etkinlik olarak zayıflamasına sebebiyet vermektedir³²

İçerisinde yaşadığımız dönemde yer alan işletmelerin çoğu ortaklık biçiminde oluşmasından ötürü işletme yönetimi profesyonellerin denetimine geçmiştir. Profesyonel yöneticilerin işletmelerde aktif olarak görev almasıyla beraber hak sahipleriyle profesyonel yöneticiler arasında tartışma yaşanmaya başlanmıştır. Oluşan bu tartışmadan dolayı yönetim hakları hissedarlardan profesyonellere devri fikri ortaya atılmıştır³³

Vekille vekil namına temsil ettiği vekâlet verenler arasındaki vekâlet ilişkisinde işletmenin amacı doğrultusunda işletme sahipleriyle profesyonel yöneticilere vekâlet vererek en yüksek seviyeden kâr sağlamayı, vekilse vekâlet veren kişilerin kârlarını yükselterek dolaylı yollar ile kendine ait gelirlerini yükseltmeyi amaçlamaktadır. İşletme sahipleriyle beraber profesyonel yöneticilerin ortak çıkarları olumlu yönde devam ettiği müddetçe vekâlet ilişkisi sürmekte, ortak çıkarları olumsuz yönde devam ettiği veyahut çakıştıgındaysa vekâlet ilişkisi sonlanmaktadır³⁴

1.4. Ahlak-Etik

İnsanların veyahut grupların icra ettikleri davranışlardan hangisinin doğru veya hangisinin yanlış olduğuna dair değerlendirmeler ile ilkeleri kapsamı içerisine alan kavram özel ve iş hayatı olmak üzere her alanda karşılaşılmaktadır³⁵

Kişiden kişiye, toplumlardan toplumlara, bölgeden bölgeye göre ve bulunulan

³² Semra Aşçıgil, “Kurumsal Şirket Yönetimi Alanında OECD İlkeleri, Diğer İlkeler Ve Türkiye, Kurumsal Şirket Yönetimi”, Corporate Governance Konferansı 14-18 Nisan 2003, Ankara 2003, s. 115-124, s. 120

³³ Merve Soyhan, “Türkiye’de ve Dünyada Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve Aile Şirketleri”, Kurumsal Yönetim Dergisi, S. 9, 2010, s. 26.

³⁴ Süleyman Ahmet Menteş, “Kurumsal Yönetişim Etkinlik Ölçüm Aracı Olarak Tepe Yöneticisi Değişimi: Türkiye Uygulaması”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2008, S. 16-17

³⁵ Ülgen ve Mirze, a.g.e. s. 439

zaman dilimine göre değişiklik oluşturulabilen ahlak kavramıyla alakalı insanların varolduğu günden beri üzerinde araştırmalar yapılmış ve yaşam idamesinin ahlaki boyutları araştırılmış, yapılan bu araştırmalar sonucunda yasa, ilke ile değer yargılarına ait gelişmeler yaşanmıştır. Sonuç olarak da, insanların birbirleriyle veyahut devlet ile olan bağlarında karşılıklı icra etmeleri istenilen beklenti, toplumun düzeninin dizayn edilmesinde esas alınması gereken kural ve normları içerisine almaktadır³⁶

Etik kavram olarak; ne denli olarak neyin değerli veyahut değersiz olduğunu, ne denli neyin erdemli olduğunu veyahut olmadığını, hangi tür eylem ve fiillerin yapılmasının doğru veyahut yanlış olduğunu belirtmektedir. Yapılan bu açıklama ile etik insanların icralarını, faaliyetlerini ele almaktadır. Tabii insanların tüm icraalarını veyahut faaliyetlerini etik ele almamaktadır. Ahlaki olan insanların yapmış oldukları eylemler etiğin konusu içerisine girmektedir. Anlaşılması için daha açık ifade kullanılmak gerekirse, toplum ve kişiler için doğru ve değerli olan hareketler etiğin konusu içerisine girmektedir³⁷

İçerisinde bulunduğumuz dönemde ağırlıklı olarak sağlık, eğitim, yönetim, medya, çevre, endüstri, hizmet başta olmak üzere pek çok farklı alanlarda temel ihtiyaç halini alan temel standart konumuna gelmesiyle beraber etiğe karşı duyulan ihtiyaç, gün geçtikçe neredeyse tüm alanları kapsamı içerisine alarak belirli ilkeler oluşturmasına ve kurumsallaşma halini almasına zemin hazırlamış ve işletmeler açısında da merkezi konum olgunluğuna oluřmuřtur³⁸

1.4.1. İş Ahlakı ve Yönetmel Etik

İş ahlakı, iş yaşamında uyulması gereken ahlak kuralları kavramı olarak gelişimi üzerine yapılan araştırmalarda, toplumsal, ekonomik, politik, yönetim gibi bölümlerde oluşan ve gelişimini sürdüren ve bu yönde ilerlediğini, yaşanılan bu denli değişim ve gelişmeler ile doğrudan etkilendiği gözlemlenmiřtir³⁹

İşletmeler iş hayatlarında iş ahlakı kavramını sindirmek amacıyla örgütsel bağlamda çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Bu konuyla alakalı plan ve program

³⁶ Ülgen ve Mirze, a.g.e. s. 441

³⁷ Ülgen ve Mirze, a.g.e. s. 434

³⁸ Süleyman İlhan, "İş Ahlakı: Kuramsal Bir Yaklaşım", Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, C. 6, S. 2, Haziran 2005, s. 260

³⁹ Sibel Gök, "İş Etiği İle İş Ahlakı Arasındaki İlişki Ve alışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, C. 5, S. 1, 2008, s. 3-8

üretmek, yürütmek ve icrasını temin etmek üst yönetimin sorumluluğu alanına girmektedir. Bu sebeptendir ki iş ahlakı kavramının işletmelere sindirilip, kurumsallaşması için en önemli sorumluluk, işletmenin sahipleriyle profesyonel yöneticilerin meydana getirmiş olduğu üst yönetimdedir⁴⁰

Yönetimsel etiği işletme içerisinde çalışan personellerin ahlaki yönden karar almalarını temin edecek doğru veyahut yanlış olan davranışların neler olduğunu belirleyerek karar aşaması noktasında doğru olanın tercih edilmesiyle uygulama aşamasında işletmeye öncülük etmektedir. İşletmelerin yönetiminde adalet, liyakat, eşitlik gibi ilkeleri oluşturarak uygulamaya geçilmesine imkân vermektedir⁴¹

2.KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİ

Ülkemizde çıkarılan 65 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'den önce kurumsal yönetim ilke, kurul ilke kararları niteliğindedir. Bu dönem içerisinde yapılan iyileştirmelerin amacı, mevcut olarak bulunan mevzuatla uygulamalarda kurumsal yönetim ile ilgili meydana gelen noksanlığı tamamlamak, eksiklikleri tespit ederek tamamlamak ve doktrine yardımcı olmaktır. Anonim şirketler çalışmalarını bu şekilde uluslararası standartlar çerçevesi içerisinde devam ettirerek etkin ve şeffaflık bir yönetim sistemini, finans kaynaklarını kolay ve maliyetlerde düşük bir seviyede yararlanabileceklerdir. Zamanla bahse konu ilkeler kısmen de olsa sermaye piyasasına ait olan mevzuatı içerisine girmiş ve uyulması mecburi olan haline almıştır. Geçen zaman ile beraber bahse konu ilkeler sermaye piyasasına girmiş ve uyulması gereken kurallar zorunlu olmuştur⁴²

Oluşan ekonomik ve toplumsal gelişmelere paralel olarak meydana gelen değer ve ilkeler kapsamında yönetim anlayışı da standart olarak bir uygulama biçimi bulunmamaktadır. Kurul olarak da yönetim anlayışı olarak ülkelerde farklılıklar yer almakla beraber uluslararası kabul gören standartlar yer almaktadır. Uluslararası bu standartlar ise;⁴³

⁴⁰ Hulusi Demir ve Neşe Songür, "Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 2, S. 3, 1999, s. 162-166

⁴¹ Hulusi Sayılı ve Duygu Kızıldağ, "Yönetimsel Etik Ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz", Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.9, S. 1, 2007, s. 231-233

⁴² Mehmet Ali Aksoy, "Türk Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu", Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi C. XVII, Y.2013, S. 1-2, s.49

⁴³ Asuman Sönmez ve Andaç Toksoy, "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine

- Eşitlik,
- Şeffaflık,
- Hesap verilebilirlik ve
- Sorumluluktur.

Belirtilen bu ilkelerin temelinde ise yatırımların akıllı ve verimli biçimde kullanılması, hissedarlarla paydaşların menfaatlerinin göz önünde tutulmasıdır. İşletmelerin etkili olarak kurumsal yönetime dair uygulamaları meydana getirebilmesi için ilkelerin tamamı ile bilinmesi yeterli olmayıp, ilkelere uygun hareket edilmesi de gereklidir⁴⁴

2.1. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Herhangi bir kurum veya kuruluşta yapılan her şeyin neden yapıldığının apaçık olarak kamuoyu ile paylaşılmasını amaçlayan bu ilke, mevcut durumdaki her duruma ait bilgiye erişebilme, somut, anlaşılması kolay, iştirakçilerce pazar talepleri karşısında bilgilendirme gerekliliği üzerinde durarak, belirsizlik ortamında piyasalarda bulunan dengenin oluşmasına destek olmaktadır. Şeffaflık ilkesinin bir gereği olarak işletmelerin ortaklarının bilgilendirmeleri bakımından politika geliştirilmeli, yeryüzünde meydana gelen son gelişmelere ait değerlendirmeler üzerinde durulmalı, raporlarda kullanılacak bilgilerin bir standartlar kapsamına alınması temin edilmelidir⁴⁵

Ülkemizde ve dünyada oluşan finansal krizlerle patlak veren şirketlere ait skandallar bu ilkeler kapsamında pek önemi ve ne denli uygulanması gerektiğini de gözler önüne sermiştir.

İşletmeler tarafından kamuoyuna açıklayacağı bilgileri belirtmek gerekirse,⁴⁶

- Anlaşılması kolay ve açık olmalıdır,
- Açıklaması gerçekleştirilen bilgiler içerisinde yanlış bilgiler yer almamalıdır.
- Açıklaması gerçekleştirilen bilgiler nesnel olmasının yanı sıra

Uygulanabilirliği”, Maliye Finans Yazıları, Yıl 25, S. 92, Temmuz 2011, s. 51

⁴⁴ Ülgen ve Mirze, a.g.e. s. 456

⁴⁵ Coşkun Can Aktan (Editör), “Kurumsal Sosyal Sorumluluk İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk”, İgiad Yayınları: 4, İş Ahlakı Kitaplığı: 2, İstanbul 2007, s. 43

⁴⁶ Barış Akgül, “Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyarınca Banka Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Hukuk (Ticaret Hukuku) Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2009, s. 43

işletmenin çıkar çevrelerini yanıltıcı olmamalıdır.

- Bilgiler tam ve eksiksiz olarak sunulmalıdır.
- Bilgilere ait analiz yapmaya imkan verilmelidir.
- Bilgiler bakımından maliyet en düşük seviyeye indirgenmelidir.
- Açıklamalara ait ulaşımın kolaylaştırılması gereklidir.
- Açıklamalar tam ve zamanında yapılmalı, istenildiği anda ulaşımın

kolaylaştırılması sağlanmalıdır.

2.2. Hesap Verilebilirlik

Şirketin yönetim kurulu üyelerinin ortaklaşa olarak hesap verme mecburiyetlerini tanımlayan bu ilke, yönetime dair kural ve sorumlulukların açıkça ifade edilmesi, şirket yönetimiyle hissedarların çıkarları doğrultusunda yönetim kurulunca gözetim altına alınmasını ifade etmektedir⁴⁷

Romzek'e göre hesap verilebilirlik; performansın açıklanabilmesidir⁴⁸ Vinten ise; kişiye ait yükümlülüklerin neler olduğunu ve bu yükümlülüklerini hangi yollar ile ve ne şekilde yerine getirdiğinin ortaya koyulması, açıklanması ve kanıtlanma zorunluluğu olarak ifade etmiştir⁴⁹

Hesap verilebilirliğin unsurları olarak;⁵⁰

- Yapılan açıklamaların erişilebilirliğinin olması,
- Verilen tümü propaganda içermeyecek, hizmetler kamuya açıkça ifade edilerek gerekçelendirilmeli,
- Özel bir denetim kurumu veyahut gruba yönlendirilmeli,
- Hesap verilenler kendilerini serbest olduklarını hissetmeli, hesap vermek için kendilerini ön planda olmayı hissetmeli ve
- Denetim neticesine göre denetim grubu veyahut kurumca yasal yaptırımları da kapsayan istişare ve değerlendirme fırsatları olmalıdır.

2.3. Sorumluluk

⁴⁷ Adnan Akın Ve Suphi Aslanoğlu, "İşlevsel ve Yapısal Açından Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim İşleyişi", Bankacılar Dergisi, S. 61, 2007, s. 31

⁴⁸ Romzek, B. S. "Dynamics of Public Sector Accountability in an Era of Reform", International Review of Administrative Sciences, C. 66, S. 1, 2000, s. 21-44.

⁴⁹ Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk ve Bayram Coşkun "Kamu Yönetiminde 'Hesap Verilebilirlik' Anlayışı", Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar-Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri

⁵⁰ Bekir Parlak, "Kamu Yönetiminde Yeni Vizyonlar", Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2011, s. 191 75

Şirkete ait faaliyetleri icra ederken alınan kararların uygulamasında şirkete ait ana sözleşme, yönetmelik ve mevzuatına uygun olarak hareket edilmesi ve denetiminin yapılması gerekliliği sorumluluk ile belirtilmektedir⁵¹

Sorumluluk kavramı; işletmenin paydaşlarına karşı çevresel, sosyal etki ve ekonomik olarak ne tür etki oluşturduğunun tespiti, olumsuz yansılarını minimize edecek ve en önemlisi de toplum ve işletmenin aynı anda ilerleme kaydetmesini sağlayacak işlemlerin uygulamaya geçirilmesi olarak ifade edilmektedir⁵²

İşletmenin pay sahiplerine karşı sorumluluğunun yanı sıra, çalışan, müşteri, tedarikçi gibi paydaşlarda hak sahibi olanlar ve menfaatlerin dengelenmesi gibi yükümlülüğü de bulunmaktadır⁵³

2.4. Adillik

Adilik diğer ifadeyle eşitlik ilkesi bağlamından işletmeye ait bütün paydaşlara eşit olarak davranmalıdır. Şirketin bütün personellerine karşı adaletli bir yol izlemelidir. Personellerin terfi, ücret, iş güvenliği gibi konularda eşit olarak yaklaşmalı, hissedarların hakları ihlal edildiğinde telafi etmeli veya tazminat sağlama fırsatı sunmalıdır⁵⁴

⁵¹ Rıfat Uçkun, “Kurumsal Yönetim Endeksindeki Şirketlerin Kurumsal Yönetim Puanıyla Şirket Değeri Arasındaki İlişki”, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Ankara 2014, s. 16

⁵² Bülent Metiner, “Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Halka Açık Şirketlerde İdeal Yönetim Kurulu Yapılanması”, Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü Sermaye Piyasaları ve Borsa Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2006, s. 45

⁵³ Metin Kılıç, “Kurumsal Yönetim Ve Derecelendirmesi: Halka Açık Şirketler İçin Talepsiz Kurumsal Yönetim Derecelendirme Model Önerisi”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir 2009, s. 16

⁵⁴ Bülent Metiner, “Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Halka Açık Şirketlerde İdeal Yönetim Kurulu Yapılanması”, Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü Sermaye Piyasaları ve Borsa Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2006, s. 45

3. YAYINLANMIŞ KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKE, RAPOR VE YASASI

3.1. Cadbury Raporu (1992)

Cadbury Raporu, 1980'li yıllarda oluşan yeryüzündeki kurumsal sektörlerde oluşan problemler ile 1990'lı yılların başında oluşan büyük problemlerin çözülmesi için Cadbury komitesince hazırlanmıştır. Kurumsal yönetim sisteminin araştırılması ve yatırımcılara güven vermek için 1991 yılında komite kurulmuştur. Komite başkanı ise Sir Adrian Cadbury'dur. 1992 senesindeyse kurumsal yönetime dair standartların artırılması amacıyla Cadbury raporu yayımlanmıştır.

Finansal olarak rapor üretme ve denetime dair aşamalarda güven esaslı olarak, kurumsal anlayışın sağlamlaştırılması amacıyla sunulan rapor; yönetim kurulu üyeleriyle yönetici pozisyonundakilerin yükümlülüklerine, hisse sahibi olanların temel haklarına, ve denetçi zümresinin görevlerine dair ifadelerde bulunmuştur⁵⁵

Şirket kaynaklarının verimli alanlarda kullanılmasını ve şirket mal varlığını kötü niyetli faaliyetlere karşı koruyacak tedbirlerin alınmasını tavsiye eden Cadbury raporu, özetle; yönetim kuruluna ve işletmelere stratejik liderlik yapma, şirket içi çıkar çatışmalarını uzlaşa ile çözecek ortam oluşturma görevini üstlenmekte, pay sahiplerinin, hak sahiplerinin ve söz sahiplerinin haklarını güvence altına alacak düzenlemelerin yapılmasını önermekte, şirket içi ve şirket dışı kurumsal işleyen bir denetim sisteminin kurulmasını tavsiye etmektedir⁵⁶

3.2. Greenbury Raporu (1995)

1990'lı yıllarda yönetici geliri meselesi İngiltere'de yönetici ve kamuoyunun temel sorunu haline gelmiştir. Özel sektör yöneticilerinin gelir seviyesi artmakta iken kurumsal performans göstermeleri gelirlerine etki etmiyordu. Yönetici kadrosunun çıkarlarıyla bağlantılı olarak kurumsal yönetimle alakalı daha gerçek bir ruh haliyle alakadar olma ihtiyacı hissedildi. Bu sebeptendir ki Greenbury Komitesi oluşturulmuştur. Komitece alınan kararlar Greenbury raporunda belgelendi. Ana odak noktası büyük kamu şirketlerinin yönetim ücretini incelemek ve işletme çalışanlarının ücretlerine

⁵⁵ Ceyhan Kır, "Türkiye'deki Mevduat Bankalarının Kurumsal Yönetim Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma ve Öneriler", Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2009, s. 3

⁵⁶ a.g.e.

ilişkin çeşitli öneriler geliştirmek olan bu rapor, yönetici ücretlerinin tam olarak açıklanmasının gerektiğini savunmuş, kurul üyelerinin almış oldukları maaşlar, iş akdinin sonlanması neticesindeki hak ve ödeneklerle alakalı yasal çalışmalar yürütülmüş, başarı elde etmiş yöneticilere karşı verilecek olan ödemelerle ödüller için başvurma dayanağı olmuştur⁵⁷

Rapor, şirket yöneticilerine sağlanan ücretinin tutarı, yöneticilerin sahip oldukları bilgi, deneyim, diğer personellerin çalışanlar ile olan bağlantıları da değerlendirilmesi yönünde telkin etmiştir. Ücret ödemelerinin şeffaf bir şekilde denetiminin sağlanabilmesi amacıyla; şirket dışından güvenilir kişilerden oluşan herhangi komitenin görevlendirilmesi, görevlendirmelerde komite tarafından detaylı rapor dizayn edilmesinin istenilmesi, düzenlenen raporun da detaylara inilmeden herkesçe rahat bir şekilde istifade edebilmesi talep edilmektedir⁵⁸

3.3. Hampel Raporu (1998)

Hampel raporu olarak bilinen Kurumsal Yönetim Komitesi Final Raporu, Cadbury raporu ve Greenbury raporu temel alınarak hazırlanmıştır. Bu raporun hazırlanması esnasında toplanan komite, İngiltere devletindeki kurul tarafından kayıtlı olarak bulunan firmaların yönetimlerine ait yapılarının tamamıyla irdelenmesi gerektiğine vurgu yapmıştır.

Son yıllarda meydana gelen gelişmeler ve ortaya çıkan ihtiyaçlar göz önüne alınarak bazı eklemeler yapılmıştır. 1997 yılında ilk rapor, 1998 yılında ise kurumsal yönetim sisteminin revizyonu şeklinde tasarlanan nihai raporu yayımlanmıştır. Komitenin ana hedefleri Cadbury kodunun revize edilmesi, karar verilmemiş Greenbury probleminin çözüme kavuşturulmasıyla İngiltere devletinde bulunan kurumsallardan en iyi olanların uygulamaya dair kodlarıyla farklı yol gösterenlere dair karışık dizaynı sonlandırmak gayesiyle küresel bazlı kod oluşturulması idi⁵⁹

Hampel Komitesi Finansal Raporlama Başkanı tarafından başlatılan Konseye birlik, borsa, Konfederasyon, enstitü ile bazı şirketlerin yaşamlarını idame ettirmeleri

⁵⁷ Kılıç, a.g.e. s. 26

⁵⁸ Ender Güler, “Uluslararası Denetim Standartlarına (ISA’s) Göre Türkiye’de Denetim Ortamı ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Mersin, s. 11

⁵⁹ Cüneyt Kahraman, “Kurumsal Yönetim Anlayışının Özel Sermayeli Bankaların Yapısı Ve İşleyişi Üzerine Etkileri”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, s. 27-28

amacıyla sponsor olmuştur., Londra Menkul Kıymetler Borsası, İngiliz Sanayi Konfederasyonu, Yönetim Kurulu Üyeleri Enstitüsü ve İngiliz Sigortacılar Birliği yatırımcı koruma ve şirketlerin ayakta korumak ve geliştirmek için sponsor olmuştur. Londra Menkul Kıymetler Borsası'nda yer alan firmaların devamlılığıyla sayısal veri yükselimini temin etmek amacı ile yatırımcı grubun çıkarlarını benimseyen kurumsal yönetim ilkeleri, borsa piyasasında işleyen firmalar bakımından kapsamı geniş kurumsal yönetim aktivitelerine başlayarak, işletme yönetiminin belirlemiş oldukları hedeflere ulaşılmasına ilişkin kontrolleri içeren rapor hazırlamıştır⁶⁰

Hazırlanan bu raporla yönetim kurulundaki üyelerin paydaşlar ile bağlantısından yükümlü olduklarını, fakat pay sahiplerine karşı hesap vermek ile sorumlu olmadıklarını belirtmektedir. Rapor içerisinde ekstradan kurumsal yatırımcıların da oy kullanma haklarının olduğu konularına daha fazla önem vermeleri gerektiğini belirtmiştir⁶¹

3.4. OECD Kurumsal Yönetişim Prensipleri

1947-1960 zaman dilimindeki dönem içerisinde aktivitelere bulunan Avrupa İktisadî İşbirliği Teşkilâtı, İkinci Dünya Savaşından sonra batan Batı Avrupa ekonomilerinin yeniden inşası hedefiyle Marshall Planı doğrultusunda ABD'nin yardımı ile dağıtımda destekte bulunmak için kurulmuş, zamanla fonksiyonlarını kaybetmiştir. 14 Aralık 1960 tarihinde imzalanan Paris Sözleşmesiyle kurularak, 1961 yılında faaliyetlerine başlamıştır⁶²

Uluslararası Para Fonu ve Dünya Bankası başta olmak üzere birçok uluslararası örgütlerle yakın ilişki içinde olan OECD'nin yirmi kurucu üyesi bulunmaktadır.

Bu üye ülkeler;⁶³

- Türkiye,
- ABD,
- Kanada,
- Fransa,

⁶⁰ Bruce A. Rayton ve Suwina Cheng, "Corporate Governance in the United Kingdom: Changes to the Regulatory Template and Company Practice from 1998-2002", University of Bath School of Management Working Paper Series, 2004.

⁶¹ Özgür Çatıkkaş, "Eğitim Alanı: Kurumsal Yönetim İlkeleri", Marmara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi, Haziran 2013, s. 9-10

⁶² Hakan Akbulut, "Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı", Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi, Sayı V

⁶³ a.g.e.

- Hollanda,
- Belçika,
- Lüksemburg,
- Federal Almanya,
- İtalya,
- Portekiz,
- İngiltere,
- Danimarka,
- İrlanda,
- Yunanistan,
- İsviçre,
- Avusturya,
- İsveç,
- İzlanda,
- Norveç ve
- Avrupa Topluluğudur.

Daha sonra üye olan ülkeler ise;⁶⁴

- Avustralya,
- Çek Cumhuriyeti,
- Finlandiya,
- Güney Kore,
- İspanya,
- İsrail,
- Japonya,
- Macaristan,
- Meksika,
- Polonya,
- Slovakya,
- Slovenya,
- Şili ve

⁶⁴ <http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Baskanligimiz.aspx?ref=99>, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD)

- Yeni Zelanda,
- En son ise 2010 yılının Aralık ayında Estonya'nın de üyeliğe katılmasıyla beraber üye sayısı otuz dört'e yükselmiştir.

Kurumsal kurumsal yönetim anlayışının geliştirilmesi amacıyla uluslararası alanda atılan ilk önemli adım olan OECD prensipleri, 1999 yılında kurumsal yönetime uluslararası bir kaynak olarak yayımlanarak, devlet ve özel sektör tarafından yapılan düzenlemelerin ve kurumsallaştırmaların odak noktasını oluşturmuştur. OECD prensipleri 1999'dan 2003 yılına kadar meydana gelen gelişmeleri dikkate alarak 2003 yılında yeniden düzenlenmiştir. Yeni prensiplerle 2004 Nisan ayında OECD devletleri tarafından kabul edilen bu yasa sadece OECD üyesi ülkeler için değil OECD' ye üye olmayan ülkeler için de kanunlarını değerlendirme ve düzeltmeleri için referans olmuştur.

OECD kurumsal yönetim ilkeleri; hissedar hakları, hissedarlara eşit muamele edilmesi, kurumsal yönetimde ortakların rolü, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, yönetim kurulunun sorumlulukları olarak beş grupta özetlenebilir⁶⁵

3.5. Sarbanes – Oxley Yasası

ABD'de yaşanan Enron ve Worldcom gibi çok sayıda muhasebe ve şirket skandallarından sonra sermaye piyasalarında azalan itimadın yeniden sağlanması amacıyla hazırlanan Sarbanes Oxley Kanunu piyasaya tam, doğru, zamanında ve güvenilir bilgilendirmeler yapılması yoluyla kurumsal şeffaflığın artırılmasını amaçlamaktadır.

ABD tarafından borsalardaki işlemi olan açık şirketlerin hepsini kapsayacak biçimde 2002'de imzalaması gerçekleştirilen, 1930'lardaki Menkul Kıymetler yasasından sonra Amerika'da çıkarılan en önemli yasa olarak kabul edilen bu yasa, belirli görev ve finansal raporlama gereksinimlerini tanımlayan on bir başlıktan oluşmaktadır.

Bunlar;⁶⁶

- Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu
- Denetçi Bağımsızlığı

⁶⁵ Mete Karayel, "Türkiye'de İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine İlişkin Batı Akdeniz Bölgesi'nde Bir Araştırma", T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta 2006, s. 43

⁶⁶ a.g.e.

- Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- Gelişmiş Mali Açıklamalar
- İlgili Analist Çatışmaları
- Komisyon Kaynakları ve Yetkileri
- Çalışmalar ve Raporlar
- Kurumsal ve Ceza Dolandırıcılık Sorumluluk
- Ceza Geliştirme
- Kurumsal Vergi İade
- Kurumsal Dolandırıcılık.

Sorumluluk Kanunu düzenlenen konulara ilişkin problemlerin küresel olması ve bu düzenlemelerin oldukça ileri seviyede ve alışılmadık ötesinde radikal olması nedeniyle tüm uluslararası mecralarda ses getirmiş, farklı ülkeler bazında kurumsal yönetim iyileştirmelerinde etkisi hissedilmiştir. Türkiye'de de bu düzenlemeye paralel olarak Sermaye Piyasası tarafından yapılan çalışmanın Sarbanes-Oxley yasasından esinlenildiği ve iki düzenleme arasında önemli bir farkın olmadığı belirtilmektedir⁶⁷

4.KURUMSAL YÖNETİŞİM SİSTEMLERİ

Kurumsal yönetime ait sistemler iki ana başlıkta toplanılmaktadır. Japon ve ABD'ye ait olan yönetim yaklaşımları incelendiğinde; Japon yönetim yaklaşımının katılımcı özelliği, ABD yönetim yaklaşımının ise otoriter özelliği ön plana çıkmaktadır. Japon yönetim yaklaşımı ile ABD yönetim yaklaşımının karşılaştırmalı analiz sonuçları olarak;⁶⁸

- ABD sisteminde kararlar hızlı alınıp, yavaş uygulanmakta, Japon sisteminde ise tam tersi durum karşımıza çıkmakta kararlar yavaş alınıp, hızlı bir şekilde uygulanmaktadır.

- Hiyerarşik basamak sayısı olarak, ABD sisteminde çok sayıda basamak bulunmaktadır, Japon sisteminde ise az sayıda basamak bulunmaktadır.

- Merkezleşme ABD sisteminde çok iken, Japon sisteminde azdır.

- Hiyerarşik yükselme, ABD sisteminde kısa sürede gerçekleşmekte iken, Japon sisteminde ise uzun sürede gerçekleşmektedir.

⁶⁷ Cengiz Alp Eroğlu, "Sarbanes – Oxley Kanunu: Kurumsal Yönetim ve Kamunun Aydınlatılmasına İlişkin Getirdikleri", SPK Meslek Personeli Derneği Dergisi, Sayı: 7, Mayıs –Haziran 2003, s.1.

⁶⁸ a.g.e.

- İstihdam, ABD sisteminde sözleşmeli ve kısa süreli, Japon sisteminde ömür boyudur.

- Zaman ekseninde ABD sisteminde kısa süreli iken, Japon sisteminde ise uzun sürelidir.

İlişki bazlı kurumsal yönetim sistemlerinin genel özellikleri olarak;⁶⁹

- Mülkiyet genel olarak ailede, şirkette veya bankalarda bulunmaktadır.
- İşletme yönetimi genel olarak küçük bir grupta bulunduğu için işletme dışından bir kişinin kurumsal yönetim uygulamalarını kontrol etmesine ihtiyaç duyulmamaktadır.

Piyasa bazlı kurumsal yönetim sistemlerinin genel özellikleri;

- Yönetimsel olarak karar alma aşamalarında hissedarlar etkin olmakta, neticede ise kurumsal olarak kontrol etme fırsatı sağlayarak dışsal kontrol mekanizmalarını oluşturmaktadır.

- Satın alma, şirketler ait evliliklerle ele geçirme tarzındaki finansal yapılar genellikle olmaktadır.

Weimer ve Pape yapmış oldukları çalışma sonucunda kurumsal yönetim sistemlerinin dokuz ortak noktasını bulmuşlardır. Söz konusu unsurlar ise;⁷⁰

- Piyasanın yönelimi,
- Firma kavramı,
- Yönetim kurulunun yapısı,
- Yönetim kararları üzerinde etkili olan önemli çıkar grupları,
- Menkul kıymet borsalarının ekonomi içerisindeki önemi,
- İşletmeleri kontrol eden dışsal bir mekanizmanın varlığı/yokluğu ve etkinliği, sahiplik yoğunluğu,
- Performansa dayalı ödüllendirme düzeyi,
- Ekonomik ilişkilerin süresi olarak sıralanabilir.

⁶⁹ Sidney Greenfield and Strickon, Arnold, "Entrepreneurship And Social Change", Lanham, America: University Press, 1996.

⁷⁰ Saadet Ela Pelenk, "Kocaeli ve Çevresindeki Büyük Ölçekli Şirketlerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008, s. 55-56

4.1. Anglo-Sakson Kurumsal Yönetim Sistemi

Sermaye piyasalarının gelişmiş olduğu Amerika ve İngiltere’de şekillenen Anglo-Sakson Sistemi kurumsal yönetişimde firma üst yönetimi ile hissedarlar arasındaki ilişkilerde, firmanın üst yönetimi tarafından hissedarların istekleri yönünde olup olmadıkları konusunda denetimli mesuldür. Sistem ile hissedar sahiplerinin talepleri karlılık olduğundan, yönetim kadrosunun nihai hedefi hisse başı karı maksimize etmektir⁷¹

Anglo-Sakson sisteminin oluşmasında piyasa bakımından önem arz edebilecek rolleri üstlenerek yöneticilerin almış oldukları kâr oranının piyasanın etkisini görmektedirler. Bu sebeptendir ki model rekabetin yoğun olduğu ortamlarla piyasa şartlarının, firmanın yönetici kadrosunun hissedarların çıkarları yönünde yönlendirmeye zorlayacağı düşüncesine dayanmaktadır.

Sistem ile sermaye piyasalarına dair merkezi otoritece oluşturulan kurallar, özellikle kamuoyunun bilgilendirilmesi temeli olan sistem ile de anılmasının nedeni de budur⁷²

4.2. Kıta Avrupa’sı Kurumsal Yönetim Sistemi

Bu sistem, firmaların sadece kâr elde etme hedefiyle oluşturulduğu, hissedarların ekonomik olarak yükümlülüklerin olduğu bakış açısını benimsememektedir. Kıta Avrupa’sı sisteminde, genel olarak, yürütme ile gözetim kurulları ile isimlendirilen iki başlı yönetim kuruluna dair yapı yer almaktadır. Bu yapı sisteminde yönetimle denetim fonksiyonları kurulları aralarında paylaşımını yapmaktadırlar. Yürütme ile mesul olan yönetim kurul üyelerinin çalışmalarına dair değerlendirmelerde, gözetim kurulu üyelerinin bağımsız olarak değerlendirmeler yapmaları; yürütme kurulunca da alınan kararların tarafsız bir şekilde vermesi oldukça önemlidir⁷³

Firmanın yönetim ve denetim fonksiyonlarının tam olarak birbirinden ayrıldığı

⁷¹ Arcan Tuzcu, “İMKB-100 Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Anlayışı”, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi: Kurumsal Yönetim: 1-14, 2005, Ankara, TOBB Üniversitesi, s. 2-3

⁷² a.g.e.

⁷³ İlker Serinkaya, “Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Firma Değeri Üzerindeki Etkisi Ekonometrik Bir Analiz”, T.C. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe-Finansman Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008, Niğde, s. 29

Kıta Avrupa'sı sisteminde; yürütme kurulu, aldığı kararlarda gözetim kurulundan bağımsız olarak hareket etmektedir. Gözetim kurulunun firmanın yönetiminde aktif bir rolü bulunmamaktadır. Ancak, bazı temel kararlarda gözetim kurulunun onayının olması firmanın esas sözleşmesinde karara bağlanabilmektedir. Bununla birlikte, genel kurul gözetim kurulunun kontrol faaliyetlerinin bir destekleyicisi ve tamamlayıcısı olarak, kendi sorumluluğu altında ortaklığın hesaplarını inceleyecek bir denetçi de atayabilmektedir.

Kıta Avrupa'sı sisteminde iki önemli araç rol oynamakta olup; bunlar ikili yönetim kurulu yapısı ve bankalardır. İkili yönetim kurulu yapısında, denetim hem firmanın kendisi, hem de finansmanı sağlayan banka tarafından yapılmaktadır.

Anglo-Sakson sistemin aksine, Kıta Avrupa'sı sisteminde anonim şirketler, finansman ihtiyaçlarını karşılamada, genellikle, banka kredilerini tercih etmektedirler. Bu kredilere karşılık bankalar, bazen söz konusu firmanın hisse senedini alarak pay sahibi olmakta; bazen de yalnızca firmanın alacaklısı konumunda kalmaktadırlar. Bu bağlamda, Kıta Avrupa'sı sisteminde mali konularda uzman olan bankalara büyük güven duyulmaktadır.

Ellerinde bulunan bilgiler ile, şirketlere pozitif yönlü katkı sunan bankalar, dolaysız olarak diğer hissedarlara ait hakların da korunması ve firmaların yönetimlerinin etkinliğinin denetlenmesinde oldukça önemli sayılabilecek görevlerin üstlenilmesini yapmaktadırlar. Sermaye piyasalarına ait mekanizmalar aracılığı ile denetim işleminin kısmen de olsa zayıf kaldığı Kıta Avrupa'sına dair sisteme, denetim yapısındaki ortaklığa dair işleyiş kapsamına katılan unsurlara dayanak oluşturması münasebetiyle içsel sistem olarak kullanılmaktadır⁷⁴

Bu sistem ile anonim şirket, hissedarlara ait finansal çıkarlar doğrultusunda, hissedar değerini baz almak yerine; işçi, alacaklı, üretici, kamu kuruluşları tarzındaki farklı paydaş zümrelerinin de çıkarları yönünde aktivite icraatı gerçekleştiren bir kurum olarak değerlendirilmektedir. Anonim şirketler, diğer ortaklık türlerinde olduğu gibi kâr elde ederek, elde edilecek kârı ortaklar arasında eşit olarak bölüşmek amacı ile kuruluşunu gerçekleştirirler. Fakat, Kıta Avrupa'sına ait sistem içerisindeki şirketlerle bu şirketlerin genellikle halka açık olanla büyük olarak bulunanların, sosyal yönden de taleplerini de karşılama gibi misyonu üstlendikleri görülmektedir.

Firmaya ait yönetim kadrosunun nihai amacı, firmaya ait kişilik değerinin uzun

⁷⁴ Ali Paşlı, "Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi", 2004, İstanbul, Beta Yayınları, s. 44

vadeye yaymak ve istikrar olacak biçimde değer artışı sağlamaktır. Firmaya ait değerle yönetici kadrosunun ne denli başarı elde ettikleriyse, alakalı olunan bütün zümrelerin istek ve taleplerinin firmaca karşılanabilme yeteneğiyle ölçülmektedir. Sistem içerisindeki öncelik hissedarların olmuş olsa da, farklı paydaşlara ait zümrelerin de beklentilerinin karşılanması gerekmektedir⁷⁵

5.KURUMSAL YÖNETİŞİMİN ÖNEM KAZANMASININ NEDENLERİ

Ülke ekonomisinde önemli bir yeri olduğu için devletler ve hükümetler sürekli işletme faaliyetlerini düzenleyici çalışmalar yapmış ve yapmaya devam etmektedirler. Ancak, bu düzenlemelerin büyük çoğunluğu işletmelerden alınan vergi geliri üzerine olmuştur. Uzak Doğu ülkelerinin sermaye piyasalarından kaynaklanan ekonomik krizlerin birçok ülkeyi tehdit etmesi ve işletme yöneticilerine verilen fonların kötü kullanılması, işletmenin durumunu kurumsal gösterip içini boşaltmaları, devlet ve işletme meslek organizasyonlarını harekete geçirerek işletme faaliyetlerinin düzenlenmesinde sadece vergi anlayışının yeterli olmadığı sonucunu ortaya koymuştur.

Böylece işletme yönetimi ile ilgili daha detaylı düzenlemelerin yapılması ihtiyacı hasıl olmuştur. Kurumsal yönetimin yapısı, yirminci yüzyılın son çeyreği ardından meydana gelen finansal kaynaklı krizler, özelleştirme dalgaları, büyük yankı uyandıran şirketlerde patlak veren skandallar, şirketlerin birleşmeleriyle satın alma olaylarına çözüm olarak gündeme gelmiştir⁷⁶

5.1. Finansal Krizler

Asya'da yaşanan finansal krizin ardından kurumsal yönetim büyük önem kazanmıştır. Ardından 2008 senesinde Amerika Birleşik Devletinden uluslar arası camiaya sıçrayan finansal kriz yatırımcıların gelişme gösteren piyasalarda ne kadar güçsüz bir korumaya sahip olduğunu göstermiş ve bu piyasalardaki zayıf kurumsal yönetim uygulamalarını gündeme taşıyarak uluslararası finansal krizlerde, ülke ve şirketlerin kurumsal yönetim düzenlemelerinin yetersiz olduğunu göstermiştir.

Yatırım ortamı olarak güvenli olma arayışı, şirketlerdeki şiddetli rekabet ortamı, hak sahiplerinin haklarını garantiye alması amacıyla kurumsal yönetim kavramı

⁷⁵ Berlin Group, "German Code of Corporate Governance", Berlin Initiative Group German Code of Corporate Governance, 2000, s. 6

⁷⁶ Dilek İzçiler, "Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Sürecinin Şirketlerin Performansları Üzerine Etkileri", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Finansal Piyasalar Ve Yatırım Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2014, s. 21

önem kazanmıştır⁷⁷

5.2. Şirket Skandalları

İçerisinde bulunulan çağda büyümek ve büyük işleri yapabilmek için yerlive yabancı sermayeye karşı olan talep, aynı anda da sosyal, ekonomik problemlere sebebiyet veren şirketlerin yönetim biçimleri de önemli halini almıştır. Meydana gelen şirketlere ait skandallarla ilişkili olarak gerçekleşen ekonomik krizler, şirket yönetimlerinde yaşanan başarısızlıkları giderecek çözümlerin araştırılmasına neden olmuştur⁷⁸

Kurumsal yönetimin ortaya çıkmasında modern yönetim bilimin savunduğu ilkelerin zaman içerisinde yerleşmesinden ziyade, yaşanan şirket skandalları etkili olmuştur. İşletmelerde denetim süreçlerinin yetersizliği, üst yönetimin sorumluluğu ve görev bölgelerinin yetersiz bir şekilde oluşturulması nedeniyle işletmelerin kurumsal yapısı zayıflamış ve şirket skandalları meydana gelmiştir. İşletmelerde meydana gelen şirket skandallarının ortaya çıkmasında genel olarak yetersiz gözetim, uygun olmayan teşvikler ve yönetim uygulamaları ve genel kabul görmüş muhasebe ilkelerinin zayıflığı etkili olmuştur⁷⁹

Şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi temel ilkelerin çiğnemesine neden olmuştur. Bu durum kurumsallaşmanın, yatırımların ve istihdamın artmasının önünde büyük bir engel oluşturmuştur. Enron skandalı ile birlikte, şirketlerin gücü ve bu gücün denetlenmesi ile ilgili önemli boşlukların olduğu anlaşılmış, hissedarların çoğunun şirket sahiplerinden daha fazla zarar gördüğü ortaya çıkmıştır. Bu da şirket yöneticilerin, çalışanların ve hissedarların işbirliğine dayalı kurumsal yönetim yaklaşımının sorgulanması gerektiği yönündeki eğilimleri güçlendirmiştir.

Geçmişte en yeni yönetim becerileri ve yaratıcı stratejilerin kullanıldığı şirket olarak bilinen Enron, bugün artık yalnızca en önemli pazar değerine sahip olup da iflas eden bir şirket olarak bilinmektedir. Bu da kurumsal yönetim kavramının ne denli önemli olduğunu gözler önüne sermektedir⁸⁰

⁷⁷ Özilhan, T., (2002), “Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim”, Görüş Dergisi, s. 6-7

⁷⁸ Halil Cenk Süer ve Sinem Derindere Köseoğlu, “Kurumsal Yönetim Uygulamaları Ve Firma Değeri İlişkisinin Araştırılması: İMKB Üzerine Bir Uygulama”, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 2012 C. 49, S. 569, s. 20

⁷⁹ Murat Yıldırım ve Erhan Demireli, “Kurumsal Yönetim, Mülkiyet ve Kontrol Yapıları ve Şirketlerin Finansal Performanslarına Etkileri (İMKB İmalat Sanayi Örneği)”, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 2009 C. 46, S. 532, s. 100

⁸⁰ Ahmet Bayraktar, “Türkiye’de Muhasebe Hileleri Tarihi”, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler

5.3. Özelleştirme

Gelişmekte olan piyasalarda, özel sektörün artan rolü ve özelleştirme uygulamaları sonrası uluslararası finans kuruluşlarının bakış açıları kurumsal yönetime odaklanmıştır. 1980’li yılların başından itibaren tüm dünyada artan özelleştirme uygulamaları kurumsal yönetişimin öneme sahip olmasında etkili olmuştur.

Kamunun mülkiyetinde olan işletmelerin özel işletmelerin eline geçmesinden sonra finans piyasalarına sermaye hazırlığı için yönelmeleri, kurumsal yönetişimin ve ilkelerinin önem kazanmasında etkili olmuştur⁸¹

5.4. Şirket Birleşmeleri ve Şirket Satın Almaları

Günümüz işletmeleri, tek kişinin tasarruflarını yatırıma dönüştürmekten ziyade ortaklık yapısı şeklinde kurulmakta, kurulduktan sonraki dönemlerde başka işletmelerle birleşerek veya başka işletmeleri satın alarak güçlerini ve sermayelerini daha güçlü hale getirmektedirler.

İşletmelerin büyüyen ve karmaşık hale gelen yönetim yapısında işlemlerin daha güvenilir olması ve yaşanan şirket skandalların önüne geçilmesi için işletmelerde kurumsal yönetişim ilkeleri benimsenerek işlemlerin bu ilkelere göre yapılmasına teşvik edilmesine ihtiyaç vardır⁸²

Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, s.42

⁸¹ Halime Temel, “Bağımsız Denetimde Sarbanes Oxley Kanunu ve SPK Düzenlemelerinin Karşılaştırılması”, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, 2008 Cilt: 45 Sayı:519, s.95 95-110

⁸² Emre Akcagündüz, “Küresel Krizlerde Yönetişim Kavramının Önemi”, İnönü Üniversitesi Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi Kitabı, Malatya, 2010, s. 324

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE BELEDİYELER VE KURUMSAL YÖNETİŞİM

1. TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİŞİM SÜRECİ

1.1. Türkiye'de Belediyelerce Uygulanan Kurumsal Yönetişim Öncesi Katılım Araçları

1.1.1. Halk Kurultayları

Belediyelerinden bazılarınca kent konseyleri meydana gelmeden önce, kent konseylerine öncü oluşturabilecek 90'lı yıllarda vatandaşı yerel hizmetler bakımından bilgilendirmek amacıyla halk kurultayları meydana getirilmiştir. Bu kurultayın içerisinde neredeyse her kesimden kişinin var olmasına azami dikkat edilmiştir.

Vatandaşlar bu kurultaylar vasıtasıyla talep ve isteklerini yönetim kadrosuna direk olarak iletme imkanı bulmuştur. Katılımcı bakımından demokrasi adına kurumsal örgütlenmeden, yasal dayanağının yanı sıra etkinliğin hedefine kavuşmasında halkın kentlilik bilincinin yerleşmesi gerekliliği hedefine sahiptir. 1990 senesinde Ankara Büyükşehir Belediyesi öncülüğü ile meydana getirilen bu kurumla çağdaş katılım örneği olmuştur. Her yıl bir kez ve her kesim tarafından katılımın açık olarak danışman toplantısıyla halk ve ona bağlı örgüt yapılarında fikirlerinin açıkça ortaya koyma fırsatı sunmuştur⁸³

⁸³ Ruşen Keleş, Kent ve Siyaset Üzerine Yazılar, IULA-EMME, İstanbul 1993, s. 29. Aktaran: Bilal Şinik, Avrupa'dan Karşılaştırmalı Yerel Yönetim, İstanbul, Türkmen Yayınevi, 2012, s. 264.

1.1.2. Halk Günleri ve Kişisel Başvuru

Bu toplantının gerçekleştirilmesinin asıl amacı, vatandaşın belediye yönetimiyle bire bir görüşme gerçekleştirilerek vatandaşın problemlerini, talep ve istekleriyle arzularını direk olarak belediye başkanına aktarmasıdır. Yurttaşların arzu ettikleri an başkan ile yüz yüze görüşme imkanı bulamamasıyla veyahut randevuyla dahi görüşme fırsatı bulamadığı günlerin revize edilerek ayarlanması gerekmektedir.

Halk günleri ile halkın problemlerini aracı olmadan ve özgürce dile getirme fırsatı bulunduğu ve bu şekilde verilen hizmetlerin daha etkin ve verimli olabilecek biçimde yurttaşlara yansıtılıyor. Talep ve isteklerin yardım ve iş taleplerinin başı çekmesi, yeterli düzeyde bilgilendirmenin bulunmamasıyla tek adam resimliğine ağırlık verilmesi ile kurumsallaşmaya ait endişeler eleştiriyi doğurmuştur⁸⁴

1.1.3. Proje Demokrasisi

Kavram olarak işlevselliğin biçimlendirdiği kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Belediyelerce faaliyete geçirecekleri büyük projelerle, bu projelere ait paydaşları bulunan yurttaşlarla beraber her kademedeki katılım mantığı ile icra edilmesidir. Katılımı geniş çaplı veyahut kitle iletişim araçlarıyla bilgilendirme çerçevesinde oluşabileceği yanı sıra bunun da ötesinde topluluğa ait temsilcilerce direk olarak katılım ile ortak karar komiteleri ile oluşabilmektedir⁸⁵

1.1.4. Semt ve Toplum Danışma Merkezleri

Bu merkezlerin nihai hedefleri olarak; geniş alanlara hizmetlerin genişlemesi, vatandaşın belediyeye ait yönetim kadrosuna ortak olarak girmesi, sosyal ve kültürel yapının sağlamaştırıcı politikalar ortaya çıkarmasıdır. Bu merkezlere ait yönetim kadrosunda danışman, halkla ilişkilere ait birim personelleriyle muhtarlar işbirliği halinde icraatları yürütmektedirler. yapılan Kamuoyu çalışmaları neticesinde vatandaşın arzu ettiği hizmetler süregelmektedir.

Genel etkinlikler;

- Genel sağlık,
- Çocuk ve diş sağlığı hizmetleri,
- Aile planlaması danışmanlığı

⁸⁴ Selçuk Yalçındağ, Belediyelerimiz ve Halkla İlişkiler, TODAİE Yayınları, Ankara, Aralık 1996,

⁸⁵ M. Akif Çukurçayır, Yurttaş Odaklı Yerel Yönetim, Konya, Çizgi Yayınları, 2003, s. 86.

- Özürlülerin eğitimi,
- Tiyatro kursları,
- Aile ekonomisi gibi çok çeşitli alanları kapsamaktadır.

Mahalle eşrafiyla belediyenin bilgiye dair iletişiminin işlevinin de üstlenilmesi gerekmektedir. Bu tür uygulamaların belirli büyüklüğe erişmiş belediyelerde icra edilmesi etkin halk katılımı, işbirliğiyle yakın ölçekli hizmet üretimi gerçekleştiren halkın yakın belediyeçilik anlayışının oluşması bakımından oldukça yararlı bulunmaktadır⁸⁶

Çankaya Belediyesince faaliyete geçirilen bu model ile Belediyeye ait yönetim, üniversite, sivil toplum kuruluşları, yüz beş mahalle, üç köyden meydana gelen ve otuz bölgeye ait sorumlu, TODAM'a ait eş başkan, eş kurul, sokağa ait sorumlular, gönüllüler tahmin edilen ortak paydanın asıl gücünü meydana getirmiştir. Belediyenin elinde bulunan olanaklar ile yerel hizmetleriyle birleştiren bu yapının istenilen seviyede meydana gelebilmesi için dikey yönlü örgütlenme modeli oluşturulmuş, sonrasında da yukarı ve aşağı yönlü belediyeyle yatay yönlü ilişki oluşturulmuştur⁸⁷

1.1.5. Kamuoyu Araştırması ve Referandum

Kamuoyuna dair yapılan araştırmalar ile genel yarar bakımından ilgilendiren yerel hizmetler için karar alınmasından önce yerel topluluğun bu konu hakkında aklından ne geçtiğinin belirlenmesinde kullanımı oluşturabilen önemli bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel bakımdan kamuoyuna dair çalışmaları, kamuoyunu temsilen seçilmiş olan örnek grubu meydana getiren kişilerle birebir görüşme veyahut anket ile birkaç konuya dair görüşlerini, fikirlerini, kanaat, tutum ve davranışlarını belirlemek için yapılacak çalışma biçiminde tanımı yapılmaktadır.

Belediyelere ait olan internet sitelerindeki anketlerin bu hedef doğrultusu bakımından herkesçe kullanılması sağlanmıştır. 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun 15. Maddesi gereğince; Belediye, belde sakinlerinin belediye hizmetleriyle ilgili görüş ve düşüncelerini tespit etmek amacıyla kamuoyu yoklaması ve araştırması yapabilir⁸⁸

⁸⁶ İlker Haktankaçmaz, "Türk Kamu Yönetiminde Yönetişimin Uygulanabilirliği, Amme İdaresi Dergisi, S. 37, Mart 2004, s. 52-54.

⁸⁷ Şerif Öner, "Belediyelerde Yönetime Katılmada Halkla İlişkilerin Rolü ve Önemi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 3, S.2, s. 108.

⁸⁸ a.g.e.

Referandum, yerel yönetim bakımından katılım imkanlarını, vatandaşlık yükümlülüklerini büyük ölçekli olarak genişletecek uygulama olarak bulunduğundan, bazılarının şahsi çıkarıcıların, kent içerisindeki mafya gibi tanımla eşdeğer oluşumların çevreler tarafından yerel yönetim üzerinde baskın olabilecekleri muhtemel baskınların büyük oranda düzeltebilecek yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır⁸⁹

1.2. Kurumsal Yönetişim Bağlamında Son Dönemde Türkiye’de Gerçekleştirilen Kamu Yönetimi Reformları

1.2.1. Şeffaflık, Hesap Verebilirlik ve Etkinlik İle İlgili Düzenlemeler

Demokratik hukuk devletlerinde kamu yönetimlerinin hesap verilebilirlik ve şeffaf bir şekilde açık olması temel ilkelerindedir. Demokratikleşme ile paralel Türk kamu yönetimince apaçık olabilecek şekilde şeffaflık ve hesap verilebilirliği temin etmek amacı ile günümüzde pek çok yasal çalışmalar yapılmıştır.

Yapılan bu yasal dayanakları belirtmek gerekirse;⁹⁰

- 4982 Sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu,
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu,
- 6328 Sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu ile 5227 Sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun,
- 5176 Sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması Hakkında Kanun ve
- 6360 Sayılı On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi Ve Yirmi Altı İlçe Kurulması İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun bunlar arasında sayılabilir.

1.2.1.1. Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun

Kanunun nihai hedefi olarak; 1. Maddesindeki “katılımcı, saydam, hesap verebilir, insan hak ve özgürlüklerini esas alan bir kamu yönetiminin oluşturulması; kamu hizmetlerinin adil, süratli, kaliteli, etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi için merkezî idare ile mahallî idarelerin görev, yetki ve sorumluluklarının çağdaş kamu

⁸⁹ a.g.e.

⁹⁰ İçişleri Bakanlığı, İyi Yönetişim, Yayına Hazırlayanlar: Süleyman Sözen, Bülent Algan, İçişleri Bakanlığı Genel Yayın No: 654, Ankara, 2009, s. 28.

yönetimi ilke ve uygulamaları çerçevesinde belirlenmesi; merkezî idare teşkilâtının yeniden yapılandırılması ve kamu hizmetlerine ilişkin temel ilke ve esasları düzenlemektir” ifadesinden anlamak mümkündür.

Bahse konu yasa eleştiri odaklı olmuş ve bu eleştirilerden bazılarını belirtmek gerekirse;⁹¹

- Yapılan iyileştirmelerin uygulamaya konulduğu zaman üniter devlet yapısından federal devlet yapısına geçişin sağlatılması;
- Yerel yönetimler karşısında devletin ikinci halini alması;
- Denetime dair işlevini yitirerek kendi içerisinde hesap verilebilirlik ilkesi ile zıt duruma düşmesi;
- İstisnalar harici taşraya ait örgütlenmelerin oluşturamamasının yönetim geleneği bakımından sarsıntı halinde olması;
- Göreve ait dağılımlarda genellikle merkezi yönetimin bilinçli olarak kanbur olarak gördüğü kamu hizmetlerini yerel yönetimlerin sırtına yüklemesinin hedeflenmiş olması;
- Özel ortaklıkların küçültme planları yapılan devletin yerini almasıdır.

1.2.1.2. Dilekçe ve Şikâyet Hakkı

Bu kanun dilekçe ve şikâyet hakkını kapsamaktadır. Dilekçe olarak kişilerin etkin bir şekilde yararlanmalarını temin eden bazı iyileştirmeleri kapsamaktadır. Dilekçelerin dönüşünün olması ve belirli bir süre zarfına tabi tutulması zorunlu kılınmıştır.

Bu iyileştirmeler ile düzenlenen dilekçe ve şikâyet hakkına göre, TBMM Dilekçe Komisyonu haricindeki yetkili makamlara sunulan dilekçeler, yasal olarak biçimsel koşulları bulunmaları halinde, otuz gün içerisinde gerekçesi ile cevap verilmek mecburiyeti bulunmaktadır. (md.7)

1.2.1.3. Bilgi Edinme Hakkı

Bilginin edinilmesi hakkının karşısında bilginin verilmesi gibi yükümlülük, diğer taraftan idarenin açık ve şeffaf, işlemlerin gerekçeli ve hukuk çerçevesi içerisinde yapılması mecburdur. Bu mecburiyet, şeffaf ve açık bir yönetim anlayışının farklı bir

⁹¹ Ruşen Keleş, a.g.e., s. 505-511.

görünümü olan hesap verilebilirliğin de temin edilmesine, bir bakıma kamuoyunun denetiminin de sağlanılmasında yardımcı olacaktır.

4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ile demokratik ve şeffaf yönetimin gereği olan eşitlik, tarafsızlık ve açıklık ilkelerine uygun olarak kişilerin bilgi edinme hakkını kullanmalarına ilişkin esas ve usullerin düzenlenmesi amaçlanmıştır. (md. 1)

Kamu kurum ve kuruluşları, Kanunda belirtilen istisnalar dışındaki her türlü bilgi veya belgeyi başvuranların yararlanmasına sunmak ve bilgi edinme başvurularını etkin, süratli ve doğru sonuçlandırmak üzere, gerekli idarî ve teknik tedbirleri almakla yükümlü tutulmuşlardır. (md. 5)

Kişilerin söz konusu bilgi ya da belgelere kural olarak 15 gün, istisnai durumlarda ise en geç 30 gün içinde ulaşmalarının idare tarafından sağlanması da, Kanun ile getirilmiş süre koşuludur. (md. 11)

Yasa ile kamu kurum ve kuruluşlarının bilgi edinme hakkına ilişkin yükümlülüklerini gerektiği şekilde yerine getirip getirmediğinin denetlenmesi ve bu konuya ilişkin itirazların incelenebilmesi için Bilgi Edinme Değerlendirme Kurulu (BEDK) oluşturulmuş (md. 14)

Görevini gereği gibi yerine getirmeyen görevliler hakkında, ceza kovuşturması gerektiren durumlar saklı kalmak kaydıyla, görevlilerin tabi oldukları mevzuatta yer alan disiplin cezaları uygulanması da öngörülmüştür. (md. 29)

Kanun kapsamında bilgi edinmeye dair hakkın kapsam olarak daraltan istisnalara yer verilmiştir. 16. maddede bulunan “devlet sırrına ilişkin bilgi veya belgeler”in nelerden oluştuğu, devlet sırrı kavramının ne olduğu, devlet sırrı ile akla neyin geldiği gibi belirsizlikler görülebilir.

BİMER açılımı ile Başbakanlık İletişim Merkezi, bilişimle iletişime dayalı teknolojik aletlerden yararlanılarak Başbakanlıkça 2007 senesinde oluşturulan halkla ilişkiler uygulamasıdır. Günümüzde Başbakanlık makamının kaldırılmasıyla beraber ismi CİMER açılımı ile Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi olarak isim değiştirilmiştir. Vatandaşlar tarafından şikayet, dilekçe, bilgi edinme gibi hakların kullanılmasına ilişkindir. İletişim numarası ise 150’dir. Her ilin valilik binasında bürosu bulunmaktadır. Sistem anlık olarak kullanılmaktadır⁹²

⁹² <http://bimer.nedir.com> , (Erişim Tarihi: 14.05.2022)

1.2.1.4. Mali Saydamlık İle İlgili Düzenlemeler

Kamuya ait kaynakların elde edilmesiyle istifadesinde denetimin temin edilmesi ve kamuoyu dönemi içerisinde bilgilendirilmesi bakımından; kurumsal yönetime ait ilkeleri olan mali saydamlık, hesap verebilirlik ve stratejik planlamayı tesis etme gayesi bulunmaktadır.

Özellikle 7. maddeyle genel kabul görmüş bir muhasebeye ait sistem ile aynı doğrultuda, 8. madde ile görevli ve yetkililere karşı her türlü kaynağın temin edilmesi ve istifade edilmesinde hesap verme sorumluluğunun düzenlenmesi gerçekleştirilmiştir. 9. maddeye göre de belirlenmesi önceden gerçekleştirilmiş performans oranı doğrultusunda katılıma açık stratejik planlama sorumluluğu yükletilmiştir.

Belediye Kanunu'nun 55. maddesi ile iç ve dış denetimin 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu hükümlerine göre yapılacağı ve denetime ilişkin sonuçlar kamuoyuna açıklanacağı ve meclisin bilgisine sunulacağı belirtilmektedir.

Kanunun 56. maddesiyle hesap verilebilirlik, denetim ile şeffaflık temin edilmeye yönelik olarak olmuştur ki 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 41. Maddesine istinaden düzenlenecek olan stratejik plân ve performans programı doğrultusunda icra edilen aktiviteleri, belirlenmesi gerçekleşmiş performanslar doğrultusunda hedef ve gerçekleşme haliyle oluşan sapma sebeplerini ve belediyeye ait borçların son halini ifade eden faaliyete ilişkin raporun Nisan ayındaki toplantıda belediye başkanınca meclise, bir nüshası ise İçişleri Bakanlığına sunulur.

1.2.1.5.Kamu Denetçiliği (Ombudsmanlık) Kurumu

5227 sayılı kamu yönetiminin temel ilkeleri ve yeniden yapılandırılması hakkında kanunun 42. maddesinde “her ilde mahallî idareler ve bunlara bağlı kuruluşlar ile bu idareler tarafından kurulan birlik ve işletmelerin, kurum dışı gerçek ve tüzel kişilerle ilgili işlem ve eylemlerinden kaynaklanan anlaşmazlıkların çözümüne yardımcı olmak üzere bir mahalli idareler halk denetçisinin seçilmesi” öngörülmüştür.

Kanunda amaç “...kamu hizmetlerinin işleyişinde bağımsız ve etkin bir şikâyet mekanizması oluşturmak suretiyle, idarenin her türlü eylem ve işlemleri ile tutum ve davranışlarını; insan haklarına dayalı adalet anlayışı içinde, hukuka ve hakkaniyete

uygunluk yönlerinden incelemek, araştırmak ve önerilerde bulunmak” olarak belirtilmektedir.(md.1)⁹³

Cumhurbaşkanının tek başına yaptığı işlemler ile resen imzaladığı kararlar ve emirler, yasama ve yargı yetkisinin kullanılmasına ilişkin işlemler, Türk Silahlı Kuvvetlerinin sırf askerî nitelikteki faaliyetleri, Kurumun görev alanı dışındadır. 17. maddeye göre Kuruma, gerçek ve tüzel kişiler başvurabilirler.

Kamu Denetçiliği Kurumu Başdenetçilik ve Genel Sekreterlikten oluşmaktadır. Başdenetçi ile 5 denetçi, Genel Sekreter ile farklı görev tanımları bulunan personeller yer almaktadır. Kurumsallaşmaya dair iyileştirme çalışmaları sürmektedir⁹⁴

1.2.1.6. Kamu Görevlileri Etik Kurulu

13.04.2005 tarihli Resmi Gazetede yayımlanması ile birlikte yürürlüğe giren Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 5-22. Maddeleriyle kamu görevlileri etik davranış ilkeleri ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Devamında bulunan maddeler ile de uygulamaya yansıtılması, etik kültürün yerleşimine dair tedbirler bulunmaktadır.

Kurumsal yönetim yönünden bakıldığında genellikle 19. ve 20. maddeler ayrı bir öneme sahiptir. Bahse konu maddeler ile; vatandaş tarafından her türlü bilgi, mali ve idari bilgilere erişimin sağlanması, şeffaf olunması, vatandaşların karar almada aktif olarak rol üstlenmeleri ile hesap verilmenin her an hazır olunması üzerinde vurgu yapılmaktadır⁹⁵

1.2.1.7. Genel İdari Usul Kanun Tasarısı

İdari işlemlerin uygulanmasında dikkat edilmesi gereken usullere dair kuralların daha önceden belirlenerek bunların vatandaşlarca bilinmesi saydamlık bakımından yönetim kadrosu için zorunluluktur. Ülkemizde idareye dair işlemlerle alakalı esas ve usullerden meydana getirilmesiyle alakalı çalışmaların oldukça eski geçmişi bulunmasına karşın halen daha idari usul kanunu çıkarılmamıştır⁹⁶

Genel İdari Usul Kanununa dair Tasarıda idarece şeffaf olunmasına dair pek çok hüküm bulunmaktadır. Buna örnek olarak tasarının 3. Maddesinde “idare yapacağı

⁹³ M. Akif Çukurçayır, “Yeni Büyükşehir Belediye Yapılanmasının İl Özel İdareleri ve İl İdareleri Sistemine Etkileri Konulu Panel Konuşması”, İdarecinin Sesi Dergisi, 2012, S. 151, s. 20-24.

⁹⁴ a.g.e.

⁹⁵ a.g.e.

⁹⁶ a.g.e.

işlemlerde; insan haklarına saygılı olmakla; adalet, kanun önünde eşitlik, tarafsızlık, hukukî güvenlik ve istikrar, kamu yararı, açıklık ve katılım, ölçülülük, doğru bilgilendirme ve usul ekonomisi ilkelerine uymakla; yargı kararlarının gereklerini yerine getirmekle ve bu şekilde kurumsal yönetimi gerçekleştirmekle yükümlüdür” denilmektedir.

Aynı tasarının 5. maddesinde ise idare tarafından görev alanı ile ilgili kullanabilmeleri adına yardım etmekte, idarî işlemlere karşı itiraz ve başvuru makamları ile sürelerine ilişkin bilgileri vermekle yükümlü olduğunu belirtmiştir⁹⁷

1.2.1.8. 6360 Sayılı Kanun ile Kanun Hükmünde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun

Türkiye Büyük Milleti Meclisince 2012 yılının 12 Kasım’ında kabul edilen 6360 sayılı kanunun 1. Maddesinde özü özet olarak belirtilmiştir. Diğer kısımlar ise 1. Maddenin mevzuat ve uygulamaya yönelik uyarlamasına yöneliktir. Yürürlüğe girdiği andan itibaren ilk defa mahalli genel seçimlerinde uygulanmıştır. Aydın, Balıkesir, Denizli, Hatay, Malatya, Manisa, Kahramanmaraş, Mardin, Muğla, Tekirdağ, Trabzon, Şanlıurfa ve Van illerinde, sınırları daha öncekilerle beraber il mülki sınırları olmak üzere aynı adla büyükşehir belediyesi kurulmuş ve bu illerin il belediyeleri büyükşehir belediyesine dönüştürülmüştür.

Yukarıda sayılan illere bağlı olarak bulunan ilçelerin de mülki sınırları kapsamında bulunan köy ve beldelere ait belediyelerinin de tüzel kişilikleri sonlandırılmış, köyler mahalle, belediyeler de belde olarak bağlı olarak yer aldıkları ilçelerin belediyelerine bağlanılmıştır. İl özel idarelerinin tüzel kişilikleri ile kaldırılmıştır.

Bahse konu kanuna genel olarak gerekçesi; kurumsal yönetişime dair ilkelerin belirlenmesi sırası yapıldıktan sonra asıl hedef “...Bu çerçevede yönetim planlama açısından belediye sınırı mülki sınır olacak biçimde optimal ölçekte hizmet üretebilecek güçlü yerel yönetim yapılarının varlığına ihtiyaç duymaktadır. Büyükşehir alanında sunulan hizmetlerin tek merkezden yürütülmesi ile ortaya çıkan ölçek ekonomileri sayesinde hizmetlerde etkinlik, koordinasyon ve kalitede hizmet sunulması mümkün hale gelebilecektir” olarak tanımlanmıştır⁹⁸

⁹⁷ a.g.e.

⁹⁸ M. Akif Çukurçayır, a.g.e., s. 20-24.

1.2.2. Sivil Toplumun Katılımını ve İşbirliğini Sağlamaya Yönelik Düzenlemeler

Kamu yönetiminde saydamlık, şeffaflık ile hesap verilebilirliğe dair konularının artmasındaki en önemli etkenlerden biri sivil toplum örgütlerinin katılımı ve işbirliğinin desteklenerek katılımlarının sağlanmasıdır. Toplumlardaki etkinlik ve güçlü sivil toplumun varlığı kamu yönetimini denetlemek, icraatlerini gözetim altında tutmak bakımından oldukça önemli olsa da; idareye dair sistem içerisinde sivil toplumun etkin olarak katılımının temin edilmesine imkan veren mekanizmaların olmadığı yanı sıra, kamu yönetimin üzerindeki denetimle gözetime dair işlevi gerçekleştirebilecek sağlam bir sivil toplum geleneğinin bulunmadığı da göz ardı edilmemelidir.

5393 sayılı belediye yasasının hemşehri hukuku başlığı bulunan 13. Maddesinde katılma hakkı düzenlenmiştir: “Herkes ikamet ettiği beldenin hemşehrisidir. Hemşehrilerin, belediye karar ve hizmetlerine katılma, belediye faaliyetleri hakkında bilgilendirme ve belediye idaresinin yardımlarından yararlanma hakları vardır. Bu çalışmalarda üniversitelerin, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının, sendikaların, sivil toplum kuruluşları ve uzman kişilerin katılımını sağlayacak önlemler alınır.” şeklinde tanımlanmaktadır.

Sivil topluma ait temsilciliklerin yerel yönetime katılmaları amacıyla oluşturulan bir diğer yenilik ise 5393 sayılı Belediye Kanunuyla kurulması öngörülen kent konseyleridir. Belediye 76. maddesine göre: “kent konseyi kent yaşamında; kent vizyonunun ve hemşehrilik bilincinin geliştirilmesi, kentin hak ve hukukunun korunması, sürdürülebilir kalkınma, çevreye duyarlılık, sosyal yardımlaşma ve dayanışma, saydamlık, hesap sorma ve hesap verme, katılım ve yerinden yönetim ilkelerini hayata geçirmek amacıyla güder. Kent konseyi, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının, sendikaların, noterlerin, varsa üniversitelerin, ilgili sivil toplum örgütlerinin, siyasî partilerin, kamu kurum ve kuruluşlarının ve mahalle muhtarlarının temsilcileri ile diğer ilgililerin katılımıyla oluşan geniş bir platformdur.”

5216 sayılı Büyükşehir Belediye yasasının 15. maddesinde, belediye meclislerinin gündemlerindeki konuları incelemek üzere “encümenler” kurabilecekleri belirtilmektedir. Belediye meclisi kararıyla, belirli konuları incelemek üzere

komisyonlar kurulması ve bu komisyonlara, görüşlerini iletmek için yurttaşların, uzmanların ve kitle örgütlerinin çağrılmasını da öngörmektedir⁹⁹

1.3. Kurumsal Yönetişim Bağlamında Uygulama Araçları

1.3.1. E-Belediyecilik

Yurttaşlardan geribildirim almak amacıyla web sitelerine koyulan iletişim kanallarının sayısı da oldukça fazladır. E-belediyecilikle beraber yurttaşların yaşam kalitelerinde artış meydana gelecektir. Kişiler belediyeyle alakalı bütün işlemlerini belediyeye uğramadan halledebilecek, ödemelerini gerçekleştirebilecek, beyanla bildirimde bulunabilecek, belediyeye ait anketlere katılımı gerçekleştirerek yönetim tarafından alınan kararlara destekte bulunabileceklerdir.

Günümüzdeki tabloya bakıldığında parlak olmadığı görülecektir. On büyükşehir ile 27 il merkezi düzeyindeki kent konseylerinin web sayıları üzerinden gerçekleştirilen çalışmada; anket, online, görüşme, forum, sosyal ağ, blog uygulamalardan yararlanmasının sınırlı olduğu, çoğunlukla klasikleşen iletişim fırsatlarına dair aracılıklarla katılımların desteklendiği ve genellikle bilgilendirme odaklı olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. Ülkemizde büyükşehir dışında bulunan altmış beş il merkezi, altmış üçü de kent konseyi olarak fiili olarak meydana getirilmesine karşın, yirmi yedi kent konseyine ait web sayfasının bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca büyükşehir kent konseylerinin ait on tanesinin web sayfasının bulunduğu da gözlemlenmiştir.

1.3.2. Yerel Gündem 21 Programı ve Kent Konseyleri

Yerel Gündem 21 programıyla yerleşime direk olarak etki sunan ve etkisini hisseden bütün kurumlarla kişilere karşı sorumluluk veren, yerel halkla belediye arasındaki iletişimi temin etmeye yönelik belgedir. Kurumsal yönetişime dair aktörlerin bütünüyle yerel olarak karar alma aşamalarını dahil ederek, ülkemizde yeni yerel yönetişim modelinin gelişmesine yardımcı olmuştur.

Yerel Gündem 21 sürecini idrak eden belediyelerimize ait yöneticiler, denetime açık, şeffaf, hesap verilebilirlik anlayışına sahip bir yol ile yerel yönetim anlayışını geliştirme ve dernek, vakıf, meslek odaları, özel kuruluşlar, akademik kuruluşlar gibi

⁹⁹ Ruşen Keleş, a.g.e., s. 515.

pek çok sivil toplum kuruluşu ile ortaklı anlayışına dayalı ilişki biçimi oluşturulmasını temin etmektedirler¹⁰⁰

Genel olarak bu program dahilinde meydana getirilen başlıca yerel yönetim mekanizmaları olarak;

- Kent konseyleri,
- Çalışma grupları,
- Kadın ve gençlik meclisleri,
- Mahalle ölçekli katılımcı yapılar ve özel ilgi grupları kapsamındaki çocuklar,
- Yaşlılar ve engellilere ait platformlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kent konseyi üyeliği 8. maddede ayrıntılı olarak düzenlenmesi üzerine yerel yönetim, mahalle, farklı sivil toplum kuruluşlarının üniversiteler gibi çalışma ve araştırma faaliyetleri yürütülebilecek kent konseylerine ait temsilciler ile karışım yapı oluşturmaktadır¹⁰¹

1.3.3. Kent Konseylerinin Uygulamalarının Değerlendirilmesi

Kurumsal yönetimle ilkesi olarak katılımcılığı temin etme iddiasında bulunan kent konseylerinin yeni olması münasebetiyle yeterli düzeyde çalışma yapılmamasına karşın, özellikle 2011 yılında Bursa Kent Konseyi tarafından düzenlenen Kent Konseyleri Sempozyumu Bildiri Kitabında oldukça önemli sayılabilecek tespitler yer almaktadır¹⁰²

Kent konseyleri tarafından yerel demokrasiye destekte bulunabilmeleri için ilk önce kendi içlerindeki demokratik oluşum, katılımcıların gönüllülük esaslarını belirlemesi, yönetim tarafından da bu katılım şeklinin destekleniyor olması ile görüş ve ifadelerini dikkate alması gerekmektedir. katılımın projenin direk olarak etkileneceği kişilere izah edilmesi biçimindeki algının değiştirilerek siyasal yasama doğru katılımın da ilk aşaması konumundaki yerel yönetimlerle bayanların da temsilde yerini almasının artırılması gerekmektedir.

¹⁰⁰ Halil Akdeniz, “Yerel Yönetimlerde Demokratikleşme ve Halk Katılımına Etkisi Bağlamında İnternet ve Toplumsal Katmanlaşma”, Yerellik ve Politika, Küreselleşme Sürecinde Yerel Demokrasi, (Ed. Ayşegül Mengi), Ankara, İmge Kitabevi, Eylül 2007, s. 28.

¹⁰¹ M. Akif Çukurçayır, H.Tuğba Eroğlu, H.İbrahim Aydın, Elif Çolakoğlu, “Yerel Demokrasinin Güçlendirilmesinde Kent Konseyleri Bir Fırsat Olabilir mi?”, Kent Konseyleri Sempozyumu Bildiri Kitabı, Editör: Enes Battal Keskin, Bursa Kent Konseyi Bilimsel Yayınlar Dizisi – 1, Bursa, Temmuz 2011, s. 303-304.

¹⁰² a.g.e.

Uygulamaya yönelik başarı veyahut başarısızlık kente özgü nitelikler ve uygulayıcıların konu üzerindeki tutum, davranış, yerel halk tarafından tanınma, sahiplenme veyahut sahiplenmeme durumlarına göre şeklini almaktadır¹⁰³

¹⁰³ Özer Köseoğlu, “Kent Konseyleri: Mücadeleci Demokrasi İçin Bir Fırsat mı?”, Kent Konseyleri Sempozyumu Bildiri Kitabı, Editör: Enes Battal Keskin, Bursa Kent Konseyi Bilimsel Yayınlar Dizisi – 1, Bursa, Temmuz 2011, s. 335.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BELEDİYE YÖNETİMLERİNİN SORUNLARINA İYİ YÖNETİŞİM İLKELERİ DOĞRULTUSUNDA ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

1.HUKUKA UYGUNLUK VE HUKUKUN ÜSTÜNLÜĞÜ

Ekonominin sağlık gelişmesine engel olarak yolsuzluk ilk sıralarda yerini almaktadır. Hukukun üstünlüğü sağlandıktan sonra kalkınmaya dair birden fazla yön bakımından hasar veren yolsuzluğa dair olaylar her yönüyle kontrol altında tutularak ancak önlenmesi mümkün hale gelmektedir. Bahse konu bu ilke her yönüyle sosyal barış, güvenle istikrarın teminine yarar sağlamaktadır. Ekstra olarak temel hedeflerden biri olarak, insanların haklarını bağımsız yargılar vasıtasıyla teminat altına alan sosyal, politik ve ekonomik bağlara güvenceyle öngörülebilirlik temini tesis eden hukukun üstünlüğü ilkesi, devamlılık bakımından kalkınmanın oluşmasında oldukça önemli paya sahiptir.

Hukuk kuralları çerçevesinde iş görmeyi ve denetimi gerçekleştirmek üzere idare tarafından alınan karar ve işlemlerin uygulanabilmesi için uyulması gereken bütün kuralları bir araya toparlayan idari usul kanununun düzenlenmesi ve özellikle yöneticiler tarafından titizlik ile uygulanmasıyla uygulanması gereken idrakin yaygınlaştırılması gerekmektedir¹⁰⁴

Hukuk üstünlüğü, yargı sistemiyle birleşmiş kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Tutarlı, güncel yasalara uyumlu, etkin ve verimli işleyiş haline bürünen mahkemelerle kanunların adaletli, şeffaf bir biçimde yorumlayıp uygulamaya koyan düzenleyici kurumları bulunan yargı sistemi hukuk üstünlüğünün tesisinde ve yüceltilmesinde anahtar konumdadır.

¹⁰⁴ Kemal, Görmez, Harika Uçar Altınışık, “Yerel Demokrasi ve Kent Konseyleri”, Kent Konseyleri Sempozyumu Bildiri Kitabı, Editör: Enes Battal Keskin, Bursa Kent Konseyi Bilimsel Yayınlar Dizisi – 1, Bursa, Temmuz 2011, s. 50.

2.KATILIMCILIK

Belediyelerce faaliyetleri yürütülen önemli sayılabilecek eylemlerle işlemler katılımcılar ile mecburi olmalıdır. Katılımcılığa dair iyileştirmeler için mecburi olacağını, kimlerce katılımın sağlanacağı, hangi yön ve yöntemlerin kullanılabileceği ve katılımcılığa dair standartları kapsayan belge Başbakanlıkça düzenlenmelidir. Elektronik ortamlardan görüş bildirilmesi belediyeye ait yöntemler bakımından yaygın hale getirilmeli, bu kapsamda belediyelerce internet altyapıları sağlamlaştırılması, yurttaşların internete ulaşımı kolaylaştırılmalıdır. Önemli iyileştirmelerin yapılması bakımından bazen yüz yüze görüşme imkanı sağlatılması için ulaşım sağlanmalıdır. Belediyelerin halka yakınlaştırılması için örgütsel nitelikli önlemlerden bir başkası da, halk başvuru olarak en sık kullandığı hizmetlere dair olarak da halk tarafından kolay erişebileceği konumlarda hizmet veren Semt ve Toplum Merkezleri tarzında merkezler oluşturulmalıdır.

Kurumsal yönetim bakımından katılımcılık oldukça önemli ilkedir. Ülkemiz genelinde bunun önemi katılmama geleneğinde çok daha ön plana çıkmaktadır. Batı olarak nitelendirilen devletlerde genel olarak hemşehri olarak ifade edilen kesimin yerel yönetimler tarafından seslerinin duyurulması fırsatı verilmiştir; kent içerisinde yaşamlarını idame ettirenler de seçim ve seçim dışındaki dünyada pek çok farklı uygulamaları bulunan farklı yöntemler ile kent yönetimine katılma ve kent yönetimini etkileme içerisinde aktif olarak rol üstlenmektedirler. Sadece kent yönetimi tarafından alınan kararların etkilemesi değil, kent yönetimi tarafına proje üretilerek geliştirme, öneride bulunma gibi yerel hizmetlerin sürdürülebilir olmasına yönelik olarak ortak ve yaratıcı fikirler üretme konusunda da mücadelelerini vermektedirler¹⁰⁵

Batı devletlerince yerel hizmetlere yönelik finansal kaynağın çoğunluğu yerel vergiler veyahut öteki öz kaynaklar ile temin ediliyor olması, katılım oranının da fazla olmasında etkisi oldukça fazladır¹⁰⁶

Katılım oranının yaygınlaşması adına yasal ve yönetsel yapıların yanı sıra bütün kamu yönetimince zihniyet yapısının değişmesi gerekmektedir. Bu değişim için belediyeye ait görevlilerin halka karşı tutum ve davranışlarıyla beraber günlük rutin ilişkilerde temin edilebilecek kolaylıklar yer almaktadır. Halk ile iletişim kuracak olan belediye görevlileri bu konu hakkında yetenekli olanlar özen ile seçimi

¹⁰⁵ Kemal Görmez, a.g.e. s. 135

¹⁰⁶ İbrahim Kaboğlu, Özgürlükler Hukuku, İstanbul, AFA Yayınları, 1994, s. 239-241.

gerçekleştirilmeli, imaj oluşturabilecek hal ve hareketler içerisinde olmaları için de devamlı olarak hizmet içi eğitim programları düzenlemeleri ve bu programdaki deneyimler uygulama aşamasına geçilmesi için kontrol mekanizmaları oluşturulmalıdır¹⁰⁷

Kurumsal yönetişimde katılımcılığa dair ilkenin uygulama aşamasında mahallenin önemi oldukça fazla olduğuna dair düşünce hakimdir. Mahalleye ait yönetimler kent yönetime karşı etkin, çoğulcu, halk denetimi biçiminde oluşabilecek demokratik ilkeler yapılabilecek uygun toplumsal ve yönetsel birimler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yerel yönetimlere ait yapının büyümesiyle beraber katılım şartlarının da aynı oranda zorlaşacağı da tahmin edilirse mahallelerin kendi kendine yönetici seçme, seçenle seçilenin de birbirlerine karşı yakın konumda bulunduğu yönetim birimleri olduklarından dolayı yerel katılım bakımından oldukça avantajlı yapı sergileyebilmektedirler.

Mahallenin desteği ile belediye başkanlığıyla meclis seçimleri özellikle güvence altına alınmakla beraber meclis üyeleri bir bakıma mahallelerin resmi olmayan temsilci niteliklerini taşımaktadırlar. Bu sebeptendir ki mahallelerin kent yönetimlerinde baskıcı gücü bulunmaktadır. Bir bakıma ülkemizde mahalleler resmi olarak idari birim olduklarından dolayı sivil örgütlemelerden daha fazla anlayış ile karşılanmaları mümkün hale gelebilecektir¹⁰⁸

Ülkemizin yönetimle toplumsal olarak yapısı içerisindeki tarihsel veyahut geleneksel nitelikleri itibariyle ön planda bulunan ve farklı yükümlülüklerle sahip olunan mahalle muhtarlıkları veyahut yönetimlerinin sürekli olarak gelişme gösteren düzen içerisindeki işlevselliklerinin artırılması amacı ile örgütsel olarak sil baştan düzenleme odaklı konu edinmesi de zorunludur. Yeni düzenlemeden kasıt, mahalleye ait yönetimin çağdaş gereklere uyumlu hizmet akdesinin uygulanmasında ve demokratik değerlerin iyileştirilmesinde uygunluk bakımından en iyi birimler olarak değerlendirilmelidir¹⁰⁹

¹⁰⁷ İbrahim Kaboğlu, a.g.e. s. 239-241.

¹⁰⁸ Ferzan YILDIRIM, "Yerel Demokrasi ve Kentteki Gençlik," Gençlik ve Kent Yönetimi, Çev. Ahmet Çiğdem, Ed. Ferzan Yıldırım, İstanbul, Demokrasi Kitaplığı, 2002, s. 32 -35.

¹⁰⁹ a.g.e.

3.ŞEFFAFLIK, HESAP VE CEVAP VERİLEBİLİRLİK

İnsan hakları ile bilgiye dayalı toplumların gereği olarak yönetim içerisinde şeffaflık ilkesi ile yolsuzlukların önüne geçilmesi bakımından demokrasi en etkin yoldur. Belediyeler demokrasi ile hemşerilerinin denetimine karşı kapı araladığını halka direk olarak şeffaf davrandığını, halk desteği ile de başarı elde edilebilecek icraatlara kolay bir şekilde ulaşabilirler. Yönetim dürüst ve güven kavramlarının bir ifadesi olarak şeffaf, yönetici kadrosunun yapmış oldukları işlemler hakkında da herkes tarafından hesap verile bilinmesi, eleştiri, yorum ve tartışmalara karşı da açık ve hoşgörü ile karşılama gerekmektedir.

Şeffaflığın gerekleri olarak hesap verebilme, sorumluluk ve demokrasidir. Denetimse bireylerin resmi olan bilgi, belgelere karşı ulaşımının mümkün oluna bilinilmesidir. İdare yönetiminin denetlene bilinmesi için idari olarak icrası gerçekleştirilen aktivitelerin takip edile bilinmesi, dosya içeriklerinin açık olması, her türlü bilgi, belgenin idare tarafından istenile bilinmesine de fırsat sunmuş olmalıdır. İdare birimlerince halka bilgi, belgelerin verilmesi ile yükümlü olmalıdırlar.

Merkezi idareler ile vakıf veyahut dernek tarzındaki kurum ve kuruluşlara kıyasla belediyeler halk ile daha iç içe, politikadan ise tamamıyla daha uzak olmakla beraber çıkarları bulunan kuruluşlardır. Üç ana kavram olan şeffaf, hesap vermek ile katılım birbirlerini sürekli olarak besleme özelliği bulunan olgulardır. Yurttaşların güvenlerini ve aktif olarak desteklerini, belde bakımından kalitenin yükselmesiyle maliyetlerin düşmesini sağlamaktadır. Halk katılımı olmadan temiz bir belde, yeşil doğal ve gürültüsüz ortam tesis etmek imkansızdır. Demokratik katılımın da yardımıyla yapılması gerekenlerin öncelik sırasının tespit edilmesinde destekte bulunulacaktır. Temel hizmetlerin yapılması bakımından oldukça yetersiz kalınan herhangi bir belediyenin sosyal yardım veyahut eğlence odaklı hizmetlerine karşılık olarak kaynak ayırt etmesiyle alakalı olarak belde içerisindeki sakinlerin fikir ve görüşlerine direk olarak başvuru yapılması yerinde karar olacaktır.

Belediyenin yapmış olduğu hizmetler direk olarak halkın etkilenmesine imkan sunduğundan ötürü şeffaflık ta direk olarak halk tarafından karşı şeffaflık olarak idrak edilmesini gerektirmektedir. Kamunun yasalar kapsamında içerisinde meydana getirmiş olduğu kontrol ile denetime ait mekanizmaların oldukça önemli olmasıyla beraber, hedeflenen şeffaflık politikasıyla faaliyetleri yönünden, alt sınırın meydana getirilmesine sahiptirler.

Bilgilendirmenin halk tarafına yapılması amacı ile sunulan belediye meclisine ait kararlar, ihtisas komisyonuna ait raporlar, yıllık olarak düzenlenen yıllık faaliyet raporları, mali istatistik raporları vatandaşlarca idrak edilmesinde zorluk olması bir yana dursun, tüm bilgiler faaliyet neticelerine ait olmakla beraber kararlar da belirlenen prosedürler ışığında ele geçirilmiş bulunmaktadır¹¹⁰

Kişinin bahçesine kendisi en iyi bakımı verir. Bu sebeptir ki direk olarak yönetimin temsil edilmesi yönetim tarafından, yerel yönetimin ise merkezi yönetime kıyasla daha kaliteli neticeler alınması beklenilmektedir. Belediyeye ait yönetim kadrosunun şeffaf olması, hesap verilme noktasında istenilen düzeyde bulunmasıyla katılım için teşvik edici mekanizmaları meydana getirmesi, halk tarafından yönetim içerisinde bulunması yanı sıra alınmış olan kararlara karşı da destek verici ve aktif olarak katılım gerçekleştirmesini temin edecektir. Vatandaşlar arasında oldukça güçlü güven unsurunun meydana getirilmesi, katılımcılara ait potansiyel hareketin oluşmasının en önemli ve birinci koşuludur.

Şeffaflıkla katılım kavramları vatandaşlarca içerisinde yaşamlarını idame ettirdikleri beldelerin kendilerine karşı sahiplenici duygular hissettirdiği bilincini aşılarken, şeffaflıktan uzak durulması, halk tarafından yaşanan beldeden fiziken ve ruhen uzaklaşmayla beraber belde içerisindeki sakinleri de pasif konuma iterek şikayet edici konum haline getirme gibi riskleri bulunmaktadır. Bu durumda belediyeye ait hizmet aktivitelerin de maliyetlerde yükseklik, fayda da ise düşüklük oluşmasına ve bütçedeki büyümeye karşılık belde içerisindeki yaşama dair kalite de aynı oranda küçülmeye meydan verecektir ki bu da kaçınılmaz son olacaktır.

Belediyelerce şeffaflık, demokratik katılımıla beraber hesap verilebilirlik kavramlarına karşılık olarak meydana getirecekleri belediye hizmetlerindeki iyileştirmelerin yanında ülkenin demokratik olarak gelişmesinde de bir bakıma laboratuvar görevi göreceği ve işlevine sahip olacağı muhakkaktır ve katkısı da bir o kadar önemlidir¹¹¹

¹¹⁰ Firuz D. Yaşamış, “Belediyelerimizin Temel Gereksinimiz Örgütsel Ve Yönetimsel Yeniden Yapılanma”, Çağdaş Yerel Yönetimler, 1992, C. 1, S. 5, s. 96.

¹¹¹ a.g.e.

4.ETKİNLİK, STRATEJİK PLANLAMA VE YEREL ÖZERKLİK

Belediye kanunu içerisinde yer alan 18. Maddesinde belediye meclisinin görev ve yetkilerinin düzenlenmesi yapılmaktadır. Bu madde ile; belediye meclisleri, stratejik planla yatırım, çalışma programları, belediyeye ait faaliyetleri, çalışanlarına ait performans değerlendirmelerini istişare etmek ve kabul ederek görev ve yetkisiyle donatıldığından bahsedilmektedir¹¹²

Kamu idarelerine ait olan stratejik, kalkınma, hükümet ve faaliyet alanlarına ait planlarla alakalı farklı ulusal, bölgesel, tematik plan ile program / stratejilerde bulunan ve idare yükümlülüğünde bulunan politika, amaç, tedbir, eylem ve hedefler üzerinde titizlikle durularak düzenlenir ve uygulamaya konulur. Stratejik planlar düzenlenirken orta vadeli program dahilinde bulunan hedef, politika, makro büyüklüklerle orta vadeli mali plan dahilinde ayrılan ödeneklere ait tavan teklifleri üzerinde durulur.

Kamu idareleri tarafından yapacakları aktiviteler ile planlanan projelerle bunlara ilişkin ihtiyaç duyulan kaynakları, performanslarını amaç ve göstergelerini kapsayan programlar düzenlenir. Bu program dahilinde 5 senelik olmak üzere stratejik plan, yıllık bazlı somutlaştırılması hedefine odaklı stratejik planla bütçe arasındaki ilişkiyi temin eden asıl araç olarak bulunmaktadır. Stratejik planlamayla performans esası alınarak bütçelemenin önemli sayılabilecek basamağını meydana getirir.

Maliye Bakanlığı yetkisi dahilinde, kamu idarelerine bağlı olarak bütçelerin stratejik plan içerisinde bulunan tarihleri belirlenen performans işaretlerine uyumluluğunu ve idarelerin bu kapsam dahilinde yapacakları aktivitelerle performans esaslı olarak bütçelemeye dair diğer husus ve esasları belirlemektedir. Maliye Bakanlığı, alakalı kamu kurum idaresinde DPTM ile beraber tepiti yapılacak olan performans göstergeleri, kuruluşlara ait bütçelerde bulunur¹¹³

Üniversitelerin, meslek odalarının fikir ve düşüncelerine başvurulduktan sonra belediye meclisinde onaylanarak yürürlüğe konulan stratejik plan, 5 yıl süresinde kentin çalışma programını oluşturarak bir bakıma politika belgesi görevi görmektedir.

Stratejik plan içerisinde plana dair tanım yapılmamış, buna uygun olarak de bütçesi oluşturulmamış olunan hiçbir uygulamanın veyahut kararın hukuka uygunluğundan bahs edilmesi imkansızdır.

¹¹² a.g.e.

¹¹³ a.g.e.

Hazırlanan stratejik planlamaya ters düşecek biçimde alınan herhangi bir kentsel kararın idari yargı tarafından denetimine tabii tutulacağı ve bu sebeple de iptal davasına kadar gidebileceği aşikardır. Bu sebeptir ki idareler yapacakları veyahut yapmayı planladıkları her türlü işlemi, stratejik planla bütçe konusunda uygunluk aramaları zorunludur. Bu konu hakkında daha önceden verilmiş olan emsal olabilecek yargı kararları yer almaktadır.

SONUÇ

İçerisinde bulunduğumuz zaman diliminde asıl gaye olarak halk hizmet etmek olan belediyeler, bu icraatlerini yerine getirirken bir taraftan da klasik belediyeçiliğe ait hizmetlerini yürütmek ve toplumun değişik gerekli olan ihtiyaçlarından meydana gelen ve kamu yönetiminin geçirmiş olduğu değişim ve gelişmelere ait süreçten de etkilenerak farklı hizmetleri yerine getirmek mecburiyetindedir.

Türkiye’de oldukça ön planda tutulan hızlı kentleşme sonucunda belediyelerin yeniden iyileştirme ihtiyacı olduğu 1950 yılından sonra devam etmiştir. yapılan reforma ait çalışmalar da ülke genelinde küreselleşme, yeni kamu yönetimine ait anlayış, bilgi teknolojilerinde gerçekleşen yeniliklerin etkilerinin de ne denli bulunduğu gözler önüne serilmektedir.

Değişik ülkeler tarafından uygulama konulduğunda farklı sonuçlarla karşılaşılan sonuçlar ile yöntemler Türkiye’de kamu yönetimine ait sistem kapsamında da aynı denli başarıların kazanılacağı düşünülmüş ve Türkiye’nin sosyal, ekonomik, kültürel ve siyasal olarak yapısı da göz önüne alınmayacağı gibi basit hatalar yapılmıştır. Aynı zamanda içerisinde bulunduğumuz dönemde kurumsal yönetişim adıyla kurumsal olarak tamamı ile uygulamaya ait çalışmalarda da düzenlemeler gerçekleştirilmiştir.

İyileştirilmesi yapılan mevzuata ait değişiklikler ile kurumsal yönetişime ait ilkelerin uygulanması için Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun’un yürürlüğe girmemesi ve 6360 Sayılı Kanunla getirilen değişiklikler hariç olmak üzere yerinde olduğu denile bilinmektedir.

Tez çalışmasının varsayımlarının değerlendirilmesi yapılacak olursak; “kurumsal yapılanmasını kurumsal yönetişim uygulamaları ile destekleyen yani demokratik, şeffaf, halk katılımına imkan tanıyan Türkiye’deki bir belediye sorunları; katılıma olanak sağlamayan, dışa kapalı, etkin olmayan, stratejik misyona sahip olmayan belediyeye göre daha başarılı çözer” varsayımını öncelikle içerdiği kavramlardan sorgularsak; olumlu çağrışımın kurumsal yönetişime yüklendiği ve kapalı bir belediye yönetiminin sorunları çözüm yeteneği, performansı vs. ölçülemeyeceği dikkate alındığında düalist bir bakışa sahip olan varsayımın kolayca doğrulanabileceği düşünülebilir.

Demokratik hukuk devletlerinde kamu yönetimlerinin hesap verilebilirlik ve şeffaf bir şekilde açık olması temel ilkelerindendir. Demokratikleşme ile paralel Türk kamu yönetimince apaçık olabilecek şekilde şeffaflık ve hesap verilebilirliği temin etmek amacı ile günümüzde pek çok yasal çalışmalar yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalara istinaden sürekli olarak değişen ve yenilik gerektiren modellere karşı da sürekli olarak yenilenmelidir.

Kurumsal yönetim kavramı kamu yönetimlerinde yirmi beş yıl öncesine kadar kullanılmamaktaydı. Yurttaşların memnuniyet seviyeleriyle kamunun sunmuş olduğu hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesinin amaçlandığı yönetim sistemlerinin tümünü ifade edebilen kurumsal yönetime dair temel ilkelerin bağlantılı olarak iletişimi söz konusudur.

Ülkemize baktığımızda yerel yönetim araçları olarak halk kurultayları, günleri, proje demokrasisi, semt danışma merkezleri, e-belediyecilik, kamuoyu araştırması, yerel gündem başta olmak üzere yirmi program bulunmaktadır. Kurumsal yönetimin günümüzde ön plana çıkan uygulama aracı ise kent konseyleridir.

İki binli yıllara gelindiğinde demokrasi bakımından oldukça önemli konumda bulunan belediyelerin problemlerinin çözümü bakımından, kurumsal yönetim mevzuatı hakkında araştırmalar yapılmıştır.

Ülkemizde bulunan belediyelerin problemlerini kurumsal yapılarını sağlamlaştırmak ve kurumsal yönetime ait olan ilkeler yardımıyla sorunlarını çözmeleri bakımından her ne kadar doğrulama yapılamamış olsa da; belediyeler kurumsal yönetim olarak kent konseyleri, mevzuat ile de aldığı destek ile uygulama aracı olarak tercih edilmiştir.

Ülkemizde ön planda olan hızlı kentleşme neticesinde belediyelerce yeniden düzenleme ihtiyacı 1950'li yıllardan sonra süregelmiştir. Reform araştırmalarında ki genelinde küreselleşme, yeni liberal ile yeni kamu yönetimine dair anlayışın, bilgi teknolojilerinde ki yeniliklerin etkilerinin bulunduğu görülmektedir.

Farklı ülkelerde uygulandığında istenilen neticeler elde edilmiş olan yöntemlerin ülkemizdeki kamu yönetimine dair sistem içerisinde de aynı başarı elde edileceği tahmin edilmiş ve ülkemizin sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal yapısı da dikkat edilmemesi gibi hatalar yapılmıştır. Bununla beraber günümüzde kurumsal yönetimin adına kurumsal olarak tanınmayla uygulamaya dair araştırmalar üzerinde iyileştirmeler yapılmıştır.

Yapılan bu çalışma ile belediyelerde kurumsal yönetim uygulamaları ele alınmış ve belediyelere ait sorunlar üzerinde çözüm ve uygulama mekanizmaları incelenmiştir. Çalışma üç bölümden oluşmakla beraber ilk bölümünde kurumsal yönetime dair kavramlar, ilkeler, rapor ve yasaları, sistemleri ve önem kazanmasının nedenleri tanımlandığı ikinci bölümde Türkiye’de belediyeler ve kurumsal yönetime dair süreçler ayrıntılı olarak ele alınarak ardından üçüncü ve son bölümde belediye yönetimlerinin sorunlarına kurumsal yönetim uygulamaları doğrultusunda çözüm önerilerine dair ayrıntılar ve bilgilendirmeler ile sorun ve çözüm önerilerinin sunumu gerçekleştirilmiştir.

Vatandaşların mahalli olarak temel ihtiyaçlarına cevap veren, mal ve hizmet üretimi gerçekleştiren; vatandaşın yönetime katılımını temin ederek, demokrasi adına gelişim sağlanılarak tabana yayılmasında bir bakıma okul görevini üstlenen, hukuk devleti ilkelerine sıkı sıkıya bağlı kalan, yurttaş odaklı, kaliteli ve hızlı hizmet verebilen, şeffaf ve saydam, hesap verebilir, nesnel, tutarlı, eşitlikçi, insan hak ve özgürlüklerine saygılı, yerinden yönetimin, yetki devrinin, esnekliğin, etiğin ve liyakate dayalı yönetimin hakim olduğu, bilgi iletişim teknolojilerine olanak veren, yerel kaynakların etkili ve verimli biçimde kullanılması yönünde tesis eden belediyelerin Türkiye’de daha etkin ve işlek, halk katılımına açık bir yapı halini alması mecburidir.

KAYNAKÇA

Adnan Akın Ve Suphi Aslanoğlu, “İşlevsel ve Yapısal Açıdan Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim İşleyişi”, Bankacılar Dergisi, S. 61, 2007.

Ahmet Bayraktar, “Türkiye’de Muhasebe Hileleri Tarihi”, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007.

Ali Paslı, “Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi”, 2004, İstanbul, Beta Yayınları.

Andrei Scleifer and Robert Vishny, “A Survey of Corporate Governance”, Journal of Finance, LII (1997).

Arcan Tuzcu, “İMKB-100 Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Anlayışı”, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi: Kurumsal Yönetim: 1-14, 2005, Ankara, TOBB Üniversitesi.

Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk ve Bayram Coşkun “Kamu Yönetiminde ‘Hesap Verebilirlik’ Anlayışı”, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar-Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri.

Asuman Sönmez ve Andaç Toksoy, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği”, Maliye Finans Yazıları, Yıl 25, S. 92, Temmuz 2011.

Barış Akgül, “Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyarınca Banka Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Hukuk (Ticaret Hukuku) Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2009.

Bekir Parlak, “Kamu Yönetiminde Yeni Vizyonlar”, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2011.

Berlin Group, “German Code of Corporate Governance”, Berlin Initiative Group German Code of Corporate Governance, 2000.

Birgöl Ayman Güler, “Yönetişim: Tüm İktidar Sermayeye”, Praksis Dergisi, S. 9, 2003.

Bülent Metiner, “Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Halka Açık Şirketlerde İdeal Yönetim Kurulu Yapılanması”, Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü Sermaye Piyasaları ve Borsa Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2006.

Bruce A. Rayton ve Suwina Cheng, “Corporate Governance in the United Kingdom: Changes to the Regulatory Template and Company Practice from 1998-2002”, University of Bath School of Management Working Paper Series, 2004.

Cengiz Alp Eroğlu, “Sarbanes – Oxley Kanunu: Kurumsal Yönetim ve Kamunun Aydınlatılmasına İlişkin Getirdikleri”, SPK Meslek Personeli Derneği Dergisi, Sayı: 7, Mayıs – Haziran 2003.

Ceyhun Kır, “Türkiye’deki Mevduat Bankalarının Kurumsal Yönetim Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma ve Öneriler”, Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2009.

Coşkun Can Aktan (Editör), “Kurumsal Sosyal Sorumluluk İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk”, İgiad Yayınları: 4, İş Ahlakı Kitaplığı: 2, İstanbul 2007.

Coşkun Can Aktan, “Kurumsal Şirket Yönetimi-İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar”, SPK Yayınları, Ankara, 2006.

Cüneyt Kahraman, “Kurumsal Yönetim Anlayışının Özel Sermayeli Bankaların Yapısı Ve İşleyişi Üzerine Etkileri”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Dilek İzciler, “Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Sürecinin Şirketlerin Performansları Üzerine Etkileri”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Finansal Piyasalar Ve Yatırım Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2014.

Ebru Karpuzoğlu, “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, 2004, C.1.

Emre Akcagündüz, “Küresel Krizlerde Yönetişim Kavramının Önemi”, İnönü Üniversitesi Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi Kitabı, Malatya, 2010.

Ender Güler, “Uluslararası Denetim Standartlarına (ISA’s) Göre Türkiye’de Denetim Ortamı ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Mersin.

Esra S. Demircan, “Yeni Ekonomik Düzendeki Küreselleşme Yerelleşme Bağlamında Belediyelerde Yeni Mali.

Esra Uzel, “Küresel Çevresel Yönetişim (İyi Yönetim)”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.

Fatih Mert, “Kurumsal Yönetişimin Uygulanabilirliği: Giresun İlindeki Anonim Şirketlerde Bir Araştırma”, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2012.

Fahri Apaydın, “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 10, S. 1.

Ferzan YILDIRIM, "Yerel Demokrasi ve Kentteki Gençlik," Gençlik ve Kent Yönetimi, Çev. Ahmet Çiğdem, Ed. Ferzan Yıldırım, İstanbul, Demokrasi Kitaplığı, 2002.

Firuz D. Yaşamış, “Belediyelerimizin Temel Gereksinimiz Örgütsel Ve Yönetimsel Yeniden Yapılanma”, Çağdaş Yerel Yönetimler, 1992, C. 1, S. 5.

Garry Stoker, “Governance As Theory: Five Positions”, International Sociel Science Journal, S. 50, 1998.

Görmez, Kemal, Harika Uçar Altınışik, “Yerel Demokrasi ve Kent Konseyleri”, Kent Konseyleri Sempozyumu Bildiri Kitabı, Editör: Enes Battal Keskin, Bursa Kent Konseyi Bilimsel Yayınlar Dizisi – 1, Bursa, Temmuz 2011.

Hakan Akbulut, “Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı”, Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi, Sayı V.

Halime Temel, “Bağımsız Denetimde Sarbanes Oxley Kanunu ve SPK Düzenlemelerinin Karşılaştırılması”, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, 2008 Cilt: 45 Sayı:519.

Hasan Metin, “Empatik İletişim ve Yönetişim”. Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, S. 32, 2011.

Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Literatür Yayınları, 3. Baskı,2006, İstanbul.

Halil Akdeniz, “ Yerel Yönetimlerde Demokratikleşme ve Halk Katılımına Etkisi Bağlamında İnternet ve Toplumsal Katmanlaşma”, Yerellik ve Politika, Küreselleşme Sürecinde Yerel Demokrasi, (Ed. Ayşegül Mengi), Ankara, İmge Kitabevi, Eylül 2007.

Halil Cenk Süer ve Sinem Derindere Köseoğlu, “Kurumsal Yönetim Uygulamaları Ve Firma Değeri İlişkinin Araştırılması: İMKB Üzerine Bir Uygulama”, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 2012 C. 49, S. 569.

Hulusi Demir ve Neşe Songür, “Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 2, S. 3, 1999.

Hulusi Saylı ve Duygu Kızıldağ, “Yönetmel Etik Ve Yönetmel Etiğın Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.9, S. 1, 2007.

Hüseyin Akşit, “Yönetim ve Yöneticilik”, Umut Matbaacılık, İstanbul, 2010.

Işıl Zeybek, “Yönetişimde Etkili İletişim”, Journal of İstanbul Kultur University, S. 2, 2004.

İbrahim Kaboğlu, Özgürlükler Hukuku, İstanbul, AFA Yayınları, 1994.

İçişleri Bakanlığı, İyi Yönetişim, Yayına Hazırlayanlar: Süleyman Sözen, Bülent Algan, İçişleri Bakanlığı Genel Yayın No: 654, Ankara, 2009.

İlker Haktankaçmaz, “Türk Kamu Yönetiminde Yönetişimin Uygulanabilirliği, Amme İdaresi Dergisi, S. 37, Mart 2004.

İlker Serinkaya, “Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Firma Değeri Üzerindeki Etkisi Ekonometrik Bir Analiz”, T.C. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe-Finansman Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008, Niğde.

Kemal Görmez, “Büyük Kentlerde Kent Planlaması Ve Bazı Sorunları”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2001, S. 2.

M. Akif Çukurçayır, Yurttaş Odaklı Yerel Yönetim, Konya, Çizgi Yayınları, 2003.

M. Akif Çukurçayır, “Yeni Büyükşehir Belediye Yapılanmasının İl Özel İdareleri ve İl İdareleri Sistemine Etkileri Konulu Panel Konuşması”, İdarecinin Sesi Dergisi, 2012, S. 151.

M. Akif Çukurçayır, H.Tuğba Eroğlu, H.İbrahim Aydın, Elif Çolakoğlu, “Yerel Demokrasinin Güçlendirilmesinde Kent Konseyleri Bir Fırsat Olabilir mi?”, Kent Konseyleri Sempozyumu Bildiri Kitabı, Editör: Enes Battal Keskin, Bursa Kent Konseyi Bilimsel Yayınlar Dizisi – 1, Bursa, Temmuz 2011.

Mehmet Akif Özer ve Hüseyin Yayman, “Klasik Yönetim Düşüncesinden Bir Sapma: Yönetişim, Dönüşüm ve 3. Dünya Bakışı”, Sosyal Bilimler Dergisi.

Mehmet Ali Aksoy, “Türk Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu”, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi C. XVII, Y.2013, S. 1-2.

Mehmet Öztürk, “Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları”, 3.Ulusal Orta Anadolu Kongresi, Kırşehir, 29–30 Nisan 2004.

Merve Soyhan, “Türkiye’de ve Dünyada Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve Aile Şirketleri”, Kurumsal Yönetim Dergisi, S. 9, 2010.

Mete Karayel, “Türkiye’de İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine İlişkin Batı Akdeniz Bölgesi’nde Bir Araştırma”, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta 2006.

Metin Kılıç, “Kurumsal Yönetim Ve Derecelendirmesi: Halka Açık Şirketler İçin Talepsiz Kurumsal Yönetim Derecelendirme Model Önerisi”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir 2009.

Murat K. Bezirci, “Kurumsallaşma Nedir? Ne Değildir?”, Marmara SPS Stratejik Planlama Yönetim Danışmanlık Hizmetleri A.Ş. Yayınları.

Murat Kurt ve Mehmet Kayacan, “Bir Yönetim Pratiği Olarak Kurumsal Yönetim ve Türkiye’de Yayılımı Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler”, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007 s. 246.

Murat Yıldırım ve Erhan Demireli, “Kurumsal Yönetim, Mülkiyet ve Kontrol Yapıları ve Şirketlerin Finansal Performanslarına Etkileri (İMKB İmalat Sanayi Örneği)”, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 2009 C. 46, S. 532.

OECD, OECD (İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü), Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2004.

Özilhan, T., (2002), “Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim”, Görüş Dergisi.

Rıfat Uçkun, “Kurumsal Yönetim Endeksindeki Şirketlerin Kurumsal Yönetim Puanıyla Şirket Değeri Arasındaki İlişki”, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Ankara 2014.

Romzek, B. S. “Dynamics of Public Sector Accountability in an Era of Reform”, International Review of Administrative Sciences, C. 66, S. 1, 2000.

Osman Gürbüz ve Yakup Ergincan, “Kurumsal Yönetim: Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler”, Literatür Yayıncılık, İstanbul, Mart 2004.

Özer Köseoğlu, “Kent Konseyleri: Mücadeleci Demokrasi İçin Bir Fırsat mı?”, Kent Konseyleri Sempozyumu Bildiri Kitabı, Editör: Enes Battal Keskin, Bursa Kent Konseyi Bilimsel Yayınlar Dizisi – 1, Bursa, Temmuz 2011.

Özgür Çatıkkaş, “Eğitim Alanı: Kurumsal Yönetim İlkeleri”, Marmara

Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi, Haziran 2013.

Ruşen Keleş, Kent ve Siyaset Üzerine Yazılar, IULA-EMME, İstanbul 1993.
Aktaran: Bilal Şinik, Avrupa'dan Karşılaştırmalı Yerel Yönetim, İstanbul, Türkmen Yayınevi, 2012.

Saadet Ela Pelenk, "Kocaeli ve Çevresindeki Büyük Ölçekli Şirketlerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.

Selçuk Yalçındağ, Belediyelerimiz ve Halkla İlişkiler, TODAİE Yayınları, Ankara, Aralık 1996.

Semra Aşçıgil, "Kurumsal Şirket Yönetimi Alanında OECD İlkeleri, Diğer İlkeler Ve Türkiye, Kurumsal Şirket Yönetimi", Corporate Governance Konferansı 14-18 Nisan 2003, Ankara 2003, s. 115-124.

Sibel Gök, "İş Etiği İle İş Ahlakı Arasındaki İlişki Ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, C. 5, S. 1, 2008.

Sidney Greenfield and Strickon, Arnold, "Entrepreneurship And Social Change", Lanham, America: University Press, 1996.

Süleyman Ahmet Menteş, "Kurumsal Yönetişim Etkinlik Ölçüm Aracı Olarak Tepe Yöneticisi Değişimi: Türkiye Uygulaması", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2008.

Süleyman İlhan, "İş Ahlakı: Kurumsal Bir Yaklaşım", Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, C. 6, S. 2, Haziran 2005.

Şerif Öner, "Belediyelerde Yönetime Katılmada Halkla İlişkilerin Rolü ve Önemi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 3, S.2.

Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği. İstanbul, Beta Basın Yayın Dağıtım, 2003.

TÜSİAD, "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi", Yayın No: TÜSİAD-T/ 2002-12/336, Aralık 2002.

<http://www.ticariyer.com/kurumsal/kurumsallasma-nedir.html>, (Erişim Tarihi: 12.05.2022)

http://www.abigem.org/appmanager/tr/portal?_nfpb=true&_pageLabel=pageKobiUretim&nodeName=KobiUretim_06, (Erişim Tarihi: 12.05.2022)

<http://enm.blogcu.com/yonetimin-ozellikleri-nelerdir/9119426> (Erişim Tarihi: 12.05.2022)

<http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Baskanligimiz.aspx?ref=99>, Ekonomik İşbirliği

ve Kalkınma Teşkilatı (OECD)