



**T. C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE FİNANS BİLİM DALI**

**YÖNETİM KURULU ÖZELLİKLERİNİN KURUMSAL YÖNETİM
UYGULAMALARINA ETKİSİ:
BİST XKURY ŞİRKETLERİ ÜZERİNE İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NUR SENA GÜNGÖR

BURSA-2021



T. C.

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE FİNANS BİLİM DALI**

**YÖNETİM KURULU ÖZELLİKLERİNİN KURUMSAL YÖNETİM
UYGULAMALARINA ETKİSİ:
BİST XKURY ŞİRKETLERİ ÜZERİNE İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NUR SENA GÜNGÖR

PROF.DR. AYLİN POROY ARSOY

BURSA-2021

Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Yönetim Kurulu Özelliklerinin Kurumsal Yönetim Uygulamalarına Etkisi: BİST XKURY Şirketleri Üzerine İnceleme” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Nur Sena Güngör

Öğrenci No:701714026

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Muhasebe/Finans

Statüsü: Yüksek Lisans

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı: NUR SENA GÜNGÖR
Üniversite: Uludağ Üniversitesi
Enstitü: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı: İşletme
Bilim Dalı: Muhasebe ve Finans
Tezin Niteliği: Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı: iv+94
Mezuniyet Tarihi: 26/07/2021
Tez Danışmanı: Prof. Dr. AYLİN POROY ARSOY

YÖNETİM KURULU ÖZELLİKLERİNİN KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARINA ETKİSİ: BİST XKURY ŞİRKETLERİ ÜZERİNE İNCELEME

Bu çalışmada, yönetim kurulunda cinsiyet farklılığı, yaş farklılığı ve eğitim düzeyi gibi özelliklerin kurumsal yönetim uygulamaları üzerindeki etkisi; kurumsal yönetim endeksine dahil 53 şirketin kurumsal yönetim derecelendirme raporları ve yönetim kurulları nitel analiz yöntemi olan içerik analiziyle incelenerek araştırılmaya çalışılmış ve ulaşılan bulgulara çalışmada yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler; Yönetim Kurulu, Kurumsal Yönetim Derecelendirme, Kurumsal Yönetim

ABSTRACT

Name and Surname: NUR SENA GÜNGÖR

University: Uludağ University

Institution: Social Science Institution

Field: Business

Branch: Accounting and Finance

Degree Awarded: Master

Page Number: iv+94

Degree Date: 26/07/2021

Supervisor: Prof. Dr. AYLIN POROY ARSOY

THE EFFECT OF THE FEATURES OF THE BOARD OF DIRECTORS ON CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES: REVIEW ON BIST XKURY COMPANIES

In this study, the effects of characteristics such as gender, age and education level in the board of directors on corporate governance practices; The corporate governance rating reports and boards of directors of 53 companies included in the corporate governance index were examined by content analysis, which is a qualitative analysis method, and the findings were included in the study.

Keywords; Board of Directors, Corporate Governance Rating, Corporate Governance

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARINA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ DÜZENLEMELER	2
1.1. Kurumsal Yönetim Kavram ve Kapsamı	2
1.1.1. Kurumsal Yönetim Tanım	2
1.1.2. Kurumsal Yönetim Sistemleri	5
1.2. Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Temel İlkeler	8
1.2.1. Eşitlik	8
1.2.2. Şeffaflık	9
1.2.3. Hesap Verilebilirlik.....	12
1.2.4. Sorumluluk.....	13
1.3. Türkiye’de Kurumsal Yönetime Dair Düzenlemeler ve Uygulamalar	15
1.3.1. 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu’na uyum kapsamında hazırlanan 30 Ocak 2014 Yürürlük tarihli 28871 sayılı Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ.....	15
1.3.2. TTK ’da Kurumsal Yönetime İlişkin Düzenlemeler	18
1.3.3. TÜSİAD:Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu	20

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARINDA YÖNETİM KURULU	21
2.1. Yönetim Kurulu Kavram ve Tanımı	22
2.2. Yönetim Kurulu Yapısı	23
2.2.1. Yönetim Kurulu Üye Sayısı ve Üyelik Kriterleri	25
2.2.2. Yönetim Kurulunda Bağımsız Üye Bulundurulması.....	29
2.2.3. Yönetim Kuruluna Bağlı Oluşturulan Komiteler.....	32
2.3. Yönetim Kurulu Kompozisyonu	33
2.3.1. Üyelerin Yaş Durumu	34
2.3.2. Üyelerin Cinsiyet Farklılığı	36
2.3.3. Üyelerin Eğitim Düzeyi	38
2.3.4. Üyelerin Tecrübe Durumu	39

2.4. Kurumsal Yönetimde Yönetim Kurulunun İşlevi	41
2.5. Yönetim Kurulunun Hukuki Sorumluluğu	44
2.6. Yönetim Kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler.....	47
2.6.1. Denetim Komitesi	48
2.6.2. Aday Belirleme Komitesi	49
2.6.3. Kurumsal Yönetim Komitesi	50
2.6.4. Risk Komitesi	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM DERECELENDİRME SİSTEMİ	52
3.1. Kavramsal Çerçeve	52
3.2 Kurumsal Yönetim Derecelendirmede Amaç	53
3.3. Dünyada Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi	54
3.4. Ülkemizde Kurumsal Yönetim Derecelendirme Süreci.....	55
3.4.1. Seri VIII, No:51 Sayılı Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği	57

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM KURULU ÖZELLİKLERİNİN KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: BİST XKURY ŞİRKETLERİ ÜZERİNE İNCELEME	59
4.1. Literatür Taraması.....	59
4.2. Araştırma Kapsamı ve Kısıtları.....	63
4.2.1. Araştırma Soruları	63
4.2.2. Araştırma Evreni ve Örneklem.....	63
4.2.3. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemi.....	63
4.3. Araştırma Bulguları.....	64
SONUÇ	83
KAYNAKÇA.....	84

TABLÖLAR

Tablo 1. Kronolojik Olarak SPK Düzenlemeleri.....	3
Tablo 2. Derecelendirme Şirketleri.....	58
Tablo 3. XKURY Şirketleri Yönetim Kurulu Verileri.....	64
Tablo 3.1. Araştırma Sorusu-1 Verileri.....	65
Tablo 3.2. Araştırma Sorusu-2 Verileri.....	73
Tablo 3.3. Araştırma Sorusu-3 Verileri.....	78

GİRİŞ

Günümüzde “kurumsal yönetim” kavramının, şirketlerin faaliyetlerini sürdürmesi ve varlıklarının kalıcı olmasını sağlamak açısından önemi giderek artmaktadır. Kurumsal yönetim anlayışının şirket içerisinde yerleşmesi ve yaygınlaşması açısından ise yönetim kurulu icracı konumdadır. Yönetim kurulu oluşumu ve varlığı kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ve uygulamaların kalıcılığı açısından önem kazanmaktadır. Çalışmada, yönetim kurulunun yapısı ve oluşumunun kurumsal yönetim literatürü açısından incelenmesi ve yönetim kurulunun kurumsal yönetim uygulamaları açısından işlevselliğini ortaya koymak amacı bulunmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, kurumsal yönetimin kavramsal çerçevesi ve temel kavramları açıklanmaya çalışılmış ve Ülkemizde kurumsal yönetime dair yapılan genel ve hukuki düzenlemelere yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, yönetim kurulunun kurumsal yönetimdeki yeri açıklanmaya çalışılmış ve yönetim kurulunun kurumsal yönetim ilkeleri açısından nasıl oluşturulması ve yapılaşması gerektiği ve bu anlamda bulunan hukuki sorumluluğu açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, kurumsal yönetim derecelendirme sistemi ve ülkemizdeki süreç anlatılmıştır. Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde, yönetim kurulu özelliklerinin kurumsal yönetim uygulamalarına etkisine dair literatür çalışması yer alırken, çalışmanın uygulama kısmına ilişkin BİST XKURY şirketleri üzerinde yapılan araştırmaya ve ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARINA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ DÜZENLEMELER

1.1. Kurumsal Yönetim Kavram ve Kapsamı

1.1.1. Kurumsal Yönetim Tanım

Kurumsal yönetim kavramsal açıdan dünyada 1980’lerde yaşanan şirket yönetimlerinde yaşanan yönetsel sıkıntıların, şirketlerin iflasa kadar gitmesiyle sonuçlanması ile birlikte ortaya çıkmıştır.¹ Ülkemizde 2000’li yıllarda TÜSİAD’ın Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” çalışmasıyla birlikte “kurumsal yönetim” kavramı ile karşılaşmıştır. Şirketlerin kurumsal yönetim biçimini kolaylıkla benimsemeleri ve uygulamaları adına SPK tarafından, OECD’nin yayınladığı kurumsal yönetim ilkeleri revize edilerek kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına dair tebliğ yayınlanmıştır.² Kurumsal Yönetimi OECD tarafından yapılan tanımla açıklamak gerekirse; Bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve gönüllü özel sektör uygulamaları bileşimidir.³

¹ Veysel Kula, “İşletmelerde Yönetim Kurulu Üye Özellikleri İle Yönetim Kurulu Etkinliği Üzerine Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, c. 10,s.1 (2003), s.20.

² Zeynep Gökçen, Aytuğ Sözüer, Cem Cüneyt Arslantaş, “Yönetim Kurulu Özellikleri Ve Şirket Performansları: İMKB Kurumsal Yönetim ve İMKB 50 Endekslerindeki İşletmelerin Karşılaştırılması,” *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, c.72, s.23 (2012), s.80

³ TKYD, “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri,” 48 sayılı,İstanbul,(2005), s. 21.

Kurumsal yönetim; şirketin kendisine yatırımcı çekmesini sağlayan ve aynı zamanda bu yatırımın kendisine geri döneceğini taahhüt eden bir mekanizmadır.⁴ Aynı zamanda hissedarların haklarını koruma ve şirket yönetimini bağımsız düzeyde yönetebilecek bir yönetim kurmayı amaçlamaktır.⁵ OECD'nin kurumsal yönetime ilişkin yayınladığı ve esas alınması beklenen ilkeler dört ana başlık altında açıklanmıştır. Bu dört ana başlık kurumsal yönetimin şirketin yönetim biçimi olarak uygulanmasında özellik arz etmektedir. Şirketler bu dört unsuru altında belirlenmiş ilkeleri dikkate alarak kurumsal yönetim yapısını oluşturmaları beklenmektedir.⁶

Tablo 1. Kronolojik Olarak SPK Düzenlemeleri

TÜRKİYE'DE SPK TARAFINDAN KURUMSAL YÖNETİME DAİR YAPILAN DÜZENLEMELER	
2003	The Capital Markets Board of Turkey (CMB) has issued the Corporate Governance Principles of Turkey (OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri revize hali)
30/12/2011	Sermaye Piyasası Kurulu'nun 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'na uyum kapsamında hazırlanan seri: IV No: 56 28158 sayılı Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ
30/01/2014	Sermaye Piyasası Kurulu'nun 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'na uyum kapsamında hazırlanan II-17.1 28871 sayılı "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ"

⁴ Oliver E. Williamson, "Corporate Boards of Directors: In Principle and in Practice," *Journal of Law, Economics, and Organization*, c.24, s.2 (2008), s.253

⁵ Barry D. Baysinger, Henry N. Butler, "Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition," *Journal of Law, Economics, & Organization*, c.1, s.1 (1985), s.224.

⁶ SPK, "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ", 28871 sayılı, Resmi Gazete, (2014), s.31

SPK'nın 2014 tarihinde resmî gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 28871 sayılı, "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ" düzenlemesinde esas aldığı OECD ilkelerinin şu dört ana başlık altında toplamıştır;

-Hissedarlar

-Paydaşlar

-Kamuya açıklık ve şeffaflık

-Yönetim kurulu

Kurumsal yönetim bu dört ana başlık altında uygulanması beklenen ilkeler ışığında açıklanmaya çalışılmış ve şirketlerin ilkeleri doğru uygulaması adına açıklayıcı şekilde belirtilmeye çalışılmıştır.⁷ **SPK'nın 2014 Yürürlük Tarihli 28871 sayılı Kurumsal Yönetime ilişkin Tebliği'nde yönetim kurulunun görev alanına ilişkin;** Yönetim kurulunun, şirket strateji ve hedeflerini belirleme ve bunların doğrultusunda şirket yönetimini sağlama, şirket kurucuları karşısında paydaş ve hissedarların menfaatini gözetme ve hesap verilebilirlik koşulu sağlanarak şirket sürdürülebilirliği sağlanarak yönetimi sağlaması beklenmektedir. İlkeler özellikle şirket yönetiminde yürütücü güç olan yönetim kurulu üyelerinin atanmasının şeffaflığının sağlanması ve atanacak üyelerin taşınması gereken asgari koşulları açıklamaya çalışmıştır. Üyelerin bu görevi yürütmesi bakımından yeterli tecrübe uzmanlığa sahip olması ve şirkete katma değer sağlama adına gerekli nitelikleri taşınması gerektiği vurgulanarak üyelerde aranacak niteliklere dair bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır.⁸

⁷ Alev Dilek Aydın, "İyi Yönetilen Şirketlerin Sırrı Olarak Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi," *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.21, s.4 (2017), s.1550

⁸ SPK, "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ", 28871 sayılı , Resmi Gazete,(2014), s.32

1.1.2. Kurumsal Yönetim Sistemleri

Kurumsal yönetim uygulamalarını uygulama adına dünya üzerinde Amerika ve İngiltere’de uygulanan ve hissedar yaklaşımı olarak bilinen Anglo-Sakson sistemidir. Avrupa ülkeleri ve Japonya’da uygulanan ve hissedar yaklaşımı olarak bilinen Kıta Avrupa sistemidir.⁹Anglo-Sakson sistemlerde genellikle esas amaç, pay sahiplerinin menfaatlerini korumak amaçken, Almanya veya Japonya gibi ülkelerin uyguladığı Kıta Avrupa sistemi; hissedarlar ve diğer menfaat sahiplerinin (borç verenler, şirket çalışanları, sendikalar, sivil toplum ve çevre örgütleri vs.) çıkarları bir dengede tutulmaya çalışılmaktadır.¹⁰Kıta Avrupa’da uygulanan sistemdeki ana düşünce, şirketin davranışlarından hissedarlardan ayrı şirket dışından olan menfaat sahiplerinin de etkileneceği yönündedir. Bu iki sistem arasındaki uygulama farklılıkları, ülkelerin sahip oldukları hukuki yapılardan da kaynaklabilmektedir.¹¹ Türkiye açısından uygulanan kurumsal yönetim anlayışı içerisinde, paydaş yaklaşımı olarak bilinen Kıta Avrupa sistemi ağırlıktadır.¹² Türkiye açısından, kurumsal yönetim sistemi olarak “Kıta Avrupa” sisteminin benimsenmesinin bir başka nedeni olarak; ülkelerin hukuki düzenlemelerinin benzerlik göstermesidir.¹³

⁹ Selda Kavdır, “Kurumsal Yönetim ve Türkiye Mevzuatındaki Yeri,” (Yüksek Lisans Tezi),İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2015,s.80

¹⁰ Catherine Turner, "Overview of Corporate Governance Codes, Rules, Guidance and Other Publications," *A Practical Guide for Accountants*, CIMA Publishing, 2009, s.30

¹¹ Kaan O KIZIROĞLU, “Anonim Ortaklıklarda Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uygulamalarının Esasları,”(Yüksek Lisans Projesi),İstanbul, Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005,s.30

¹² Catherine M. Daily, Dan R. Dalton, Albert A. Cannella, “Corporate Governance : Decades of Dialogue and Data,” *The Academy of Management Review*, c.28, s.3 (2003), s.374

¹³ Erkmen Onbulak, "Kurumsal Yönetim ve Türkiye Yansımaları,"*Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, c.1, s.72 (2017), s.120

1.1.2.1. Anglo-Sakson Sistem

Şirkete ait hisseler bir veya birkaç kişi üzerinde yoğunlaşmamış olup dağınık halde bulunur. Yönetim kurulu, şirket sermayedarı konumunda olan hissedarların beklentisini öncelikli olarak ele alacak ve gerçekleştirmeye çalışacaktır.¹⁴ Hissedarların beklentisi ise; şirketten elde edeceği karın maksimize olması ve şirket değerinin ilk durumundan farklı olarak yükselişe geçmesidir. Yönetim kurulu yürüteceği faaliyetleri bu beklentileri esas alarak yürütecektir.¹⁵ Yönetim kurulunun bu sistemde göreve gelmesi hissedarlar tarafından oluşturulacak genel kurulun seçimi ile başlamaktadır. Genel kurul yönetim kurulu faaliyetlerini aynı zamanda gözetlemekle görevlidir. Ayrıca bir gözetim organı bulunmamaktadır. Yönetim kurulunun faaliyetlerini denetlemek adına genel kurul tarafından şirket dışından bağımsız bir denetçi sağlanmaktadır. Şirketin faaliyetlerinin denetlenmesi adına organları tarafından yapılan iç denetleme sistemi bulunmamaktadır. Yönetim kurulu faaliyetlerinde öncelik şirket hissedarlarının çıkarlarının korunması ve getirisini yükseltmek olacaktır. Bu sistemin uygulandığı ülkelere örnek olarak Amerika ve İngiltere verilebilir.¹⁶

¹⁴ Glynis D.Morris, Patrick Dunne, "The Evolution of Corporate Governance since 1990," *Non-Executive Director's Handbook (Second Edition)*, 2008, s.200

¹⁵ Asiye Nur Zengin, Ayşe Altıok Yılmaz, "Kurumsal Yönetim İlkeleri Ve Standartları," *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, c.10, s.48 (2017), s.690

¹⁶ C.Daily, D. Dalton, A. Cannella, "Corporate Governance : Decades of Dialogue and Data," *The Academy of Management Review*, c.28, s.3 (2003), s.380

1.1.2.2. Kıta Avrupa Sistemi

Kıta Avrupa yönetim sistemi şirketlerin varlık nedenlerinin öncelikli olarak paydaşların beklentilerinin karşılanması gerektiği görüşüne dayanmaktadır. Paydaş yaklaşımı olarak adlandırılan bu sistemde; yöneticiler şirketin tüm paydaşlarını tatmin edecek süreçleri tasarlamak ve uygulamaya koymakla görevlidir. Şirketlerin paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmede daha istekli davranması gerektiği görüşü ön plandadır.¹⁷Yönetim kurulu, Anglo-Sakson sistem aksine ikili yapıya sahip yönetim organizasyonu içindedir. İkili sistemden anlaşılması gereken; genel kurul tarafından oluşturulan yönetim kurulunun yanında ayrı olarak, gözetleme organı da bulunmaktadır. Yönetim kurulu faaliyetlerinin denetlenmesi şirket içinden bir organın denetiminden de geçmektedir.¹⁸

¹⁷ James Nelson, "Corporate Governance Practices , CEO Characteristics and Firm Performance," *Journal of Corporate Finance*, c.11 (2005),s.210.

¹⁸ Oliver E. Williamson, "Corporate Boards of Directors: In Principle and in Practice" , *Journal of Law, Economics, and Organization*,c.24,s.2 (2008), s.250

1.2. Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Temel İlkeler

Kurumsal yönetimin yönetim biçimi olarak uygulanması, belli ilkelerin varlığı ile mümkündür. Kurumsal yönetimin temelini oluşturan bu ilkeler esasında, kurumsal yönetimin varlığının çıkış noktasıdır. Bu ilkelerin uygulanması ile kurumsal yönetimin benimsenmesi sağlanabilecektir. ¹⁹Kurumsal yönetimin başlıca ilkeleri olan; eşitlik, şeffaflık, sorumluluk, hesap verilebilirlik için gerekli koşullar ve düzenlemelerin şirket içi faaliyetlerde gerçekleşmesi gerekmektedir.²⁰

1.2.1. Eşitlik

Şirket yönetiminin, kurumsal yönetimini uygularken şirket paydaşları olarak tanımlananlara (çalışanlar, hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler) karşı eşit mesafede durması ve eşit işleme tabi tutması demektir. Paydaşlarla ilişkilerin zedelenmemesi ve sürdürülebilmesi adına adil yönetim önem arz etmektedir.²¹ Şirketin karar alması ve uygulaması aşamasında; tüm bu paydaşların çıkarlarını gözetmesi, ihlal etmemesi ve ihlali halinde tazmin etmesi beklenir. ²²

¹⁹C. Daily,D. Dalton, A. Cannella, “Corporate Governance : Decades of Dialogue and Data”, *The Academy of Management Review*,c.28,s.3(2003),s.375.

²⁰ TKYD, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, (2005-01), İstanbul, 2005, s. 40.

²¹ Başak Ataman, Hakan Cavlak, “Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ve Kurumsal Yönetim İlişkisi: Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'ne Tabi Halka Açık Şirketlerde Bir Anket Çalışması”, *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, c.9, s.3 (2016), s.215

²² Dan Galai, Zvi Wiener, "Stakeholders and the Composition of the Voting Rights of the Board of Directors," *Journal of Corporate Finance*, c.14,s. February (2008), s.110

1.2.2. Şeffaflık

Şeffaflık, kurumsal yönetimin ana prensiplerinden birisi olarak hem şirket açısından hem de sermaye piyasasının güvenilir işleyişi açısından önem arz etmektedir. Diğer kurumsal yönetim ilkelerinin, hesap verilebilirlik, güvenilirlik ve adillik, arasında en önemlisi olduğu iddia edilebilir.²³ Çünkü hesap verilebilirlik, güvenilirlik ve adillik, sadece şeffaflığın üst seviyede sağlanabildiği bir ortamda etkili bir şekilde gerçekleştirilebilecektir. Şirkete ait bilgilerin açık şekilde dışarıya aktarımı ve raporlanması kamunun ve yatırımcıların en doğru şekilde bilgilenmesini sağlayacak ve şirkete olan geri dönüşler olumlu olacaktır.²⁴ Şeffaflık; finansal piyasalar ve şirketlerin performansı, göstergeleri ve işleyişleri ile ilgili doğru ve güvenilir bilgilerin, doğru zamanda, doğru şekilde ve doğru yerde paylaşılarak, onların karar mekanizmasında pozitif bir etki sağlamak olarak nitelendirilebilir. Şeffaflık prensibinin ana amacı, tutarlı, kapsamlı ve anlaşılır bilgilerin tam zamanında ve düşük maliyetle kullanıcılara ulaştırmaktır. Şirketler, şeffaflığın gereklerine uymadıklarında piyasada işlem yapacak yatırımcılara tam ve eksiksiz bilgi aktarımı olamayacak ve yatırımcı ile şirket arasında asimetrik bilgi oluşacaktır. Şirketlerin sermaye hareketliliği oluşturma adına yatırımcı çekmesi özellikle şirkete dair mali ve yönetsel bilgilerin doğru şekilde aktarılması önemlidir²⁵

²³ Nevzat Tetik, “Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Yeni Türk Ticaret Kanunu Düzenlemelerinin İşletmelerin Finansal Yönetimi Üzerinde Etkileri”, *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, c.2, s.1 (2013), s.50

²⁴ International Corporate Governance Network, “ICGN Global Corporate Governance Principles: Revised,” 2009,s.30

²⁵ Mesut Doğan, Mete Karayel, “Board Composition and Firm Performance: Evidence from BIST 100 Companies in Turkey,” *Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati Fascicle I. Economics and Applied Informatics*, c.2 (2016) , s.35

Şirket yöneticilerinin nasıl bir ücret politikası oluşturduğu konusunda bilgilendirme yapması beklenir. Çalışanlara karşı yıl içinde yapılan ödüllendirme yoluyla yapılan ödemeler konusunda şeffaflığı sağlama adına şirket için hazırlanacak mali raporlarda belirtilmesi gerekmektedir.²⁶ Şirket adına hazırlanan yıllık raporların denetim komitesi tarafından hazırlama aşamasında uluslararası kabul gören muhasebe standartlarının kullanılması raporlamanın kalitesini artırmakla beraber küresel anlamda yatırımcının şirkete dair bilgilere güven duyması ve yatırım kararı almasında etkili olacaktır.²⁷ Şirkete dair finansal raporlamanın dışında şirkete dair finansal olmayan bilgiler için şeffaflığın sağlanması da kamuya açıklanacak bilgiler açısından gereklidir.²⁸ Şeffaflığın genel amacı, finansal marketlerdeki yatırımcılar için gerekli bilgileri sağlamak ve piyasalardaki kayıtlı şirketleri onlara sunmaktır. Bu açıdan, yatırımcılar için her türlü bilgiyi güvenilir bir atmosferde sunmak, şeffaflığın en önemli avantajı olarak kabul edilebilir.²⁹ Aynı zamanda finansal piyasalarda yatırımcının bu bilgiye dayanarak işlem yapması bilginin güvenilirliğine bağlı olmakla birlikte finansal piyasalardaki işlem hareketliliğini artıracaktır. Dolayısıyla şeffaflığın sağlanması sadece şirket açısından avantaj oluşturmamakta aynı zamanda sermaye piyasasında işlem hacmini yükseltecek kararların uygulanmasını sağlayacaktır.³⁰

²⁶ Nurcan Azgın, "İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulaması, Denetim ve Denetim Kalitesi," (Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s.14

²⁷ Emin Yürekli, Seçkin Gönen, "6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Açısından Kurumsal Yönetim İlkelerinin Değerlendirilmesi," *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, c.2, s.4 (2016), s.132

²⁸ The International Finance Corporation, "Governance Practices in the European Union," *Office of the Publisher World Bank*, 2015, s.70

²⁹ Nikos Vafeas, Adamos Vlittis, "Board Executive Committees , Board Decisions , and Firm Value," *Journal of Corporate Finance*, c.58, s. April (2019), s.50

³⁰ İmen Khanchel, "Corporate Governance : Measurement and Determinant Analysis," *Managerial Auditing Journal*, c.22, s.8 (2015), s.750

Şeffaflığın bu şekilde bir zincirleme reaksiyon sağlayacağı görülmektedir. Şirketler açısından şeffaflığın sağlanması adına katlanılacak maliyetler de söz konusu olabilecek dezavantaj olarak görülebilir, uzun vadede şirkete sağlanacak faydalar söz konusu olduğunda şirketle bu maliyete katlanmayı göze almak durumundalar. Kurumsal yönetimin tam anlamıyla uygulanması adına şeffaflık ilkesinin hem özel hem kamu kesimi tarafından desteklenmesi gerekmektedir.³¹ Şeffaflık, aynı zamanda şirket içinde hissedarlara ve ortaklara karşı açıklanacak bilgiler açısından da sağlanmalıdır. Şirket yönetimi açısından alınacak kararlarda bilgilerin doğruluğu, şirket faaliyetlerine güveni sağlar.³² SPK tarafından yayımlanan 28871 sayılı Kurumsal Yönetim ilkelerinin belirlenmesi ve uygulanmasına ilişkin Tebliği'nde; öngörülen raporlama standartlarının uluslararası muhasebe standartlar ile uyumlu olması amaçlanmıştır. Dolayısıyla icrai ve yönetme gücüne sahip yönetim kurulu tarafından uygulanması zorunlu kılınan raporlama, aynı zamanda uluslararası alanda kabul görecektir.³³ SPK, şirketler açısından hazırlanacak mali raporların güvenilirliği açısından dış denetimden geçme koşulunu da getirmektedir ve aynı zamanda Sermaye Piyasası Kanunu açısından yetkili kılınmış kurumlar tarafından yapılması gerekmektedir. Kamuya açıklanacak bilgiler, ticari sır niteliğinde olmamakla birlikte şirket hakkında açık ve eksiksiz bilgiler olacaktır.³⁴

³¹ Asiye Zengin, Ayşe A. Yılmaz, "Kurumsal Yönetim İlkeleri Ve Standartları," Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, c.10, s.48 (2017), s. 372

³² Osman Emre Arlı, "Kurumsal Yönetim Uygulamalarının İşletmelerin Finansal Oranlarına Etkisi: İmalat Sektörü İşletmelerinde Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi) , Isparta,Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013,s.26

³³ Siriyama Kanthi Herath, Norah Albarqi, "Financial Reporting Quality: A Literature Review," *International Journal of Business Management and Commerce*, c.2, s.2 (2017),s.10

³⁴ Ahmet Gencer İpek, "Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Türkiye'de Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Örnek Olaylarla İncelenmesi".(Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s.12

1.2.3. Hesap Verilebilirlik

OECD tarafından yayımlanan ilkelerde yönetim kurulunun sorumluluğu başlığı altında; şirket faaliyetleri açısından şirkete ve pay sahiplerine karşı hesap verme yükümlülüğü taşıması gerektiği belirtilmektedir. Şirket faaliyetlerinde icrai organ olan yönetim kurulunun, aldığı kararlar sonrası kendisini atayan genel kurula hesap verme yükümlülüğü olmakla birlikte menfaat sahibi olan kişilere karşı da sorumluluğu bulunmaktadır.³⁵ Özellikle ortaklar ve hissedarların şirket faaliyetleri konusunda bilgi edinme hakkı kapsamında, yönetim kurulu tarafından istenecek her türlü açıklama hesap verilebilirlik ilkesine uygundur. Yöneticilerin yaptıkları her işlem adına sorumlu olacakları ve her an hesap verebileceklerini düşünerek hareket etmeleri bu yönetim anlayışı açısından gerekli olmalıdır. Yönetim kurulunun sorumluluğu öncelikli olarak şirketin mülkiyetine ortak olan hissedarlara karşıdır. Hisse sahipleri, şirkete karşı yatırdıkları sermayenin nasıl kullanıldığına dair izleme ve denetleme yetkisine sahip olmaktadır.³⁶ Dolayısıyla şirket yöneticilerin, yatırılan sermayenin kullanımına dair hissedarlara karşı her durumda hesap verilebilirliği bulunmaktadır. Hissedarlara ait fonların şirket içinde nasıl değerlendirdikleri şirket ile olan ilişkileri açısından belirleyici olacaktır.³⁷ Hissedarlar dışında çalışanlar ve diğer paydaşlar bakımından da yapılacak işlemlerin hesap verilebilirlik olduğu unutulmamalıdır. Şirket açısından paydaş konumunda bulunan herkes tarafından yöneticilerin sorumluluğu bulunmaktadır.³⁸

³⁵ Esra Sipahi, “Kurumsal Yönetim ve Hesap Verebilirlik”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, c.5, s.54 (2017),s.620

³⁶ Renée B Adams, Benjamin E Hermalin, Michael S Weisbach, "The Role of Boards of Directors in Corporate Governance : A Conceptual Framework and Survey," c.48, s.1 (2018), s.65

³⁷ Rıfat Uçkun, “Kurumsal Yönetim Endeksindeki Şirketlerin Kurumsal Yönetim Puanıyla Şirket Değeri Arasındaki İlişki”, (Yüksek Lisans Tezi),Ankara, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014,s.16

³⁸ Banu Kartal, M.Tevfik,Yılmaz Budayoğlu ,“Türkiye’de Kurumsal Yönetim (KY) İlkelerinde Yeni Uyum Raporları Üzerine Bir İnceleme” , *Journal of Research in Business*, c.4, s.2 (2019), s.150

1.2.4. Sorumluluk

Kurumsal yönetim anlayışı gereği, şirket faaliyetlerini yürütmeye yetkili kişilerin aynı zamanda sorumluluğu olduğu kabul edilmektedir. Şirket faaliyetlerinin, yönetim kurulunun ve şirket yöneticilerinin karar ve eylemlerinin ilgili mevzuata ve etik değerlere uygunluğunun sağlanması sorumluluk olarak tanımlanabilir. Doğru uygulanan kurumsal yönetimde, icrai organ olan yönetim kurulunun sorumluluğunun şirket içerisinde kapsamının belirlenmesi gerekir.³⁹ SPK tarafından yayımlanan 28871 sayılı “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ” şirketler açısından yönetim kuruluna ait sorumluluk genel hatlarıyla belirtilmiş, uygulama açısından nasıl ilerleyeceği şirketin kendi takdirindedir.⁴⁰ Şirketin kuruluş aşamasında, oluşturacağı esas sözleşme ile yönetim kurulunun sorumluluğunu belirleme yetkisi genel kurula bırakılmıştır.

³⁹ Azlan Amran, "Board Structure and Extent of Corporate Governance Statement," *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, c.2, s.4 (2010), s.390

⁴⁰ SPK, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ” ,28871 sayılı , Resmi Gazete, (2014), s.12

SPK'nın 28871 sayılı Kurumsal Yönetime ilişkin tebliğ kapsamında belirtilen ilkelere, yönetim kurulundan beklenenler azami olarak belirtilmiştir; ⁴¹

- Şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamalıdır.
- Yönetim kurulu üyeleri, tam bilgilenmiş olarak, iyi niyetle, gerekli dikkat ve özeni göstererek, şirketin ve hissedarların çıkarları doğrultusunda hareket etmelidir.
- Yönetim kurulu kararlarının farklı hissedar gruplarını farklı şekilde etkilediği durumlarda, yönetim kurulu bütün hissedarlara adil davranmalıdır.
- Yönetim kurulu, yüksek etik standartlar getirmeli ve ilgili paydaşların çıkarlarını dikkate almalıdır.

Yönetim kurulu bağımsızlık içinde faaliyetlerini yerine getirirken kendini atayan genel kurula karşı bunu sağlaması ancak dışarıdan üye olarak gelecek bağımsız üyeler aracılığıyla sağlanacaktır.

Yönetim kurulu içinde bağımsız üye oranının gerekli oranda sağlanması gerektiği beklenmektedir. Bağımsız üyeler dışında yönetim kurulu içinde icracı olmayan üyeler de bağımsızlık ve tarafsızlığın sağlanması adına bağımsız üyeler kadar önemlidir. ⁴²

⁴¹ SPK, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ” ,28871 sayılı , Resmi Gazete, (2014), s.14

⁴² Gözde Engin Günay, “Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu”, İstanbul Barosu Dergisi, Cilt: 87, Sayı: 6,s.180

1.3. TÜRKİYE’DE KURUMSAL YÖNETİME DAİR DÜZENLEMELER VE UYGULAMALAR

1.3.1. 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu’na uyum kapsamında hazırlanan 30 Ocak 2014 Yürürlük tarihli 28871 sayılı Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ

Ülkemizde kurumsal yönetim anlayışını, belirli şirketler açısından uygulama zorunluluğu SPK kanununda yer alması ile başlamıştır. Sermaye Piyasası Kanunu’nda Kurumsal yönetim ilkeleri başlığı ile 17.maddede üç fıkra olarak düzenlenmiştir. Madde içeriğinde kurumsal yönetim ilkelerinden bahsedilmekle birlikte, şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uyma gerekliliğinden bahsediyor. Kurumsal yönetim ilkelerine ayrıntılı olarak yer verme SPK kanununa dayalı çıkarılan 28871 sayılı Kurumsal Yönetim ilkeleri Tebliği ile birlikte olmuştur. Kanundaki düzenlemeye paralel olarak bu tebliğde halka açık şirketler için uygulanması zorunlu olmakla birlikte dört ana bölüm ve bunlara bağlı alt bölümlerden oluşmaktadır.⁴³

- 1) Hissedarlar,
- 2) Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık,
- 3) Menfaat sahipleri,
- 4) Yönetim Kurulu

⁴³ Ali Korhan Özen, Tuncer Yılmaz, “Bağımlı ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üye Sayısının İşletmenin Finansal Performansına Etkisi”, *Akademik Bakış Dergisi*, c.58 (2016), s.460

2004 yılında OECD kurumsal yönetim ilkelerinin revize edilerek şirketleri bu ilkeleri uygulamaya yöneltmek için SPK; BIST’te işlem gören şirketlerin, yıllık raporları ile birlikte Kurumsal Yönetim Uyum Raporu yayınlamakla yükümlü olduklarını ilan etmiştir.

Kurumsal Yönetim Tebliği ile;⁴⁴

1. Kurumsal yönetim ilkeleri SPK’nın ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun ilgili hükümleri çerçevesinde revize edilmiştir.
2. Pay sahipleri ile ilişkiler birimi başlıklı madde; Tebliğ’de Yatırımcı ilişkileri bölümü olarak revize edilmiş, söz konusu maddeye bu bölümün ortaklık genel müdürü veya genel müdür yardımcısına ya da diğer idari sorumluluğu bulunan yöneticilerden birine doğrudan bağlı olarak çalışması ve yürütmekte olduğu faaliyetlerle ilgili olarak en az yılda bir kere yönetim kuruluna rapor hazırlayarak sunmasının zorunlu olduğu düzenlenmiştir.
3. Payları borsada işlem görmeyen halka açık ortaklıklar, uygulamak zorunluluğunun dışında tutulmuştur. Bu tür şirketler, kurumsal yönetim ilkelerini uygulamakta serbest bırakılmışlardır.

Sermaye Piyasası Kurulu ilgili tebliği oluştururken, OECD tarafından yayınlanmış bulunan kurumsal yönetim ilkelerini esas almıştır. 28871 sayılı Tebliğ; kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına dair usul ve esasların yanı sıra kurumsal yönetim ilkelerini de yayımladığı ek’te belirtmiştir. Ancak bu ilkelere yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığına; uygulamamaya ilişkin gerekçeli açıklamaya ve gelecekte şirketin yönetim uygulamalarında ilkelere yer alan prensipler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamaların yıllık faaliyet raporlarına eklenerek kamuoyuna açıklanması gerekmektedir.

⁴⁴ SPK, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ”, 28871 sayılı, Resmi Gazete, (2014), s.20

1.3.1.1. SPK Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu

SPK tarafından yayımlanan kurumsal yönetim ile ilgili Tebliğde; kurumsal yönetim uyum raporu zorunluluğu yer almaktadır. Kurumsal yönetim uyum raporuna, şirketin yıllık faaliyet raporunda ayrı bir bölüm olarak yer verilir. SPK Kurumsal Yönetim Uyum Raporunda; kurumsal yönetim ilkelerinde yer alan prensiplerden şirketçe uyulanlar ve uyulmayanlar belirtilerek, uyulmayanlar hakkında uymama gerekçeleri ile bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarıyla ilgili bilgiler açıklanmaktadır.⁴⁵ Şirketin kurumsal yönetim uygulamalarına tebliğ kapsamında ne derece uyduğuna ilişkin hazırlanması gereken raporlardandır. İşletme ile ilgili hem finansal hem de finansal olmayan bilgilerin yer aldığı raporlar; Bağımsız Denetim Raporu, Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Raporu, Kurumsal Yönetim Raporu ve Entegre Rapor gibi farklı isimler altında yayımlanmaktadır. Bununla beraber şeffaflık ilkesi gereği; şirkete ait tüm bilgilerin zamanında, eksiksiz ve karşılaştırılır olarak kamuya açıklanmalıdır. Dolayısıyla şirketlerde kurumsal yönetim yaklaşımının benimsenmiş olması; kurumsal raporlama şeffaflık ve kamuyu aydınlatma ilkesine uyumu kolaylaştırır.⁴⁶

⁴⁵ Aslı Uçar, Haşit Gürkan, “Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkelerinden Yönetim Kurulu İlkesinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma,” *Sakarya İktisat Dergisi*, c.3, s.2 (2014), s.90

⁴⁶ Banu Kartal, M.Tevfik,Yılmaz Budayoğlu , “Türkiye’de Kurumsal Yönetim (KY) İlkelerinde Yeni Uyum Raporları Üzerine Bir İnceleme”, *Journal of Research in Business*, c.4,s.2 (2019), s.155

1.3.2. TTK 'da Kurumsal Yönetime İlişkin Düzenlemeler

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yapılan çalışmalarla, Kurumsal Yönetim İlkeleri düzenlenmiştir. Ayrıca 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda Kurumsal Yönetim İlke ve esaslarına paralel düzenlemelere yer verilmiştir. Bu kanunla Kurumsal Yönetim İlkeleri, özellikle yönetim kurulunun, şirket denetiminin yapısı ve işleyişinde, finansal yönetimi yeniden şekillendirecek uygulamalar hukuki yapı kazanmıştır.⁴⁷ 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile kurumsal yönetim ilkelerini düzenleyen ve denetleyen kurum olarak SPK öngörülmüştür. Getirilen yenilikler arasında; şirket bilgilerine erişim hakkı, finansal raporlama standartları, denetim, yönetim kurulu, genel kurul, pay sahiplerinin korunması konularında kurumsal yönetim anlayışına önemli katkılar bulunmaktadır. TTK, öncelikle anonim şirket yapısında kurumsallaşacak şirketler için kurumsal yönetim ilkelerinin temel bir yapı olarak benimsenmesi konusunda emredici kurallar getirmektedir. Kanun'a gelen değişikliklerde aynı zamanda kabul edilmiş olunan UFRS'nin de etkisi büyüktür. Muhasebe standartları ile uluslararası finansal raporlama uygulamalarına uyum korunmaya çalışılmıştır. Kurumsal yönetim ilkeleri; şeffaflık, adillik, hesap verilebilirlik, sorumluluk esasları, TTK 'nın düzenlemelerinde yerini almıştır.⁴⁸

⁴⁷ Soner Aktaş, "Yeni Türk Ticaret Kanunu'na Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Yapısı ve Üyelerinin Nitelikleri", *Mali Çözüm Dergisi*, 2011, s.111

⁴⁸ Emin Yürekli Seçkin Gönen, "6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Açısından Kurumsal Yönetim İlkelerinin Değerlendirilmesi," Malatya, *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, c.2, s.4 (2016), s 50.

Kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda; TTK maddeleri çerçevesinde oluşturulacak olan yönetim kurulu ile sadece menfaat sahiplerinin temsil edildikleri bir kurul değil, şirket sermayesinden bağımsız, profesyonel yönetim anlayışına göre objektif hareket edebilen, günümüz şartlarına uyum sağlayabilen modern bir yapı esas alınmıştır.⁴⁹ 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda hâkim olan anlayış, özellikle pay senetleri borsada işlem gören anonim şirketlerde, pay sahipleri başta olmak üzere, tüm ilgililerin menfaatlerini korumaya yönelmiştir. Şirkete ilişkin bilgilere ve yaptığı açıklamalara, çağrılara, beyanlara ve hazırladığı belgelere ve finansal raporlara şeffaflığı en üst düzeyde sağlayarak herkesin ulaşması sağlanmalıdır.⁵⁰ TTK'nın finansal tablolarda şeffaflık ve güvenilirlik açısından getirdiği yenilik ise, Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarıyla uyumlu Türkiye Finansal Raporlama standartlarına uygun olarak düzenlenmesini öngörmesidir.⁵¹ Yapılan düzenlemelerden önem arz eden ise; denetçinin şirket organı olmaktan çıkarılarak, denetim görevinin tamamen şirket dışında, bağımsız ve ayrı bir meslek çatısı altında örgütlenmiş olan profesyonellere yer verilmesidir. Buna göre; denetim faaliyeti, denetlenen şirketin ölçeğine göre ya bağımsız denetim kuruluşları ya da en az bir Serbest Muhasebeci Mali Müşavir (SMMM) veya Yeminli Mali Müşavir (YMM) uzmanı tarafından yapılması öngörülmüştür⁵². Adillik ilkesi gereğince, hisse sahiplerinin şirkete borçlanması yasaklanmaktadır. Bununla birlikte şirket pay sahipleri arasında imtiyazlı paya sahip olunması sınırlandırılmıştır. Kanunda yapılan değişikliklere bakıldığında zaman uygulamadaki değişikliklere uyum sağlanmaya çalışıldığı ve yapılan bu düzenlemeler ile birlikte kurumsal yönetim ilkelerine hukuki zemin sağlanmıştır. Şirketlerin uygulamaya aykırı hareket etmeleri durumunda hukuki yaptırım uygulanması söz konusu olacağı belirtilmiştir.⁵³

⁴⁹ Zehra Badak, "Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Türk Ticaret Kanunu Tasarısı İle Yönetim Kurulları Konusunda Yapılan Değişiklikler", (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s.50

⁵⁰ Yasin Cebeci, Hakan Cavlak, "Kurumsal Raporların İncelenmesi Ve Karşılaştırılması," *Journal of Research in Business*, c.1, s.3 (2018), s.60

⁵¹ Fatma Pamukçu, "Finansal Raporlama İle Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi", *Journal of Accounting & Finance*, c.21, s.50 (2011), s.140

⁵² Şafak Narbay, Melih Sönmez, "Kurumsal Yönetimde ' Şeffaflık ' ve Türk Ticaret Hukukundaki Uygulamaları", *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, c.18, s.1 (2016), s.400

⁵³ Emin Yürekli Seçkin Gönen, "6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Açısından Kurumsal Yönetim İlkelerinin Değerlendirilmesi," Malatya, *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, c.2, s.4(2016), s.52

1.3.3. TÜSİAD: Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu

Kurumsal yönetim alanında ulusal çalışmalara bakıldığında kronolojik olarak 2000'lerin başında yayımlanması itibariyle yayımlanan bu rapor ilklerdendir. Kurumsal yönetim uygulamalarının dünya üzerinde yaygınlaşması ile gelişmelere ayak uydurmamızı sağlama adına TÜSİAD tarafından hazırlanan bu raporla şirketlere açıklayıcı bilgiler sunulmaktadır. Rapor; özel şirketlerin, dünya piyasalarındaki gelişmeleri yakalaması amacıyla kurumsal yönetimin 4 temel ilkesi şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk üzerinde durmakta ve bu bağlamda, temel ilkeler ışığında kurumsal yönetimin şirkette yerleşmesi ve iyi uygulanması açısından en büyük sorumluluğa sahip olan yönetim kurulunun oluşumu ve faaliyetlerini bağımsız olarak yerine getirme gibi konular üzerine odaklanmaktadır.⁵⁴ Kurumsal yönetim, kurumun en yüksek performansı göstermesini hedefleyerek şirketin sürdürülebilirliğini sağlamayı amaçlar. Kurumsal yönetim; etik değerler, kanunlara uyma, çevrenin korunması ilkeleri ile uyumludur. Özellikle yönetim kurulunun kapsam ve oluşturulma süreci ayrıntılı olarak anlatılmaya çalışılmıştır. Yönetim kuruluna atanan üyelerin nitelikleri ve bağımsızlıklarının, kurumların başarısında etkili olacağı belirtilmiştir. Bu nedenle, yönetim kurulu üyelerinde bulunması istenilen yetenek, beceri ve deneyimlere ve kurulun işlevselliği için oluşturulacak kurallara çok özen gösterilmelidir. Bu kapsamda üyelerin bulundurulması gereken nitelikler maddeler halinde sayılmış ve bu niteliklerin sağlanmaması halinde eğitim verilmesi gerektiği belirtilmiştir.⁵⁵ Yönetim kurulu üyeleri; hissedarlardan, bağımsız karar alma süreçlerine müdahale edebilecek çıkar sahibi kişilerden ve hatta kendilerinin yönetim kurulu üyeliğine atanmasını önermiş şahıslardan mümkün olduğu kadar bağımsız olmalıdır. Dolayısıyla kamuda görevli olan ve seçilerek göreve gelmiş olan üyelerin görevinden istifa etmesi gerektiği, bağımsızlık koşulu bakımından gereklidir. Bağımsız üyelerin, yönetim kurulunda gerektiği düzeyde bulunması kurumsal yönetimin eksiksiz ve doğru uygulanmasını sağlayacaktır.⁵⁶

⁵⁴TÜSİAD, "Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası", (2005-1), İstanbul,2005,s.30

⁵⁵ TUSİAD, "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi", İstanbul 2002,s.16

⁵⁶ Emre Selçuk Sarı, Emir Otluoğlu, "Board Indepence and Financial Performance," *MCBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, c.16, s.2 (2018), s.105

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARINDA YÖNETİM KURULU

Kurumsal Yönetimin uygulanması ve denetlenmesinden sorumlu olan organ yürütme kurulusudur. TTK 'da şirket yönetiminde yönetim kurulunu merkeze alarak, şirket faaliyetlerinden birinci dereceden sorumlu olan organ olarak düzenlenmiştir. Şirket içerisinde bulunduğu konum gereği, kurumsal yönetime uyumda paydaşlara ve menfaat sahiplerine karşı sorumluluğu vardır. Yönetim kurulu; şirket yönetiminden sorumlu olmakla birlikte sermaye sahiplerini temsil ederek haklarını gözetecek şekilde şirketi amaç ve hedeflerine ulaştırmakla yükümlü kılınmıştır. Yayımlanan tebliğde; Yönetim Kurulunun Sorumluluğu ayrı bir başlık altında ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Düzenlemeye paralel olarak kurumsal yönetimi benimsemeye çalışan şirketlerde, buna yönelik faaliyetlerde yönetim kurulu merkezi organdır.⁵⁷

⁵⁷ Alev D. Aydın, "İyi Yönetilen Şirketlerin Sırrı Olarak Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi," Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,c.21,s.4 (2017),s.1545

2.1. Yönetim Kurulu Kavram ve Tanımı

Kurumsal Yönetim uygulamaları açısından yönetim kurulu yürütücü ve denetleyici bir organ konumundadır. Yönetim kurulunun kavram ve kapsamının belirlenmesi kurumsal yönetim uygulamalarının doğru olarak uygulanabilmesinde önem arz etmektedir. Yönetim Kurulu, Anonim Şirket bünyesinde kanunen oluşturulması gereken zorunlu organlarından biridir. Şirketi hem iç ilişkide idari işlerini hem de dış ilişkilerde temsil yetkisine sahip, süreklilik arz eden faaliyetleriyle icrai bir organ olduğu belirtilir. Yönetim Kurulunun görevleri Türk Ticaret kanununda madde 359-396.maddeleri arasında genel hatları ile belirtildiği üzere ve ayrıca ana sözleşme ile de yönetim kuruluna bu görevlerin dışında başka görevlerde verilmesini engelleyecek bir durum bulunmamakla birlikte gerektiğinde şirket faaliyetleri dâhilinde tanımlanan görevler dışında başka görevlerde verilebileceği görülmektedir.⁵⁸Yönetim kurulu üyeleri, kurul olarak toplanarak gerek idari işler gerekse temsil işlemleri ile ilgili olarak birlikte karar alırlar. Kolektif olarak karar alma, oluşturulan yapının amacına uygun olarak şirket içerisinde yöneticiler ve paydaşlar arasında dengeyi koruyarak adil bir süreç olması sağlanmaya çalışılmıştır. Yönetim kurulu çalışma yapısı gereği, diğer organların aksine günlük faaliyetleri içerdiğinden süreklilik arz etmektedir. Kurul; ortakların sermayelerinin ve menfaatlerinin korunması, şirket varlığının sürdürülebilirliğini sağlama, şirket alacaklılarının da alacaklarını koruma bakımından yetkili icrai organdır.⁵⁹

⁵⁸ Imen Khanchel, "Corporate Governance : Measurement and Determinant Analysis," *Managerial Auditing Journal*, c.22, s.8 (2015), s.750

⁵⁹ Arun Upadhyay, Rahul Bhargava, Sheri D Faircloth, "Board Structure and Role of Monitoring Committees," *Journal of Business Research*, c.67, s.7 (2014), s.1490

2.2. Yönetim Kurulu Yapısı

Yönetim kurulu oluşumu ve işleyişi bakımından genel kabul gören iki türlü sistem bulunmaktadır. Yönetim kurulunun şirket içerisinde yapılanması ve hiyerarşik düzen bakımından uygulamalar içerisinde iki yapı seçeneği söz konusudur. Şirket yönetimin ve idaresinin bağımsız üyelerin varlığının önem arz ettiği yönetim kuruluna ait olduğu Anglo-Sakson sistemde esneklik sağlanmaya çalışılırken genel kurul tarafından atanan yönetim kurulu, kararları uygulama ve denetim yapma yetkisine sahip kılınmıştır. Özellikle bu sistemde; yönetim kurulu üyeleri arasındaki bağımsız üyeler, yönetim kurulu tarafından yürütülen faaliyetleri objektif olarak ele alma ve denetleme fonksiyonu yürütmektedirler.⁶⁰Kıta Avrupa sistemi ise; yönetim kurulu şirket faaliyetlerini yürütürken, bu faaliyetleri denetleyecek üçüncü bir organ bulunur. Yönetim kurulu yönetme ve idareye ilişkin faaliyetleri yürütürken, bu organ başlı başına denetleme görevini yerine getirmektedir. Yönetim kurulunun iki sistem açısından; yönetme yetkisi, şirket faaliyetleri açısından yöneticileri kontrol etme ve onlara bilgi akışı sağlayarak yol gösterme, şirket faaliyetlerini kanuna ve kamu düzenine uygunluğunu sağlama, şirketin devletle ve diğer menfaat sahipleri ile ilişkisini sürdürme gibi aynı özellikler barındırır.⁶¹

⁶⁰ Ertuğrul Karoğlu, “Vekâlet Kuramı Perspektifinden Yönetim Kurulu Kompozisyonunun Finansal Performans Üzerindeki Etkisi : BİST İmalat Sektörü Örneği,” *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, c.2, s.1(2016), s.6

⁶¹ Naveed Iqbal Chaudhry, Muhammad Azam Roomi, Iqra Aftab, “Impact of Expertise of Audit Committee Chair and Nomination Committee Chair on Financial Performance of Firm,” *Corporate Governance (Bingley)*, c. 20, s.4 (2020), s.630

Yönetim Kurulu, anonim şirketin tüzel kişiliği kazandığı andan feshedilip tasfiyeye girdiği ana kadar, hatta sınırlı olmakla beraber tasfiye süresinde şirketi yönetir, temsil eder, şirket alacaklılarının, şirketin ve pay sahiplerinin hak ve çıkarlarının korunmasından sorumludur. Anglo-Sakson sistem içerisinde, şirketin idaresi ile faaliyetlerinin denetimi birbirinden ayrılmamıştır; her iki görev de yönetim kuruluna bırakılmıştır. İcracı ve icracı olmayan üyeler bir arada bulunmaktadır. Bunlardan ilki icracı üyeler, ikincisi ise icracı olmayan sadece denetim görevi olan ve aktif yönetsel sorumluluk taşımayan üyelerdir. Anglo-Sakson sisteme sahip yönetim kurulu yapısı; icracı yönetim kurulu üyeleri dışında, işleri daha iyi görebilecek tecrübeye sahip, yönetim kuruluna bağlı olarak faaliyet gösteren birden çok komite veya komisyon görevlendirilebilmektedir. Türkiye’deki yönetim kurulu yapısında uygulanan sistemin bir kısmı bu özelliği yansıtır.⁶² Denetim ve yönetim fonksiyonları arasındaki bağlantı çok ilişkilidir. Bu sistemi uygulayan ülkelerde, yönetim kurulunun objektifliği ve bağımsızlığı Yönetim Kurulu Başkanı’nın ve icra kurulu Başkanı’nın rolünün ayrılmasıyla veya eğer bu roller birleştirilmişse, icracı olmayan bir yöneticinin toplantılara başkanlık etmesiyle sağlanmaktadır.

⁶² Serhan Dinç, "6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ’ na Göre Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluk Hâlleri", *Ankara Barosu Dergisi*,s.4 (2016), s.150

2.2.1. Yönetim Kurulu Üye sayısı ve Üyelik Kriterleri

SPK tarafından yayımlanan kurumsal yönetim uygulanmasına ilişkin 28871 sayılı Tebliğ'de; yönetim kurulunun 5 üyeden az olmaması, kolektif karar alma yapısına uygun olarak ve faaliyetlerin etkin bir şekilde organize etmelerine imkân sağlayacak şekilde üye sayısını oluşturmaları istenmektedir. Türk Ticaret Kanunu md. 359'da Anonim işletmenin, esas sözleşmeyle atanmış veya genel kurul tarafından seçilmiş, bir veya daha fazla kişiden oluşan bir yönetim kurulu bulunur ibaresi bulunmaktadır. Aynı maddede; tüzel kişilerin yönetim kurulu üyesi olma imkânları getirilmiş ve tek kişilik yönetim kurulu oluşturma seçeneği de düzenlenmiştir. Üye sayısına ilişkin kanunda herhangi bir sınır konmamakla beraber bu sayının şirketin esas sözleşmesinde yapılacak düzenlemeyle sınırlandırılmasına engel durum yoktur. Şirket yönetiminin takdiri kararına bırakılmıştır.⁶³TÜSİAD raporunda ise; yönetim kurulu üye sayısı 5'ten düşük ve 15'ten fazla olmaması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Şirketlere üye sayısını oluşturmada tavsiye niteliğindedir.⁶⁴ SPK'nın 28871 sayılı Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ'de; yönetim kurulu üye sayısının, kurumsal yönetimi sağlamak adına adil ve şeffaf karar almak, pay sahiplerinin ve şirket menfaatleri arasındaki dengeyi koruyacak şekilde faaliyetleri şirket yönetimi ile ahenkli bir şekilde yürütmesine olanak sağlayacak şekilde belirlenmesi istenmektedir. Her şirket, kendi bünyesindeki faaliyetlerin yapısına uygun olarak karar alma mekanizmasını sağlamaya uygun ve icrai faaliyetlerin sürekliliğini koruyan üye sayısını kararlaştıracaktır.⁶⁵

⁶³ Levent Uysal, "Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu -I," *TBB Dergisi*, c.80 (2009), s.330

⁶⁴ TÜSİAD, "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi," (2002-1), İstanbul, 2002, s.40

⁶⁵ SPK, "Türkiyede'ki Halka Açık Şirketlerin Kurumsal Yönetim Yapıları ve Uygulamaları Hakkında Araştırma Raporu," Ankara, 2018, s.15

Anonim şirketler, sahip oldukları sermayenin büyüklüğü gereği ekonomi açısından önem arz eden şirketlerdir. Şirket yönetiminin, karar alıcıların ehil ve profesyonel kişilere bırakılması sağlanmalıdır. Şirket faaliyetlerinde çoğu zaman hukuki, mali ve stratejik karar almaya yetkin üyelere ihtiyaç duyulacaktır. Ancak bu durum şirketlerin gösterdikleri faaliyet alanına göre farklılık gösterecektir. Örneğin; teknoloji alanında hizmet vermekte olan şirketler, değişken talep ve rekabeti sağlama adına karmaşık yönetim yapıları oluştururken, küçük ölçekteki işletmeler az sayıda bir yönetici ekibine sahip olmayı tercih edebilir. Yönetim kurulu, şirket faaliyetlerinin gösterdiği çeşitliliğe göre; özel uzmanlık gerektiren veya teknik becerilere sahip olan üyelere oluşmalıdır. Yönetim kurulu üyelerinin; beceri, deneyim, uzmanlık ve bilgi alanları, şirketin rekabet ettiği alanlarda stratejik karar almaya ve faaliyetlerin çeşitliliğine hizmet etmeye katkı sağlayacak şekilde belirlenmelidir. Oluşturulacak yönetim kurulu üyelerinin sahip olması beklenen deneyim ve uzmanlık alanlarına çeşitli örnekler verilebilir;⁶⁶

- Finans veya muhasebe alanında uzmanlık
- Teknoloji alanında ihtisas,
- Gerekli süre üst düzey yöneticilik yapmış olma
- Resmî kurumlarda tecrübe,
- Pazarlama veya stratejiye dair bilgiye sahiplik,
- Risk altında gerekli kararları alabilme özelliği,
- Şirket denetimine dair tecrübeye sahip olma,

⁶⁶ Cemal Elitaş, Oğuzhan Aydemir, Veysel Ağca, "Yönetim Kurulu Yapısı, İşleyişi ve Performans İlişkisi: Ege Bölgesi Örneği", Muhasebe ve Finansman Dergisi", s.42 (2009), s.105

Türk Ticaret Kanunu'nda yönetim kurulu üyelerinin en az dörtte birinin yükseköğrenim mezunu olma koşulu kanun yapım sürecinde meclis çalışmaları sırasında fikir ayrılıkları oluşması yüzünden düzenlemelerden kaldırılmıştır. 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'na uyum kapsamında hazırlanan 28871 sayılı Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ, yönetim kuruluna ait dördüncü bölümünde yükseköğrenim görmüş olma üyeler için aranması gereken nitelik olarak belirtilmiştir. SPK'da düzenleme ise şu şekildedir; yönetim kurulu üyeliğine, şirket faaliyetlerini yürütme ve karar almaya hizmet edecek düzeyde bilgi ve donanımına sahip, belli süreli tecrübeye olan kişiler aday gösterilmeli ve seçilmelidir.⁶⁷ Ayrıca yönetim kurulu üyeleri, işletmenin faaliyet alanına dair yeterli seviyede özel sektör veya kamuda çalışarak deneyim kazanmış, tercihen yükseköğrenim görmüş nitelikli kişiler arasından seçilebilir. Yönetim kurulu üyeliğine aday kişilerde aranacak asgari koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Bilanço, kâr zarar, nakit akışı gibi temel finansal raporları ana hatları ile anlama ve analiz etme becerisine sahip olmak,
- İşletmenin gerek günlük gerek uzun vadeli işlemlerinde ve tasarruflarında tabi olduğu hukuki düzenlemeler hakkında temel bilgiye sahip olmak,
- Yönetim kurulunun gündeminde öngörülen ilgili bütçe yılı içindeki toplantıların en az %75'ine katılma olanağına sahip olmak,
- Yönetim kuruluna farklı bilgi, görüş yaratıcılık, irdeleyicilik vs. katma potansiyeline sahip olmak Bir yönetim kurulunun yalnızca yetenekli bireylerden oluşması başarılı olması için yeterli değildir.⁶⁸

⁶⁷ Serhan Dinç, "6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu 'na Göre Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluk Hâlleri," *Ankara Barosu Dergisi*, s.4 (2016), s.155

⁶⁸ TÜSİAD, "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi", (2002-12), İstanbul, 2002, s.2

Belirtilen niteliklere ek olarak; kurul halinde çalışacak ve kolektif karar alma yapısı gereği grup olarak çalışabilmesi ve birbirlerine uyum sağlamaları gerekmektedir. Aynı zamanda oluşturulan yönetim kurulunun etkin bir şekilde karar alması adına üyelerin, hassas iletişim yetenekleri olan ve başkalarını dinlemeye ilgili insanların bir araya gelmesi gerekmektedir. Farklı iş alanlarında kariyer sahibi kişiler; yönetim kuruluna ait kararların farklı bakış açıları getirerek alınmasını sağlayacaktır. Yönetim kurulu üyeliği bu açıdan, uzmanlık ve tecrübe gerektiren bir meslek halini almaktadır. Yönetim kurulu üyelerinde aranan nitelik genel olarak; faaliyet gösterilen alana dair yeterli bilgiye sahiplik, yeterli zamanı ayırabilme, iş alanı tecrübesi, çok yönlü düşünme, insan yetiştirme becerisi, mali analiz becerisi şeklinde sayılabilir.⁶⁹ Yönetim kurulu üyelerinin sahip olması gereken nitelik; şirketin stratejik amacına uygun olarak yürütülen faaliyetlerde sağlanacak yararı ve etkin kararlar almaya hizmet edecek şekilde belirlenmelidir. Dolayısıyla yönetim kurulu üyelerine ilişkin kıstaslar, her şirketin kendi faaliyet alanının özellikleri bakımından farklılık gösterecektir. Her şirket kendi alanında subjektif değerlendirilerek ele alınmalıdır.⁷⁰ Üye seçiminde aranacak temel nitelik, üyenin yürütülen faaliyetlerde ve karar almada oluşturacağı katma değer olmalıdır. Faaliyet gösterilen sektörün yanı sıra, farklı sektörlerde kazanılan tecrübelerin yönetim kurulunda paylaşılması gerekebilir. Bu açıdan yönetim kurulları; bağımsız olma, karar almada objektif ve farklı bakış açıları kazandırabilecek nitelikteki üyelerden oluşturulabilmelidir.

⁶⁹ Asiye Nur Zengin, Ayşe Altıok Yılmaz, "Kurumsal Yönetim İlkeleri Ve Standartları," *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, c. 10, s.48 (2017), s.690

⁷⁰ Ahmet Sultan Bin-Sariman, Azwadi Ali, Mohd Nazli Mohd Nor, "Board of Directors Quality and Firms' Debt Financing : The Moderating Effect of Inside Ownership – Evidence from Omani Firms," c.48, s.5 (2015), s. 402

2.2.2. Yönetim Kurulunda Bağımsız Üye Bulundurulması

6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'na uyum kapsamında hazırlanan 28871 sayılı Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğde bağımsız üye sayısına ilişkin; **Yönetim kurulu içerisindeki bağımsız üye sayısının, toplam üye sayısının üçte birinden az olamayacağı ve her durumda “bağımsız üye sayısı ikiden az olamaz.” Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin “görev süresi üç yıla kadar olup, tekrar aday gösterilerek seçilmeleri mümkündür** şeklinde belirtilmiştir. Küçük çapta yatırım amaçlayan bireysel yatırımcıların etkin bir biçimde temsil edilebilmesi ve yönetim kurulu içerisinde olası menfaat çatışmalarından uzak bir biçimde etkili çalışabilmesi amacıyla bağımsız üyelerin bulunması gerekliliktir ve seçilecek üyeler açısından seçilmesi en kritik üyeler arasındadır.⁷¹ Bağımsız üye bulundurulması fikri, halka açıklık oranı büyük ortaklıklar bünyesinde yer alan küçük ortakların şirket ile bağlarının zayıflığı nedeniyle çıkarlarının onların adına korumak için yönetimi elinde bulunduranların şirket ile bağı bulunmayanlar tarafından denetlenmesi, gereğinde icrai faaliyetlerinin müdahale edilmesi amacıyla ve şirket yönetimine katılma ihtiyacı ve isteği bulunmamakla birlikte pay sahiplerinin menfaatlerini korumayı amaçlamış üyedir. Şirketle menfaat çatışması içinde bulunmayacak kişiler buraya seçilir. Kurumsal yönetimin sağlanabilmesi için yönetim kurulu içerisindeki bağımsız üyeler, şirket sürdürülebilirliği ve yatırımcının menfaatlerinin korunması bakımından SPK'nın şirket içerisindeki temsilidir.⁷²

⁷¹ Ay. Gülşen Pazarbaşı, “Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu”, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2018, 1. bası, s. 14

⁷² Hatice Kübra Kandemir, “Kurumsal Yönetim Aracı Olarak Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği: Tam Bağımsızlık Mümkün mü?”, *Yıldırım Beyazıt Hukuk Dergisi*, s. 5, c. 2 (2020), s. 450

SPK 28871 sayılı Kurumsal Yönetim İlkelerinin uygulanmasına ilişkin Tebliğ'de yönetim kurulu yapısına ilişkin maddede aşağıdaki kriterleri taşıyan yönetim kurulu üyesi **bağımsız üye** olarak nitelendirilir;⁷³

- a) Şirket, şirketin ilişkili taraflarından biri veya şirket sermayesinde doğrudan veya dolaylı olarak %5 veya daha fazla paya sahip hissedarların yönetim veya sermaye bakımından ilişkili olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımları arasında, son beş yıl içinde, doğrudan veya dolaylı önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam, sermaye veya önemli nitelikte ticarî ilişkinin kurulmamış olması,
- b) Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimini, derecelendirilmesini ve danışmanlığını yapan şirketler olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin faaliyet ve organizasyonunun tamamını veya belli bir bölümünü yürüten şirketlerde çalışmamış ve yönetim kurulu üyesi olarak görev almamış olması,
- c) Son beş yıl içerisinde, şirkete önemli ölçüde hizmet ve ürün sağlayan firmaların herhangi birisinde ortak, çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmaması,
- d) Yönetim Kurulu görevi dolayısıyla hissedar ise sermayede sahip olduğu payın oranının %1'den fazla olmaması ve bu payların imtiyazlı olmaması,
- e) Bağımsız yönetim kurulu üyesi olması sebebiyle üstleneceği görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olması,
- f) Bağlı oldukları mevzuata uygun olması şartıyla üniversite öğretim üyeleri hariç, kamu kurum ve kuruluşlarında üye olarak seçildikten sonra tam zamanlı çalışmıyor olması,
- g) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (G.V.K.)'na göre Türkiye'de yerleşmiş sayılması.
- h) Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, şirket ortakları arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığını koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olması,

⁷³ SPK, "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ", (28871), Resmi Gazete, 2014, s.45

i) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiği görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabiliyor olması,⁷⁴

Bağımsız üye olmanın temel ölçütü; görevlerini hiçbir kişi ve grubun etkisi altında kalmadan sürdürme niteliğine sahip olmaktır.⁷⁵ Yönetim kurullarının faaliyetlerde etkin olabilmesi bağımsız yapısını korumasına bağlı olup, bağımsız üyelerin kurul içerisindeki yeteri varlığı önem arz etmektedir. Bağımsız üyelerin; uzmanlık ve objektifliğe katkı sağlama, kararlara alternatif sunabilme ve gözden kaçırabilecek bilgilere sahip olabilmesi gerekir Azınlık hissedarlarını koruyacak mekanizmaların olmayışı veya zayıflığı, yatırımcılar için yatırım yapma kriteri olarak yönetim kurulunun bağımsızlığının önemini öne çıkaracaktır. OECD kurumsal yönetim ilkelerinde bağımsız üye sayısı ile ilgili kıstas getirilmemekle beraber, yönetim kurullarında bağımsız ve icracı olmayan üyelerin bulunması önerilmektedir.⁷⁶

⁷⁴ SPK, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ”,(28871) ,Resmi Gazete,2014,s.47

⁷⁵ Av. Gülşen Pazarbaşı, “Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu”, Seçkin Kitabevi, Ankara,2018,1.bası, s.18

⁷⁶ Hasan Abdioğlu, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetim”, Gazi Kitabevi, Ankara,2019, 1.baskı, s.12

2.2.3. Yönetim kuruluna Bağlı Oluşturulan Komiteler

SPK 28871 sayılı Kurumsal Yönetim İlkelerinin uygulanmasına ilişkin Tebliğ’de; Yönetim Kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler başlığı altında komitelere ilişkin: **Komitelerin görev alanları, çalışma esasları ve hangi üyelerden oluşacağı yönetim kurulu tarafından belirlenir ve KAP ’ta detaylı şekilde açıklanır** olarak belirtilmektedir. SPK, 28871 sayılı Kurumsal Yönetim İlkelerinin uygulanmasına ilişkin Tebliğ’de: Komitelerin en az iki üyeden oluşması gerektiği, iki üyeden oluşması halinde her ikisinin, ikiden fazla üyesinin bulunması halinde üyelerin çoğunluğunun, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşması ve komite başkanlarının bağımsız üyeler arasından seçilmesi zorunluluğu belirtilmiştir. SPK, 28871 sayılı Kurumsal Yönetim İlkelerinin uygulanmasına ilişkin Tebliğ’de; kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması bakımından denetleyici kurum olan, yönetim kuruluna bağlı ve onun bünyesinde kurulması zorunlu olan komitelerin oluşumunu takip etmekle görevli kurum olarak kendisini atamıştır. Şirket faaliyetleri açısından komitelerin oluşumu ve yönetim kurulu ile uyumlu çalışması şirketin menfaati adına olur ve gerekli bağımsız üyelerin komite içerisindeki varlığı şirketin güvenilirliğini paydaşların gözünde sağlamış olacaktır.⁷⁷

⁷⁷ SPK, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ”,(28871), Resmi Gazete,2014,s.50

2.3. Yönetim Kurulu Kompozisyonu

Yönetim Kurulu üyelerinin seçimine ilişkin şirketler açısından bağlayıcı özellik gösteren TTK madde 359 (1): **Anonim şirketin, esas sözleşmeyle atanmış veya genel kurul tarafından seçilmiş, bir veya daha fazla kişiden oluşan bir yönetim kurulu bulunur** düzenlemesi ile yönetim kurulu üye sayısı ve seçimi genel kurul kararına bırakılmıştır. Belirlenen üyeler; nitelikleri, farklılıkları ile birlikte bir kompozisyon kurar. Yönetim Kurulu üyelerinin oluşturdukları bu kompozisyon, şirket faaliyetlerini yürütmeye ve kurumsal yönetim sürecinin işleyişinde büyük önem arz eder. Bağımsız üye sayısı, kadın üye sayısı, icracı üye sayısı, üyelerin tecrübe ve uzmanlığı bu kompozisyonu oluşturacak olan değişkenlerdir. Dolayısıyla her yönetim kurulu, farklı oranlarda ve sayılarda oluşturulabilecektir.⁷⁸

⁷⁸ Zeynep Gökçen, A.Sözüer, Cem C. Arslantaş, "Yönetim Kurulu Özellikleri Ve Şirket Performansları: İMKB Kurumsal Yönetim ve İMKB 50 Endekslerindeki İşletmelerin Karşılaştırılması", İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, c.72, s. 23 (2012), s.80

2.3.1. Üyelerin Yaş Durumu

Yönetim kurulu içerisinde, farklı yaş gruplarına sahip üyelerin olması faaliyetlerin ve kararların birçok açıdan değerlendirilmesini sağlayacaktır. Farklı yaş grupları; karar alma aşamasında farklı açılardan bakılmasını sağlayarak, kararı her açıdan değerlendirebilme imkânı sağlayabilecektir. Dolayısıyla yaş durumunun, kararlarda belirleyiciliğinde ve şirketin gelecek faaliyetlerine dair strateji ve hedeflerin kararlaştırılmasında, üyelerin yaşına bağlı sahip olunan tecrübe ve vizyon etkili olacaktır. Yönetim kurulu içerisindeki yaş çeşitliliğine dair; Tarus and Aime (2014), yönetim kurulu üyelerindeki yaş farklılığını ele alarak alınacak kararların firmanın kurumsal strateji değişimine etkisini ve firma performansına etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, yaş çeşitliliğinin stratejik değişimleri daha az etkilediğini bulurken, kurulun işlevsel çeşitliliğini daha çok arttırdığı bulunmuştur.⁷⁹ Ji Li and Ying Zhang (2016) ise, ele alınan 1000 halka açık firmanın yönetim kurulu üyelerinin çalışan ve yönetici ilişkileri bağlamında yaş çeşitliliğinin firmanın finansal durumu üzerindeki denetleyici etkisini ortaya koymayı amaçlamışlar. Çalışmada yönetim kurulu üyeleri arasındaki yaş çeşitliliğinin kurumsal yönetim açısından çalışan-yönetici ilişkisine olumlu etkisi gösterilmiştir.⁸⁰

⁷⁹ Daniel Kipkirong Tarus, Federico Aime, “Board Demographic Diversity, Firm Performance and Strategic Change a Test of Moderation,” *Management Research Review*, c.37, s.12 (2014), s.1115,

⁸⁰ Ji Li, Yang Sang, S.Chen, W.Jiang, S.Wen, Y.Hu, “Demographic Diversity on Boards and Employer/Employee Relationship,” *Employee Relations*, c.40, s 2 (2018), s.305

Kagzi ve Guha(2017), Yönetim Kurulundaki demografik çeşitliliğin (yaş, cinsiyet, eğitim) firma performansı üzerindeki etkisini ele almayı amaçlayarak, borsaya kayıtlı 200 firmanın ikincil verilerini kullanmış ve yaş çeşitliliğinin firma performansına olumlu etkisi bulunurken, cinsiyet çeşitliliğini ve eğitim çeşitliliğinin herhangi bir etkisi bulunmamıştır.⁸¹Talavera ve Yin,(2017) yönetim kurulu yaş çeşitliliğinin banka karlılığı üzerindeki etkilerini incelemek amaçlı 97 bankayı ele almıştır. Yaşa göre farklı kurulların banka performansını neden etkilediğini daha fazla araştırmak için, Dünya Değerler Anketi'ni kullanarak yönetim kurulu yaş çeşitliliğini yöneticilerin kişisel değerlerinin çeşitliliğine ayırmışlardır. Bulguları ise; yöneticilerin risk, sağduyu ve servet hakkındaki görüşleri arasındaki heterojenliğin, karar verme sürecinde grup içi çatışmaları yükseltmesine neden olarak, etkin çalışmayı engellediği ve banka karlılığını zayıflattığını tespit etmişlerdir.⁸²

⁸¹ Muneza Kagzi, Mahua Guha, “Does Board Demographic Diversity Influence Firm Performance? Evidence from Indian-Knowledge Intensive Firms,” *Benchmarking*, c. 25, s.3 (2018),s.1030

⁸² Oleksandr Talavera, Shuxing Yin, Mao Zhang, “Age Diversity, Directors' Personal Values, and Bank Performance,” *International Review of Financial Analysis*, c. 55, s. January 2017 (2018),s,65

2.3.2. Üyelerin Cinsiyet Farklılığı

Yönetim kurulunda, cinsiyet açısından çeşitliliğin sağlanması, yönetim kurulunun bağımsızlığını koruma ve adil karar alma süreci olan bir yönetim kurulunun oluşması ve alınan kararların hiçbir birey ya da grup adına alınmaması sürecini oluşturacaktır. Kuruldaki cinsiyet farklılık oranı, şirketin toplum içinde bütünleyici bir imaja sahip olmasını sağlarken, şirket performansına olumlu yönde katkı oluşacaktır. SPK tarafından istenen ise, oluşturulacak yönetim kurulunda en az bir üyenin kadın olması yönündedir. Kadın üye sayısı açısından ise, asgari koşul oluşturmaktadır. Kadın üye sayısı şirket yönetimi tarafından daha yüksek belirlenebilir. Gomez ve Lafuente, yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliğinin kamu işletmelerinin iş süreci etkisini incelemek adına, 54 firmanın yönetim kurulları içindeki cinsiyet çeşitliliğinin firmanın performansına olumlu etkisi olduğu ve kadınların temsil oranı dikkate alarak iş süreçlerindeki katkıları gösterilmeye çalışılmıştır.⁸³ Stefanovic and Barjaktarovic, 27 bankanın yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliğinin banka performansı üzerindeki etkisini inceleme adına doğrudan etkisi yerine cinsiyet çeşitliliği-firma performans bağlantısını sosyal cinsiyetle ilgili sosyal etkileşime dayalı sonuçlar ortaya koyduğunu bulmuştur.⁸⁴

⁸³ Jorge Moreno-Gómez, Esteban Lafuente, Yancy Vaillant, “Gender Diversity in the Board, Women’s Leadership and Business Performance,” *Gender in Management*, c.33, s.2 (2018),s.110

⁸⁴ Nikola Stefanovic, Lidija Barjaktarovic, “Gender Makes the Difference: The Moderating Role of Gender on the Relationship between Management Structure and Performance in Banking,” *Gender in Management Journal*, c.36, s.1 (2020), s.22

Wang ve Clift, yönetim kurullarında kadın üye oranlarını dikkate alarak, yönetim kurulunun şirket performansı üzerindeki etkiyi incelemek. 500 Avusturya firmasının verisi baz alınarak yapılan çalışmada cinsiyet çeşitliliğin firma performansı üzerinde etkisi olmadığı gözlemlenmiştir.⁸⁵Kılıç ve Kuzey, yönetim kurulu özelliğinde belirleyici olan cinsiyet çeşitliliğinin şirket performansı üzerindeki etkisini varlık karlılığı, özkaynak karlılığı vb. göstergelere dayanak açıklamaya çalışmışlar. Sonuç olarak ele alınan firmaların genel olarak erkek egemen olduğu ama kadın direktörlerin dahil edilmesinin, aktif kârlılığı, özkaynak kârlılığı ve satış getirisi ile ölçülen, firmaların finansal performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermektedir.⁸⁶Al Jaifi, Asean bankalarının 2011-2016 verileri dahilinde cinsiyet çeşitliliğinin sosyal ve kurumsal yönetim performansı üzerindeki etkiyi açıklamaya çalışmış ve sonucunda yönetim kurullarının belirli yüzdede kadın üye oranının kurumsal performansa olumlu etkide olduğu bulunmuştur.⁸⁷Zaid ve Wang, yönetim kurulu içerisindeki cinsiyet çeşitliliğinin firmanın finansman kararları üzerindeki etkisini incelemeye alarak, yönetim kurulu yapısı ve bağımsızlığı üzerindeki olumlu etkisinin firmanın finansman kararlarını da şekillendirdiğini ortaya koymuştur⁸⁸

⁸⁵ Yi Wang, Bob Clift, “Is There a ‘Business Case’ for Board Diversity?,” *Pacific Accounting Review*, c.21, s. 2 (2009),s.90

⁸⁶ Merve Kılıç, Cemil Kuzey, “The Effect of Board Gender Diversity on Firm Performance: Evidence from Turkey,” *Gender in Management*,c.31, s.7 (2016),s.440

⁸⁷ Hamdan Amer Al-Jaifi, “Board Gender Diversity and Environmental, Social and Corporate Governance Performance: Evidence from ASEAN Banks,” *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, c.12,s. 3–4 (2020),s.272

⁸⁸ Mohammad A.A Zaid et al., “Corporate Governance Practices and Capital Structure Decisions: The Moderating Effect of Gender Diversity,” *Corporate Governance (Bingley)*,c.20, s.5 (2020), s.945.

2.3.3. Üyelerin Eğitim Düzeyi

Yönetim kurulu üyesi olacak kişilerden; şirketin faaliyet gösterdiği alana hâkim olma ve karar almaya katılacak düzeyde bilgiyi, yönetme yetisi ile birlikte kullanması ve bunu yönetecek akademik eğitim seviyesine sahip olması beklenir. Boadi ve Osarfo, Kanadadaki bankaların yönetim kurulu üyelerinin eğitim niteliklerinin mali performans üzerindeki etkisini inceleme amaçlı 28 bankanın 2001-2006 arası bilgilerini kullandı. Çalışmada üyelerin gözlenemeyen nitelikleri göz ardı edilerek oluşturulan çalışma modelinde üyelerin eğitim özelliklerinin bankaların finansal performansında olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.⁸⁹ Yönetim kurulunun, şirketin faaliyet çeşitliliği çoğaldıkça, bilgiye ve kaynağa ulaşma ihtiyacı artmaktadır. Üyelerin sahip olması beklenen nitelikler, faaliyet alanını merkeze alarak oluşturulmalıdır.⁹⁰ Darmadi, Endonezya’da borsaya kayıtlı 160 firmanın verisi dahilinde; yönetim kurulu üyelerinin eğitim durumunun firmanın finansal performansı üzerindeki etkisi varlık getirisi üzerinden inceleme almış ve üyelerinin eğitim niteliklerinin belirli oranda finansal performans üzerindeki etkisi olduğunu saptamıştır.⁹¹ Baatwah, Salleh ve Ahmed, yönetim kurulu literatürü açısından önem arz edecek nitelikte olacak çalışmada yönetim kurulu üyelerine ait demografik özellikleri ve finansal uzmanlık ile denetim raporlarının zamanlaması arasındaki ilişkiyi incelemeye çalışmış. Mali eğitim açısından yeterli uzmanlığa sahip üyelerin kurulda bulunması zamanında denetim raporlarının zamanında yapıldığını göstermiştir.⁹²

⁸⁹ Isaac Boadi, Daniel Osarfo, “Diversity and Return: The Impact of Diversity of Board Members’ Education on Performance,” *Corporate Governance (Bingley)*, c.19, s. 4 (2019), s.830

⁹⁰ Jyoti D Mahadeo, Teerooven Soobaroyen, Vanisha Oogarah Hanuman, “Board Composition and Financial Performance : Uncovering the Effects of Diversity in an Emerging Economy Board Composition and Financial Performance: Uncovering the Effects of Diversity in an Emerging Economy,” *Journal of Business Ethics*, c.105,s.3 (2012), s.380

⁹¹ Salim Darmadi, “Board Members’ Education and Firm Performance: Evidence from a Developing Economy,” *International Journal of Commerce and Management*, c.23, s.2 (2013),s.120

⁹² Saeed Rabea Baatwah, Zalailah Salleh, Norsiah Ahmad, “CEO Characteristics and Audit Report Timeliness: Do CEO Tenure and Financial Expertise Matter?,” *Managerial Auditing Journal*,c.30, s.8–9 (2015), s.1000

Özbek ise, bankaların yönetim kurulu üyelerinin lisansüstü derecesine sahip olmanın bankanın karlılığı üzerinde farklılık yaratıp yaratmadığı incelemeye alırken; lisansüstü eğitime sahip üye sayısını bağımsız değişken olarak kabul edip, bağımlı değişken olarak finansal bir oran olan aktif karlılık oranını kullanmıştır. Yürütülen araştırmada bankaların yönetim kurullarında yüksek oran lisansüstü eğitime sahip üyelerin varlığı, aktif karlılık oranına beklenen etkiyi yapmadığı kanısına varmıştır.⁹³

2.3.4. Üyelerin Tecrübe Durumu

Yönetim kurulu üyeleri açısından tecrübe; **mesleki olarak aktif geçirdiği fiili süre** olarak tanımlanmaktadır. Yönetim kurulu üyeleri açısından tecrübe iki taraflıdır; yönetim kurulu faaliyetleri adına geçirilen çalışma süresi, diğeri ise yönetim kurulunda kurulca çalıştığı süredir. Yönetim kurulunun kolektif veya yönetim kurulu üyesinin bireysel olarak kurulda geçirdiği sürenin uzunluğu, yönetim kurulu üyelerinin şirkete dair bilgi ve deneyiminin artmasını sağlayacaktır.⁹⁴ Abad ve Bravo, yönetim kurulu adına faaliyet gösteren denetleme kurulundaki üyelerin finansal tecrübe durumu ile geleceği öngörme bilgisine sahip olabilme ilişkisini ele almışlardır. Sonuçlara göre, denetim komitesindeki üyelerin muhasebe alanındaki tecrübesi finansal ve stratejik nitelikteki ileriye dönük bilgiye sahip olma ile ilişkiyi ortaya koymuştur. Borsadaki firmaların yıllık raporlarında açıklanan bilgiler ışığında üyelerin muhasebe uzmanlığı hakkında veri toplanmıştır.⁹⁵ Herranz, Iturriaga, Alvarada, sekiz Avrupa ülkesindeki 296 firmadan alınan yönetici bilgileri ışığında denetim ve komite denetim süreci ile yöneticilerin sahip olduğu tecrübe arasında nasıl bir ilişki olduğunu inceleme sonucu; daha fazla tecrübe ve uzmanlık sahibi komitelerin tam zamanlı adanmışlık ve daha az üye ile süreci yönetebildiği görülmüştür.⁹⁶

⁹³ Cevdet Yiğit Özbek, “Türkiye’de Bankalarda Lisansüstü Eğitime Sahip Yönetim Kurulu Üyelerinin Bankaların Karlılıkları Üzerindeki Etkisi: Borsa İstanbul Bankalar ve Özel Finans Kurumları Sektörü Örneği,” *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, c.12, s. 1 (2019),s.160

⁹⁴ Merve Kılıç, Cemil Kuzey, “The Effect of Board Gender Diversity on Firm Performance: Evidence from Turkey,” *Gender in Management: An International Journal*,c.31,s.7 (2016),s.441

⁹⁵ Cristina Abad, Francisco Bravo, “Audit Committee Accounting Expertise and Forward-Looking Disclosures: A Study of the US Companies,” *Management Research Review*, c.41, s.2 (2018), s.170

⁹⁶ César Zarza Herranz, Felix Lopez-Iturriaga, Nuria Reguera-Alvarado, “Audit Committee Expertise in Large European Firms,” *Managerial Auditing Journal*, c.35, s.9 (2020), s.1320

Mustafa ve Youssef, kurumsal yönetim literatürü açısından şirket varlıklarının kötüye ve denetim komite üyelerinin mali uzmanlıkları arasında bir ilişki olabileceğine dair yaptıkları çalışma sonucu; şirketlerin sektörleri ve büyüklükleri dikkate alınarak 1987-98 arası ABD’de kötüye kullanma vakalarına maruz kalan 28 şirkette, bir üyenin bile finansal alanındaki uzmanlığı şirketlerdeki varlığı kötüye kullanılması olaylarını azalttığı görülmüştür.⁹⁷ Roy(2008), Yönetim kurulu performansı üzerinde yönetim kurulu üyelerinin sahip olduğu uzmanlığın etkisini incelemek adına 100 ABD şirketinin yönetim yönergelerini dikkate alınması sonucu, spesifik olmayan bilgilerin uzun vadeli çıkarlarını desteklemek için uygun süreçlerin yürürlükte olduğuna dair çok az güvence sağladığı ortaya koymuştur.⁹⁸Chaudhry, Roomi and Aftab, kurumsal yönetim açısından da katkıda bulunacak düzeyde olmakla birlikte, denetim komitesi başkanının mali, gözlem ve deneyimsel uzmanlığının firmanın finansal performansı üzerindeki etkisini 50 finans dışı firma üzerinde incelemiş, firmanın varlık getirisi, öz sermaye getirisi ve net kâr marjı üzerinde olumlu etkilediğini bulmuştur.⁹⁹

⁹⁷ Sameer T. Mustafa, Nourhene Ben Youssef, “Audit Committee Financial Expertise and Misappropriation of Assets,” *Managerial Auditing Journal*, c.25, s.3 (2010), s. 212.

⁹⁸ Marie Josée Roy, “Building Board Expertise through Key Supporting Processes,” *Measuring Business Excellence*, c.12,s.4 (2008),s.42

⁹⁹ N. Chaudhry, M.Azami Roomi, I. Aftab, "Impact of Expertise of Audit Committee Chair and Nomination Committee Chair on Financial Performance of Firm",Corporate Governance (Bingley),c.20,s.4 (2020),s.630

2.4. Kurumsal Yönetimde Yönetim Kurulunun İşlevi

Kurumsal yönetim; ülkeler açısından şirketlerin varlıklarını sürdürme ve kişisel çıkarların şirket çıkarlarının gerisinde bırakılmasını sağlamak adına geliştirilen yönetim sistemi olarak, sistemin objektif uygulanabilirliği adına şirket bünyesinde oluşturulacak yönetim kurulu sorumluluğunda yürütülecektir. Kurumsal yönetim; hissedarların menfaatlerine ilişkin ilkelerin tümünü, özellikle şirketin üst yönetimin işlemlerinin şeffaflığın ve karar verme yeteneğinin korunmasını ve yönetim ile denetim arasındaki uyumlu bir ilişkiyi amaç edinmektedir. Kurumsal yönetim, azınlık ve yabancı hissedarlar dâhil, bütün hissedarlara eşit işlem yapılmasını güvence altına almayı amaçlar. Bütün hissedarlar haklarının ihlali karşısında tazmin etme fırsatına sahip olmalıdır. Şirket faaliyetleri sonucu menfaat sahiplerinin hak kayıplarının giderilmesi yönetim kuruluna yüklenmiştir.¹⁰⁰ SPK tarafından yayımlanan 28871 sayılı Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğde esas alınan OECD kurumsal yönetim ilkelerinde; yönetim kuruluna verilen yetki ve sorumluluklar, onu birinci dereceden sorumlu organ olarak göstermektedir. Yönetim Kurulunun, kurumsal yönetimde icrai organ olmasının nedeni; kurucuların keyfi uygulamalarının önüne geçerek, bütün paydaşlarının çıkarları doğrultusunda şirketin yönetilmesini sağlamaktır. Ülkeler arası ticari faaliyetlerin yoğunlaşması ile birlikte özellikle yabancı yatırım çekme adına şeffaf ve adil bir yönetim anlayışına sahip olunması gerektiği görülmektedir.¹⁰¹

¹⁰⁰ Sedat Yenice, Tuğba Dölen, “İMKB’de İşlem Gören Firmaların Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumunun Firma Değeri Üzerindeki Etkisi”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, c.9, s.19 (2013), s.210

¹⁰¹ SPK, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ”, (28871), Resmi Gazete, 2014, s.52

Kurumsal yönetim anlayışı öncesi; şirketlerin kar sağlama amacına yönelik olarak takdiri kararlar ile yönetilmesi söz konusuydu. Oysa kurumsal yönetim, takdire dayalı yönetim yerine kurallara dayalı yönetim anlayışını getirmiştir. Kurumsal yönetim; hissedarlar dâhil, şirket faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı tüm menfaat sahiplerinin hakları ve sorumluluklarını ortaya koymaktadır. Kurumsal yönetim; yıllar içinde şirketlerin takdire dayalı kararları ile şirkete sermayesini koyan, yatırım yapan veya çalışanı olan kişileri büyük zarara uğratması sonucu ortaya çıkan ve kurallara dayana yönetim biçimidir.¹⁰² Globalleşme ve uluslararası sermaye hareketlerinin hız kazanması neticesinde yabancı sermayeyi çekme gündeme gelmiş ve ülkeler doğrudan yabancı sermaye hareketlerinin ve portföy yatırımlarının kendi ülkelerine gelmeleri için uğraşmaktadırlar. Kurumsal yatırımcıların yatırım yapacakları ülkeye ve şirkete güven duymaları sonucu yatırım kararı alacaklardır. Kurumsal yönetim ilkelerini etkin biçimde uygulayan şirketler, kurumsal yatırımcılara daha fazla güven verecek ve dolayısıyla finansal kaynaklara erişim imkânlarına sahip olacaklardır. Şirket içerisinde yürütülen doğru kurumsal yönetim uygulamaları, şirketlerin sermayelerini verimli bir şekilde kullanmalarını da sağlarken, yerli ve yabancı yatırımcıların güvenini garanti altına alarak uzun vadeli sermayeyi çekmeyi kolaylaştıracaktır.¹⁰³ Kurumsal Yönetim anlayışının eksiksiz ve doğru şekilde işleyebilmesi bu sistemi yürütecek organın işinin ehli ve yönetim becerisine sahip olacak şekilde niteliklerle donatılmış olmasına bağlıdır. Sağlıklı bir yönetim kurulu yapısının, şirketin devamlılığı ve finansal performansında önemli rol oynadığı kabul edilebilir. Yönetim kurullarının rolü genel olarak açıkça belirlenmiş ve anlaşılmıştır.¹⁰⁴ Yönetim kurulunun kurumsal yönetim kapsamında birinci derecen sorumlu organ kabul edilmesi belli başlı yetkilere sahip olmasının sonucu olarak düşünülebilir. Yönetim Kurulu kurumsal yönetim sürecinin yönetiminden ve kontrol edilmesinden sorumludur.

¹⁰² April Klein, "Firm Performance and Board Committee Structure," *The Journal of Law & Economics*, c.41, s.1(1998), s.280

¹⁰³ Zeynep Gökçen, A.Sözür, Cem C. Arslantaş, "Yönetim Kurulu Özellikleri ve Şirket Performansları: İMKB Kurumsal Yönetim ve İMKB 50 Endekslerindeki İşletmelerin Karşılaştırılması" ,İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, c.72, s. 23 (2012), s.78

¹⁰⁴ James C. Gaa, "Corporate Governance and the Responsibility of the Board of Directors for Strategic Financial Reporting," *Journal of Business Ethics*, c.90, s.2 (2009), s.180

Yönetim kurulunun bu süreçteki etkinliği yapısı ve süreçlerle desteklenir. Yönetim kurulu şirketin mali raporlamada birincil derecede sorumluluktadır. Genel Kurulun pay sahiplerinin kendisine verdiği yetki dâhilinde esas sözleşme ve mevzuata uygun olarak şirket içi düzenlemelere aykırı olmamak üzere verilen yetki ve sorumluluklar çerçevesinde şirketi temsil ve idare ile yükümlü organ yönetim kuruludur. Şirketin belirlenen politikaları ve stratejilere uygun olarak karar alma ve bu kararları alırken ve uygularken şirket karını yüksek tutmayı gözetecektir. Şirketin kar hedefinin amaçlanması yanı sıra paydaşların uzun vadeli ve istikrarlı kazanç sağlamasını da koruyacak şekilde şirket işlerini yürütür.¹⁰⁵ Dolayısıyla şirketin ömür süresini koruyacak şekilde büyümesini sağlamanın yanı sıra şirket paydaşlarının menfaatini koruyacak dengeyi koruması beklenir. Yönetim kurulu, etkinliğinin en üst düzeyde olmasını ve her türlü şirket içi çıkar çatışmasından ve etkiden uzak karar alma, yürütme, temsil etme görevlerini bağımsız şekilde yerine getirecek şekilde oluşturulmalıdır. Dolayısıyla yönetim kurulu üyelerinin yetenek, eğitim ve uzmanlık düzeyleri ile bağımsızlık dereceleri üyelerin başarı ve performansını belirlemekle birlikte şirketin hedeflere ulaşmadaki başarısını doğrudan etkilemektedir.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Av. Gülşen Pazarbaşı, “Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu”, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2018, 1. bası, s. 36

¹⁰⁶ Ahsan Habib, Haiyan Jiang, "Corporate Governance and Financial Reporting Quality in China: A Survey of Recent Evidence," *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, c. 24 (2015), s. 33

2.5. Yönetim Kurulunun Hukuki Sorumluluğu

Yönetim Kurulu, kanunen kendisine verilmiş yönetim ve idare yetkisi kapsamında kurumsal yönetim ilkelerine uyum doğrultusunda faaliyetleri yürütecek olan icrai organdır.¹⁰⁷ Türk Ticaret Kanunu’nda verilen yetki; **Md. 365- (1) Anonim şirket, yönetim kurulu tarafından yönetilir ve temsil olunur** şeklinde belirtilmiştir. Aynı zamanda yönetim kurulunun şirket içerisinde yürüteceği faaliyetler ve görevler ise; özel hukuk serbestisi içerisinde şirket faaliyetleri gereği ayrıntılı olarak belirleme kanuni düzenlemelere aykırı olmamak ve esas sözleşmede belirtilmesi koşuluyla şirket yönetiminin takdirine bırakılmıştır.¹⁰⁸ Genel olarak şirketin faaliyetlerinde karar alıcı olan ve bunları uygulayan organ olan yönetim kurulunun kanunda devredilmez yetkileri düzenlenerek genel kurulun müdahale etmesi engellenmiştir. Şirket yönetimine dair genel kurul ve yönetim kurulu tarafından alınacak kararların uygulanması yönetim kuruluna bırakılmıştır. Şirketin sona erme anına kadar faaliyetleri devam edecektir. Yönetim kurulunun şirket faaliyetleri kapsamında karar alma ve yönetme yetkisi ortaklık hukuku kapsamında hukuki sorumluluğuna gidilmesinin yanı sıra aynı zamanda faaliyetlerin kurumsal yönetim ilkelerine aykırılık teşkil etmesi durumunda sorumluluğu bulunmaktadır.¹⁰⁹ Şirketi yönetme yetkisi doğrultusunda yürütülen faaliyetler ve alınan kararlar, şirketin veya paydaşların zarara uğratmakla beraber hukuki sonuçlar doğuracak kanun ihlalleri oluşturuyorsa yönetim kurulu icrai organ olarak sorumlu durumdadır. Şirket yönetimine dair yönetim kurulunun sorumluluk alanının açık olarak belirlenmesi, şirketle ilgili kişilerle ilişkileri açısından şirketin faaliyetlerinden doğan sonuçlarının organ tarafından temin edilmesi kurumsal yönetimin bir sonucudur.¹¹⁰

¹⁰⁷ Serhan Dinç, “Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğu”, 1.b, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2017, s.72

¹⁰⁸ Adil Atasoy Ömer, Ergün Berkay “Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyelerinin Görevleri Kapsamında Kurulması Zorunlu Komitelerin Faaliyetlerinden Doğan Sorumlulukları,” *İstanbul Aydın Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, c.4, s.2 (2018), s.40

¹⁰⁹ Av. Gülşen Pazarbaşı, “Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu”, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2018, 1.bası, s.40

¹¹⁰ Hasan Kayırgan, “Yönetim Kurulu Üyesi ile Anonim Şirket Arasındaki İlişkinin Hukuki Niteliği”, *Erciyes Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 1, (2013), s.250

Kurumsal yönetim; yönetim kurulunun görev ve yetkilerini net bir şekilde ortaya koyarak iç denetim mekanizması oluşturulması sağlanarak hissedarlara eşit bir şekilde yaklaşmayı amaçlamaktadır. Yönetim kurulunun kurumsal yönetime dair sorumluluğu önleyici, sermayeyi koruma, menfaat sahiplerinin çıkarlarını koruma gibi işlevleri barındırmaktadır.¹¹¹ Kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir şirket yönetim süreci ve sürecin gözetim ve denetiminin sağlanması yönetim kuruluna aittir. Kurumsal yönetim ilkelerinin uyulmasının denetimi ise sermaye piyasası kurulu tarafından yapılmaktadır.¹¹² Şirketin faaliyetlerini ve karar alma sürecini yürüten organ olarak yönetim kurulu, şirkete karşı uygulanabilecek hukuki yaptırımlardan dolayı şirket ve menfaat sahiplerine karşı hesap vermek durumundadır. Şirketi temsil yetkisine haiz kılınan yönetim kurulu bu ihlallerden dolayı şirkete karşı açılacak davalarda şirketi fiili olarak temsil etmek durumundadır.¹¹³ Şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerinin uyulmasına aykırı faaliyetlerine karşı kanuni yaptırımlarla karşı karşıya gelmesi şirket faaliyetlerinde devlet, şirkete ve tüm ilgililere karşı hesap verilebilir, şeffaf ve objektif şekilde hareket etmeyi zorunlu kılmaktadır.¹¹⁴

¹¹¹ Mustafa Can, “ABD Ortaklar hukukunun Tasarı TTK’na (Ortaklar Hukukuna) Etkileri”, 7.b, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2009, s.25

¹¹² SPK, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ”, (28871 s.), Resmî Gazete, (2014), s.35

¹¹³ Ayşe Selcen Taşan Kutgi, "Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyelerinin Yükümlülükleri ve Tabi Olduğu Yasaklar", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c.17, s.34 (2018), s.140

¹¹⁴ Mustafa Can, “ABD Ortaklar hukukunun Tasarı TTK’na (Ortaklar Hukukuna) Etkileri”, 7.b, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2009, s.42

Yönetim kurulu; kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması açısından kanuni düzenleyicilere ve kamuya karşı sorumluluğu bulunurken kendisini atamış olan şirket yönetimine karşı özen, sadakat ve gözetim yükümlülüğü altındadır. Yönetim kurulunun görevini yerine getirirken şirket faaliyetleri sonucu şirketin karşılaşacağı zarar sözleşme ihlalinin doğan hukuki sorumluluğu da gündeme getirecektir.¹¹⁵Yönetim kurulundan kurumsal yönetim açısından beklenen; şirket menfaatlerini gözetirken pay sahiplerine karşı eşit işlem ilkesine uygun hareket ederek haklarını korumaktır. Yönetim kurulunun kurumsal yönetim ilkeleri olan şeffaflık, hesap verilebilirlik, kamuya açıklığın sağlanması adına kanunen bulunması zorunlu defterlerin tutulmasından sorumludur. Usulüne uygun olmayarak kanunu ihlal edilmesi hukuki sorumluluğun yanı sıra ceza kanunlarının ihlali durumunda da cezai sorumluluk söz konusu olacaktır.¹¹⁶Özellikle şirket ve ilgili kişilerin şirketin faaliyetleri hakkında bilgi ve inceleme hakkı kapsamında yönetim kurulu tarafından eksiksiz ve şeffaf bir şekilde bilgilendirilmesi gerekmektedir.¹¹⁷Yönetim kurulunun kurumsal yönetime uyuma ilişkin sorumluluğu kapsamında kamuya açıklanacak bilgilerin; eksiksiz, gerçeği yansıtan, karşılaştırılabilir ve zamanında yapılmış olması beklenir.¹¹⁸Yönetim kurulunun idare ve yönetme yetkisi sermayenin korunmasını da içermektedir. Sermayenin korunması sermayeye dayalı anonim şirketlerde önem arz etmektedir. Yönetim kurulu faaliyetleri yürütürken sermayeyi en az seviyede kullanmayı amaçlayarak hareket etmelidir.¹¹⁹

¹¹⁶ İbrahim Kaplan, “6102 Sayılı TTK Hükümlerine Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri ve Diğer Üst Yöneticilerin, Şirkete, Ortaklara ve Şirket Alacaklılarına Karşı Hukuki Sorumluluğu,” *Ankara Üni. Hukuk Fak. Dergisi*, c.65, s.4 (2016), s.3501

¹¹⁷ Soner Altaş, “Türk Ticaret Kanunu’na Göre Anonim Şirketi”, 2.b, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2017, s.92

¹¹⁸ Mehmet Ali Aksoy, “Türk Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu,” *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, c.17, s.2 (2013), s.55

¹¹⁹ İbrahim Kaplan, “6102 Sayılı TTK Hükümlerine Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri ve Diğer Üst Yöneticilerin, Şirkete, Ortaklara ve Şirket Alacaklılarına Karşı Hukuki Sorumluluğu,” *Ankara Üni. Hukuk Fak. Dergisi*, c.65, s.4 (2016), s.3492

2.6. Yönetim Kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler

SPK'ya ait yayımlanan 28871 sayılı Kurumsal Yönetim İlkeleri tebliği; şirketin içinde bulunduğu koşul ve gereksinimlere uygun, yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını etkili bir biçimde yerine getirmesini temin edecek kurumsal yönetim komitesinin oluşturulmasını tavsiye etmektedir.¹²⁰ Yönetim Kurulu, yapılan faaliyetleri izlemek ve iç denetimi sağlama adına komiteler kurabilir. Hisse senetleri borsada işlem gören halka açık şirketler için zorunlu tutulan, halka açık olamayan şirketler için ise bağımsız denetçinin görüşüne bırakılan komiteler şirket faaliyetlerine göre farklı konular kapsamında kurulabilir. Bu komiteler, yönetim kurulunun ilgilenmesi gereken konulara odaklanma imkânı vermektedir. Yönetim kurulunda komiteler oluşturmanın sebebi, yönetim kurulunun yönetim yetkisi daha aktif kullanmasını sağlamaktır. ¹²¹ Yönetim Kurulu; denetimden sorumlu komite, kurumsal yönetim komitesi ve riskin erken saptanması komitesinin üyelerini seçecektir. Kurumsal yönetim komitesi Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemelerinde yer alan; aday gösterme komitesi ve ücret komitesinin görevlerini de üstlenmektedir.¹²²

¹²⁰ Muharrem Tütüncü, "Anonim Şirket Yönetim Kurulunda Cinsiyete Dayalı Kota Uygulamaları" İstanbul Kültür Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, c.15, s.1 (2016), s.830

¹²¹ SPK, "Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komitelerin Yapısı, Görev Alanları ve Çalışma Esasları," 2015-1, Ankara, s.2

¹²² Mustafa Kurt, Mustafa Çalışkan, "Türkiye de Yönetim Kurullarının Karakteristikleri: Anadolu 500 Firmalarına İlişkin Görünüm," *İşletme Araştırmaları Dergisi*, c.8,s. 1 (2016),s.171

2.6.1. Denetim Komitesi

SPK tarafından yayımlanan 28871 sayılı Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğde denetim komitesine ilişkin verilen bilgiler ışığında;¹²³

- Denetimden Sorumlu Komite en az iki üyeden oluşturulur.
- Komite üyelerinin tamamı bağımsız üyeler arasından seçilir.

Komite genel olarak; Muhasebe sistemi, finansal bilgilerin kamuya açıklanması, bağımsız denetim ve iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini sağlar.¹²⁴ Komite, sorumlu yöneticiler ve bağımsız denetçilerinin görüşlerini alarak, kamuya açıklanacak yıllık ve ara dönem finansal tabloların; izlenmekte olan muhasebe ilkelerine, gerçeğe uygunluğuna ve doğruluğuna ilişkin değerlendirmelerini yönetim kurulu'na yazılı olarak bildirir.¹²⁵ Denetim komitesinin gerekli düzenlemeler kapsamında kendisinden beklenen görevlendirme içinde çalışma kapsamı; Yönetim kuruluna şirket faaliyetlerini denetleme görevinin gerçekleştirilmesinde yardımcı olarak, iç kontrol sistemi ve mali raporlama uygulamaları ile ilgili destekleyici komitedir. Denetimden sorumlu bu komite, kurumsal yönetim ilkelerine göre kurum performansı ile ilgili her türlü iç ve dış denetimin yeterli ve şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlar.¹²⁶ Şirket içerisindeki finansal ve operasyonel faaliyetlerin ve raporlama sürecinin gözetimini yapar. Finansal raporlama sürecinin gözetimiyle ilgili olarak, kamuya bildirilen finansal bilgilerin dengeli adil olmasında ve muhasebe standartlarına uygunluğun gerçekleştirilmesinde yönetim kuruluna yardımcı olur ve yönetim kurulu adına yönetim ve bağımsız denetçi arasındaki iletişimi sağlar.

¹²³SPK, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ”, 28871 sayılı, Resmi Gazete,(2014), s.44

¹²⁴ Gözde Engin Günay., “Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu”, İstanbul Barosu Dergisi, c.87, s.6 (2013),s.171

¹²⁵ Hasan Abdioğlu, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetim”, Gazi Kitabevi, Ankara,2019, 1.baskı, s.40

¹²⁶ İrem Tore, “Kurumsal Yönetim Açısından Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesi , Eksiklikleri ve Çözüm Önerileri,” *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, c.8, s.1 (2021), s.151

2.6.2. Aday Belirleme Komitesi

-Yönetim kuruluna uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi ve eğitilmesi konularında şeffaf bir sistemin oluşturulması ve bu hususta politika ve stratejiler belirlenmesi konularında çalışmalar yapar,

- Yönetim kurulunun yapısı ve verimliliği hakkında düzenli değerlendirmeler yapar ve bu konularda yapılabilecek değişikliklere ilişkin tavsiyelerini yönetim kuruluna sunar,

-Yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin performans değerlendirmesi ve kariyer planlaması konusundaki yaklaşım, ilke ve uygulamaları belirler ve bunların gözetimini yapar.

Aday belirleme komitesi; yönetim kurulu üyeleri de dâhil, şirketin yönetim ve denetim kuruluna seçilecek kişilere ilişkin kuralları tespit eder ve ayrıca bu komiteye, şirketin üst düzey kadrolarına aday olanların değerlendirilmesi ve seçimiyle birlikte tüm adayları objektif kriterlere göre değerlendirip seçici kurullara öneride bulunur.¹²⁷Gerek kamu kesiminde gerekse özel sektörde kurumsal yönetim yapısının geliştirilmesi sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın tesisi için kritik bir başarı faktörü olarak değerlendirilmektedir. Türk şirketlerinin borç ve öz sermaye niteliğinde finansman sağlayan yatırımcılara güven vererek sağlıklı bir şekilde büyümesi ve ülke ekonomisine daha fazla katkıda bulunması sağlıklı bir kurumsal yönetim yapısının oluşturulmasıyla mümkün olacaktır

¹²⁷ Ece Kaya, “Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği”, İstanbul Barosu Dergisi, Cilt: 92, Sayı: 3 (2018),s.340

2.6.3.Kurumsal Yönetim Komitesi

Şirkette kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit eder ve yönetim kuruluna kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici tavsiyelerde bulunur, pay sahipleri ile ilişkiler biriminin çalışmalarını gözetir. İşletmenin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve yönetim kuruluna öneriler sunmak üzere kurulur. SPK'nın 28871 sayılı Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ doğrultusunda; genel müdür bu komitede görev alamaz ve üyelerin çoğunluğu bağımsız olmalıdır. Kurumsal Yönetim Komitesi, Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemelerinde yer alan; Aday Gösterme Komitesi ve Ücret Komitesinin görevlerini de üstlenir.¹²⁸ Yönetim Kuruluna uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi ve yetiştirilmesi konularında şeffaf bir sistemin oluşturulması ve bu hususta politika ve stratejiler belirlenmesi konularında çalışmalar yapar. Yönetim kurulunun büyüklüğü ve kompozisyonu, yöneticilerin nitelikleri, katkıları, performanslarının değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi dâhil olmak üzere organizasyonun yönetimi hakkında yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunmakla yükümlüdür. Komite üyeleri arasından ayrılan bir üye olursa, Yönetim Kurulu en geç 3 ay içerisinde yeni bir üye belirler.¹²⁹

¹²⁸ Gizem Sayan Akıncı, "Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunun Yapısal Özelliklerinin Firma Performansına Etkisi," Akademik Bakış Dergisi,c.34,s.Ocak-Şubat (2013),s.6

¹²⁹ Serhan Dinç, "Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğu," 1.b, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2017,s.65

2.6.4. Risk komitesi

Şirketin varlığını, gelişimini ve devamlılığını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhis edilmesi, tespiti yapılan risklerle ilgili gerekli önlemlerin alınması ve riskin yönetilmesine yönelik çalışmalar yapar. Hisse senetleri borsada işlem gören şirketler, riskin erken saptanması komitesi kurmak zorundadır. Bu komitenin yönetim kuruluna görev dâhilinde hazırlayacağı raporda; durum değerlendirmesi yapması ve durumun içerdiği tehlikeleri saptaması ve gerekirse çözümü de belirtmelidir.¹³⁰Risklerin Erken Teşhisi Komitesi iki aylık dönemler itibarıyla Yönetim Kurulu'na raporlama yapması gerekmektedir. Raporda; varsa muhtemel tehlikelere işaret eder, çözüm yolları gösterir. Finansal denetim ve şirket tarafından yürütülen risk yönetimi, bağımsız denetim firmasının kapsamındadır. Bu sebepten şirketin, risk yönetim faaliyet ve düzenlemelerinin dokümanlarını tutması zorunludur. Riskin Erken Saptanması Komitesinin başkanı, bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilecektir. Komitenin iki üyeden oluşması halinde her ikisi, ikiden fazla üyesinin bulunması halinde ise üyelerin çoğunluğu, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşturulur. Özellikle komite faaliyetlerinin şirket yönetimi etkisinden bağımsız yürütmesi ve objektif karar alması amacı güdülmektedir.¹³¹

¹³⁰ Muharrem Tütüncü, "Anonim Şirket Yönetim Kurulunda Cinsiyete Dayalı Kota Uygulamaları," İstanbul Kültür Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, c.15, s.1 (2016) ,s.840

¹³¹ Ömer A. Atasoy, B.Ergün "Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyelerinin Görevleri Kapsamında Kurulması Zorunlu Komitelerin Faaliyetlerinden Doğan Sorumlulukları," İstanbul Aydın Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, c.4,s.2 (2018), s.42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM DERECELENDİRME SİSTEMİ

3.1. Kavramsal Çerçeve

Başta Amerika ve Avrupa olmak üzere gelişmiş ekonomilerde yaşanan ekonomik kriz ve şirket iflasları; bireysel ve kurumsal yatırımcılar, hissedarlar açısından şirketlere ve piyasaya karşı olan güven kaybı, şeffaf olmayacak şekilde faaliyetlerin yürütülmesi belli düzenlemelerin getirilmesi gerektiği sonucuna ulaştırmıştır.¹³²Dünya genelinde uygulanması amaçlanan kurumsal yönetim ilkeleri, şirket faaliyetlerinde eşitlik ve şeffaflığı sağlayan, sorumlu ve hesap verilebilir bir yönetim oluşturma, menfaat sahipleri tarafından kabul görecektir bir yönetim anlayışına sahip olmayı amaç edinen bir sistem sunmaktır.¹³³ Kurumsal yönetim derecelendirme faaliyeti; Derecelendirme şirketleri tarafından, şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunun bağımsız, tarafsız ve adil olarak değerlendirilmesi, sınıflandırılması ve belirlenen sınıfların sembollerle gösterilmesi faaliyetidir. Kurumsal yönetim derecelendirme faaliyeti, şirketin daha önceden belirlenmiş ilke, standart veya kanunlara uyumunu gösteren ölçütleri temel olarak uzmanlar tarafından analiz yöntemleri kullanılarak değerlendirilmesi, bu değerlendirme sonuçlarına göre sınıflandırılması, sınıflanan gruplarında rakamsal veya rakamsal olmayan sembollerle gösterilmesi sürecidir.¹³⁴

¹³² Amir Louizi, Radhouane Kammoun, "Evaluation of Corporate Governance Systems by Credit Rating Agencies," *Journal of Management and Governance*, c.20, s.2 (2016), s.365

¹³³ D. N. Ghosh, "Corporate Governance Rating: Objective, Scope and Limitations," *Economic and Political Weekly*, c.40, s.42 (2005), s.4540

¹³⁴ Nitta Keisuke, "Corporate Governance Rating (CGR)A More Efficient Approach to Corporate Monitoring 1," *Waseda University Institute of Financial Studies*, 2013,s.4.

3.2 Kurumsal Yönetim Derecelendirmede Amaç

Yaşanan ekonomik kriz ve şirket iflaslarının nedeni olarak; yetersiz yasal düzenlemeler ve piyasadaki finansal kurumların mali olarak zayıf olması görülüyordu. Özellikle yatırımcı ve paydaşın mali olarak korunmadığının ortaya çıkmasıyla şirket faaliyetlerinin eksiksiz raporlanması ve kamuya şeffaf olarak duyurulmasıyla ilgili adım atmak adına derecelendirme sistemine ihtiyaç duyulmuştur. Menfaat sahipleri açısından şirket faaliyetlerindeki kurumsal yönetime uyum derecelendirme sistemi ile kayda değer hale gelmiştir. Hissedarlar ve potansiyel yatırımcı açısından şirket yönetim işleyişinin değerlendirilmesi, finansal yeterlilik göstergesi bakımından derecelendirme notu önem kazanmaktadır. Derecelendirme notunun yüksek oluşu yatırım yapılmasını sağlayabilmesine orantılı olarak borçlanma maliyetlerini de düşürecektir. Düşük olan derecelendirme notu paydaşlar açısından şirkete ilişkin yüksek riskli olarak algılanabilir.¹³⁵ Yatırım kararı almada notun riskleri azalttığı ve hisse senedi değerini arttıracığı düşünülebilir. Şirket karlılığının değerlendirilmesine karşılaştırmalı analizlerde kullanılacak bilgi sağlayacağı için katkı sağlayacaktır. Bunların sonucu olarak mali piyasa oluşumu ve gelişimine doğrudan etki yapmaktadır. Derecelendirme yapılmakta olan piyasalara bu nedenlerden dolayı daha fazla güven duyulacak ve dış kaynaklardan nakit akışı olacaktır. Derecelendirme notunun yüksekliği şirkete kredi alımında kolaylık sağlarken, menkul kıymet ihracında piyasaya olumlu katkı sunacaktır. Yöneticiler, faaliyetleri disiplinle yürütmeye çalışırken stratejik şekilde karar almaya çalışacaktır.¹³⁶

¹³⁵ Han Donker, Saif Zahir, “Towards an Impartial and Effective Corporate Governance Rating System”, *Corporate Governance*, c.8,s.1 (2008), s.85

¹³⁶ Sevin Gurarda, Emre Ozsoz, Abidin Ates, “Corporate Governance Rating and Ownership Structure in the Case of Turkey” , *International Journal of Financial Studies*, c.4, s.2 (2016), s.8

3.3. Dünyada Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi

Yayımlanan OECD Kurumsal Yönetim ilkelerinin şirketler tarafından ne kadar uygulanabildiğini saptamak, kurumsal ve bireysel yatırımcıya faaliyetlerle ilgili eksiksiz ve doğru bilgiyi şeffaf şekilde aktarmak adına yapılan tüm düzenlemeleri tek çatı altında yürütmek için derecelendirme sistemine gerek duyulmuştur. Uluslararası piyasalar açısından kurumsal yönetim derecelendirme her ülke bazında kendi yetkili kıldığı lisanslı derecelendirme şirketleri açısından yürütülmektedir. Kurumsal yönetim derecelendirme alanındaki çalışmalara bakıldığında çalışma yapılan ülke özelinde kurumsal yönetim endeksi ele alınarak incelenmiştir.¹³⁷ Phassawan Suntraruk, Tayland için yaptığı çalışmada; borsaya kayıtlı şirketler özelinde firmaya dair karlılık göstergesi olarak seçilen değişkenlerin (varlık getirisi, serbest nakit akışı) kurumsal yönetim derecelendirme notu üzerine etkisini incelediğinde, iyi yönetilen firmaların yüksek karlılığa sahip olduğunu saptamıştır.¹³⁸ Keisuke Nitta, kurumsal yönetim derecelendirme sisteminin faydalarını Japonya özelinde borsaya kayıtlı kurumsal yönetim derecelendirmesine tabi şirketler açısından ortaya koymaya çalışmıştır. Kurumsal yönetim derecelendirme sistemine tabi olmanın şirket yönetimine dair bilgi alımını kolaylaştırdığı ve yönetim izleme maliyetlerini yatırımcı ve paydaşlar açısından düşürdüğü, derecelendirme sisteminin merkezini yatırımcıların oluşturduğu ve şirket faaliyetlerinin yatırımcı bakış açısıyla gözlemlendiği belirtilmiştir.¹³⁹

¹³⁷ Manolis Spanos, Loukas and Tsipouri, “Corporate Governance Rating in a Small Open Capital Market: Methodology and Applications in the Greek Market”, *The IUP Journal of Corporate Governance*, c. 42896,(2006), s.6

¹³⁸ Phassawan Suntraruk, “An Empirical Analysis on the Association between Corporate Governance Rating and Firms Characteristics: Evidence from MAI Thailand”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, c.3, s.12 (2013), s.740

¹³⁹ N.Keisuke, “Corporate Governance Rating (CGR)A More Efficient Approach to Corporate Monitoring 1”, Waseda University Institute of Financial Studies, (2013), s.7

3.4. Ülkemizde Kurumsal Yönetim Derecelendirme Süreci

Derecelendirme faaliyetlerinin usul ve esaslarını düzenleme ve uygulama açısından yetkili olan kurum Sermaye Piyasası Kurulu'dur. 2003 tarihinde OECD ilkelerini ülkemize revize etmesi ve 2004 yılında uyum raporu yayımlamayı borsaya kayıtlı şirketler bakımından zorunlu hale getirmesi, kurumsal yönetim ilkelere uyum sürecini kolaylaştırmıştır. SPK, genel derecelendirme notu ve dört başlık altında (pay sahipleri, menfaat sahipleri, kamusal aydınlatma ve şeffaflık, yönetim kurulu) dört özel derecelendirme notu olmak üzere beş derecelendirme notu açıklanmasını uygun görmüştür. Her bölüm için 1-10 arası derecelendirme notu verilir, bölümlere verilen bu puan bölümlerin kendi ağırlık puanı ile çarpılarak toplanır ve şirketin genel derecelendirme notunu oluşturur.¹⁴⁰

Derecelendirme faaliyeti iki şekilde yapılmaktadır;

1) Talebe bağlı Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirme Süreci

Derecelendirme şirketine, derecelendirme teklifi derecelendirilecek şirket tarafından ücret karşılığında yapılmaktadır. Derecelendirme süreci, şirket merkezinde imzaya yetkili şirket yöneticileri ve derecelendirmeyi yapacak şirket arasında derecelendirme sözleşmesinin imzalanması ile başlar. Sözleşmenin imzalanması ile derecelendirme şirketinin oluşturacağı komite şirkete dair tüm bilgileri analiz ederek bir not belirler. Belirlenen derecelendirme notundan şirketin haberdar edilmesi ve itiraz hakkı tanınması gerekir. Şirket belirlenen nota gerekçeli olacak şekilde ikna edici bilgi ve belgelerle itiraz edebilir. İtiraz kabul edilmezse ikinci bir itiraz hakkı bulunmamaktadır. Şirketin belirlenen notu, kamuoyuna açıklama zorunluluğu bulunmamaktadır.

¹⁴⁰ SPK, "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Hakkındaki Tebliğ", 26580 sayılı, Resmî Gazete, (2007), s.4

Derecelendirme şirketi, şirketle mutabık kalırlarsa derecelendirme notunu ve uyum raporunu kamuoyuna açıklayabilir. şirket verilen notu kabul ettiği takdirde, derecelendirme sözleşmesinde farklı bir uygulama yoksa en az bir yıl süreyle gözetim altında tutulur. Bir yıllık süreçte şirketle ilgili yeni bir gelişme veya değişiklik olmuşsa derecelendirme şirketine bildirilir. Gözetim altında tutulmasındaki amaç ise, şirketin verilen derecelendirme notuna uygun faaliyet gösterip göstermediğini saptamaktır.

2) Talebe bağlı olmayan Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Süreci

şirketlerin bireysel ve kurumsal yatırımcıları tarafından talep edilen, şirketin kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin bilgi edinmek istemesi veya ihtiyaç duyulması halinde yapılan derecelendirmedir. Talebe bağlı olmayan derecelendirmede herhangi bir ücret alınmamakla birlikte, derecelendirmeyi yapan şirket, dileyen kişi ve kurumlara ücret karşılığında satmaktadır. şirketin faaliyetleri hakkında bilgi almak isteyen veya yatırım yapmak isteyen kişi ve kurumların talep etmesi halinde derecelendirme süreci başlar. Bir diğer yol ise, ilgilenebilecek kişilere satmak üzere ilgili şirketlere talep olmaksızın derecelendirme yapılabilir. Derecelendirme faaliyeti sonunda şirkete bilgilendirme yapar. Oluşturulan derecelendirme komitesi, şirkete dair verileri doğruluk testine tabi tuttuktan sonra notu verir ve rapor halinde ilgilenen kişilere ücret karşılığı satar. Derecelendirme şirketi, kamuoyuna açıklamak istiyorsa notu ilgili şirkete bildirmekle yükümlüdür. şirket nota itiraz eder ve itiraz uygun bulunursa süreç tekrarlanır.

3.4.1. SERİ VIII, No:51 Sayılı Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği

İlgili Tebliğ, kurumsal yönetim derecelendirmeye dair usul ve esasa dair düzenleme getirmektedir. Derecelendirme sürecinin işleyişine dair madde 4; İşletmelerce derecelendirme yaptırılmasının ihtiyari olacağı ve kurul tarafından gerekli görülen durumlarda derecelendirme yaptırılması zorunlu tutulabileceği belirtilmiştir.

Derecelendirme kuruluşları, talebe bağlı olmayan derecelendirme çalışması ve sonuçları hakkında kamuya açıklama yapmadan önce ilgili işletmelere bilgi vermek zorundadırlar. Talebe bağlı olmayan derecelendirme çalışmasına bu tebliğde belirlenen ilke, usul ve esaslara uygun olarak ilgili işletmenin birbirini izleyen 3 hesap dönemi süresince devam edilir. Verilen derecelendirme notu, en fazla 6 aylık dönemler itibariyle gözden geçirilerek, kamuya açıklanır. Talebe bağlı olmayan derecelendirmelerde, müşteriden veya diğer kişi, kurum ve kuruluşlardan varsa sağlanan veya sağlanması öngörülen ücret ve benzeri menfaatlerin, derecelendirme kuruluşları tarafından derecelendirme notu ile birlikte kamuya açıklanması zorunludur.¹⁴¹ Derecelendirme yapabilecek şirketlere dair madde 7; derecelendirme faaliyeti, Türkiye’de kurulan ve derecelendirme faaliyetinde bulunmak üzere kurulca yetkilendirilen derecelendirme kuruluşları ile Türkiye’de derecelendirme faaliyetinde bulunması kurulca kabul edilen uluslararası derecelendirme kuruluşları tarafından yapılır denmektedir. Derecelendirme sürecini başlatacak olan derecelendirme sözleşme içeriğine dair madde 12’de; sözleşme yapılmasının zorunlu olduğu ve sözleşmenin neleri içermesi gerektiğini ayrıntılandırmaktadır.

¹⁴¹SPK, “Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Hakkındaki Tebliğ”, 26580 sayılı, Resmi Gazete, (2007), s.6

Kurumsal Yönetim yapacak şirketlere ilişkin de birtakım yükümlülükler de madde 25’te açıklanmaktadır; (1) Türkiye’de kurulan derecelendirme kuruluşlarının yıllık finansal tablolarının, Kurulun muhasebe standartlarına ilişkin düzenlemelerindeki payları bir borsada işlem gören ortaklıklar için öngörülen hükümler çerçevesinde hazırlanması ve Kurulun bağımsız denetim standartlarına ilişkin düzenlemeleri uyarınca bağımsız denetime tabi tutulması zorunludur. Son olarak SPK’nın denetimine tabi olduğu ve gerekli belge ve bilgiyi isteyebileceği madde 28’de yer verilir; tebliğ kapsamındaki derecelendirme faaliyeti Kurulun gözetim ve denetimine tabidir. Kurul derecelendirme kuruluşlarından her türlü bilgi ve belgeyi isteyebilir.

Tablo 2. Derecelendirme Şirketleri

Türkiye’de Kurumsal Yönetim Derecelendirme Lisansı Bulunan Şirketler
1. DRC DERECELENDİRME HİZMETLERİ ANONİM ŞİRKETİ
2. JCR AVRASYA DERECELENDİRME ANONİM ŞİRKETİ
3. SAHA KURUMSAL YÖNETİM VE KREDİ DERECELENDİRME HİZMETLERİ ANONİM ŞİRKETİ
4. KOBİRATE ULUSLARARASI KREDİ DERECELENDİRME VE KURUMSAL YÖNETİM HİZMETLERİ ANONİM ŞİRKETİ
5. NATIONAL INVESTOR SERVICES DERECELENDİRME ANONİM ŞİRKETİ

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM KURULU ÖZELLİKLERİNİN KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARINA ETKİSİ: BİST XKURY ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın uygulama kısmında, araştırma soruları kapsamında BİST Kurumsal Yönetim Endeksinde yer alan 53 şirketin 2014-2020 yılları arasındaki kurumsal yönetim derecelendirme raporlarının yönetim kurulu bölümü içerik analiziyle ele alınmıştır. Yönetim kurulu özellikleri, şirketlerin kurumsal sayfalarından ulaşılarak cinsiyet çeşitliliği farklılığı, yaş farklılığı oranı ve eğitim düzeyleri kurumsal yönetim uygulamaları açısından değerlendirilmeye çalışılmıştır.

4.1. LİTERATÜR TARAMASI

Yönetim Kurulu ve Kurumsal Yönetim ilişkisine dair 2000’li yıllardan itibaren çalışmalar yapılmaktadır. Özellikle firma performansının etkilenmesi açısından çokça çalışma literatürde yer almaktadır. Ancak çalışma kapsamında, literatürde yönetim kurulu üye özelliklerinin kurumsal yönetime etkisini ele alan ve katkıda bulunan spesifik çalışmalar özetlenmiştir. Ujunwa (2011), yönetim kurulu özelliklerinin Nijeryalı firmaların mali performansı üzerindeki etkisini incelemektir. İncelenen kurul özellikleri arasında yönetim kurulu boyutu, yönetim kurulu üyesinin akademik düzeyi, ait olunan uyruk, üyenin cinsiyeti, yönetim kurulu etnik kökeni ve CEO ikiliği yer almaktadır. Firma büyüklüğü ve firma yaşını kontrol ederken, çalışma için formüle edilen altı hipotezi test etmek için genelleştirilmiş en küçük kareler (GLS) regresyonu kullanılmış. 1991 ile 2008 yılları arasında Nijerya’da 122 firmanın panel verilerini kullanarak, yönetim kurulu büyüklüğü, CEO ikiliği ve cinsiyet çeşitliliğinin firma performansı ile olumsuz bağlantılı olduğu bulunurken, yönetim kurulu uyruğu, kurul etnik köken ve doktora yeterliliğine sahip yönetim kurulu üye sayısının firma performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur.¹⁴²

¹⁴² Augustine Ujunwa, “Board Characteristics and the Financial Performance of Nigerian Quoted Firms”, *Corporate Governance (Bingley)*, c. 12,s.5 (2012),s.660

Hassan Al-Tamimi, bankalar üzerinde yönetim kurulu üyelerinin belirlenen sekiz özellik bağlamında ele alınarak önceden belirli likert tipi sorular sonucunda kurumsal yönetim uygulamalarındaki farkındalık saptanmaya çalışılmış, Yönetim kurulunun rolü ile ilgili on soru vardır; Tazminata dair üç soru ayrılmıştır; hissedarlar ile ilişkiler ile ilgili dört soru; kompozisyona üç soru atanır ; iki soru paydaşlarla ilişkiye adanmıştır; dört soru yönetim kurulu toplantıları ile ilgilidir; Başkanın rolüne sekiz soru atandı; son on soru ise bireysel yönetim kurulu üyelerinin kurumsal yönetim uygulamaları konusundaki farkındalıklarıyla ilgilidir. 62 İslam bankasının yönetim kurulu özellikleri belirlenen ölçeklerde derecelendirilerek belli bir puan verilerek analiz edilmiştir. Sonuç olarak bankaların genel yönetim kurulu yapılanmalarının yapılan derecelendirmeye göre uygun saptanmıştır.¹⁴³Alfraih,(2016), kurumsal yönetim açısından; Kuveyt Finansal Raporlama standartlarına uygun kote edilmiş firmaların yönetim kurulu özellikleri ile şirketin zorunlu açıklama yapma hususu arasındaki ilişki ele alınmış, yönetim kurulu özellikleri olarak: üye sayısı, cinsiyet çeşitliliği, CEO ikiliği, çoklu yönetim kurulu üyeleri, yönetim kurulundaki aile üyelerinin oranı ve Kuveyt'in iktidardaki ailesinden bir üyenin varlığı esas alınmıştır. Zorunlu açıklama uyumluluğu, kendi kendine oluşturulmuş, öge tabanlı bir dizin kullanılarak ölçülmüştür. Bir regresyon modeli, hipotezlerini test etti. Firmaya özgü özellikler kontrol edildikten sonra, yönetim kurulu büyüklüğü, cinsiyet çeşitliliği ve çoklu direktörlüklerin uyumla pozitif yönde ilişkili, CEO ikilisi ve Yönetim kurulundaki aile üyelerinin oranı zorunlu açıklama uyumu ile negatif ilişkide olduğu görülmüştür.¹⁴⁴

¹⁴³ Hussein A. Al-Tamimi, Husni Charif, “Corporate Governance Practices and the Role of the Board of Directors: Evidence from UAE Conventional and Islamic Banks,”*SSRN Electronic Journal*, c.10, s.2 (2012), s.5

¹⁴⁴ Mishari M. Alfraih, “The Effectiveness of Board of Directors’ Characteristics in Mandatory Disclosure Compliance,” *Journal of Financial Regulation and Compliance*, c.24,s.2 (2016),s.162

Nas, Çaka ve Okan, (2018), kurumsal yönetim mekanizmaları olarak ele alınan sahiplik yoğunlaşmasının ve yönetim kurulu yapılarının ortak yönetim kurulu üyelerinin sayıları ve profilleri üzerindeki etkileri, bir dizi kontrol değişkeni dikkate alınarak irdelenmektedir. Bu anlamda, kasıtlı örnekleme yöntemi ile belirlenen 10 işletme grubunun 53 bağlı kuruluşunun 2011 ve 2014 yıllarına ait elde edilen ikincil verilerinden yararlanılmaktadır. Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, yönetim kurulu büyüklüğünün ve iç üye oranının ortak yönetim kurulu üyeliğini olumlu yönde etkilediği, kadın üye oranının ise olumsuz yönde bir etki yarattığı görülmektedir. Bununla birlikte, ilgili yazının aksine, sahiplik yoğunlaşmasının herhangi bir etkisine rastlanılmamıştır.¹⁴⁵Kula ve Mühsürler, yönetim kurulu etkinliğinin; ele alınan 386 şirketin yönetim kurulu üyelerine uygulanan anket çalışması kapsamında üye özelliklerinin farklılığından etkilenip etkilenmediğini saptamaya çalışmışlardır. Anket soruları kapsamında derecesi yüksek olan şirketlerin yönetim kurulu etkinliği yüksek kabul edilmiş. Anket sorularının belirlenmesi; yönetim kurulu üyelerinin eğitim geçmişi, liyakat, paydaş ilişkileri, objektifliği gibi unsurlarla ölçülmeye çalışılmış.¹⁴⁶ Khaireddine, Salhi and Aljabr (2019); bu çalışmanın amacı, yönetim kurulu özelliklerinin yönetimi nasıl etkilediğini araştırmaktır. Yönetim kurulu büyüklüğü, cinsiyet çeşitliliği, yönetim kurulu bağımsızlığı, CEO / başkan ikilisi ve yönetim kurulu toplantısı gibi yönetim kurulu özellikleri dahildir. Bu çalışma, 2012 ve 2017 yılları arasında SBF120'de listelenen 82 şirketin bir örneğine dayanmaktadır. Panel regresyonlarını test etmek için genelleştirilmiş en küçük kareler gibi bir dizi ekonometrik teknik kullanılmaktadır. Kurul bağımsızlığı, kurul cinsiyet çeşitliliği ve yönetim kurulu toplantılarının yönetim üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışma, yönetim raporlama davranışına ilişkin literatüre katkıda bulunur ve aynı zamanda iyi kurumsal yönetim uygulamalarının varlığına ilişkin yeni kanıtlar sunduğu saptanmıştır.¹⁴⁷

¹⁴⁵ Okan Tarhan, T. İlhan Nas, M. Özden Çaka, "Türk İşletme Gruplarında Kurumsal Yönetişim Mekanizmalarının Ortak Yönetim Kurulu Üye Profilleri Üzerindeki Etkileri," Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, c. 54, s. Temmuz-Aralık (2019), s.165

¹⁴⁶ V.Kula, L.Mühsürler, "İşletmelerde Yönetim Kurulu Üye Özellikleri İle Yönetim Kurulu Etkinliği Üzerine Bir Araştırma", Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, c.10, s.1 (2003), s.20

¹⁴⁷ H. Khaireddine, B. Salhi, J. Aljabr, A. Jarboui, "Impact of Board Characteristics on Governance, Environmental and Ethical Disclosure," Society and Business Review, c.15, s.3 (2020), s.281

Musallam (2020), 2010-2016 arası borsaya kote edilmiş 31 Filistinli finansal olmayan firmanın yönetim kurulu verileri kullanılarak denetim ve risk komitesi özellikleri ile kurumsal yönetim performansı arasında ilişki olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Veriler küçük kareler yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar ise, yönetim kurulu sahipliği, yönetim kurulu bağımsızlığı, denetim komitesi toplantısı zamanı, denetim komitesi büyüklüğü, denetim komitesi mali uzmanlığı ve risk yönetiminin etkilerinin kurumsal performans üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Çalışma, Yönetim Kurulu özelliklerinin, denetim komitesinin ve risk yönetiminin Filistin'deki kurumsal performans üzerindeki etkilerini toplu olarak araştıran ilk çalışma niteliğindedir.¹⁴⁸ Andres ve Valledo ise, bankalar özelinde yönetim kurulu içerisindeki bağımsız üye oranı ile şirket performansı arasındaki ilişkiyi inceleme adına çeşitli ekonomik göstergeleri bağımlı değişken kullanarak, bağımsız üye oranı ve şirketin ekonomik performansı arasında ters bir ilişki buluyorlar. Çalışmada genel olarak yönetim kurulunun şirket performansı üzerindeki gözetleyici etkisinden yola çıkılarak çalışma kurgulanmış.¹⁴⁹ Nelson, şirket yöneticilerinin çeşitli özellikleri (yaş, deneyim, aldığı ücret) ile kurumsal yönetim uygulamaları arasındaki ilişkiyi 15 yıllık periyot içerisinde 1721 firmanın kurumsal yönetim ilkelerine katılım oranını çeşitli anket soruları üzerinden derecelendirerek incelemeye çalışmış. Ancak yönetici özelliklerinin olumlu katkısı bulunamamıştır.¹⁵⁰ Güney ve Komba, Afrika ülkeleri içerisinde seçtikleri belli ülkelerin kâr amacı gütmeyen firmalar özelinde 2000-2013 yılları arası periyodu baz alarak, yönetim kurulu çeşitliliği, yapısı ve büyüklüğü gibi özelliklerin firmanın şirket performansı arasındaki ilişkiyi aktif kârlılık oranı üzerinden etkisini incelemeye almışlar. Bağımsız ve icracı olmayan üyelerin varlığı ve eğitim düzeyinin yüksekliğinin olumlu katkıda bulunduğunu saptamışlardır.¹⁵¹

¹⁴⁸ Sami R.M. Musallam, "Effects of Board Characteristics, Audit Committee and Risk Management on Corporate Performance: Evidence from Palestinian Listed Companies," *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, c.13, s.4 (2020), s.695

¹⁴⁹ Pablo de Andres, Eleuterio Valledado, "Corporate Governance in Banking: The Role of the Board of Directors," *Journal of Banking and Finance*, c.32,s.12 (2008), s.2780

¹⁵⁰ J. Nelson, "Corporate Governance Practices , CEO Characteristics and Firm Performance", *Journal of Corporate Finance*,c.11,2005, s.210

¹⁵¹ Yilmaz Guney, Ahmet Karpuz, Gabriel Komba, "The Effects of Board Structure on Corporate Performance: Evidence from East African Frontier Markets," *Research in International Business and Finance*, c.53, s.May 2019 (2020),s.4

4.2. ARAŞTIRMA KAPSAMI VE KISITLARI

Çalışmanın kapsamında yönetim kurulunu özelliklerinin kurumsal yönetim uygulamaları açısından değerlendirilmesi amacıyla, kurumsal yönetim endeksine dahil olan 53 şirketin yönetim kurulları, 2014-2020 yılları arasındaki derecelendirme raporları ve derecelendirme notları incelenmiştir. Araştırmanın kısıtları açısından 2014 yılının başlangıç alınmasının nedeni, derecelendirme metodolojisine %25 kadın üye bulundurma koşulu gelmesidir.

4.2.1. Araştırma Soruları

Çalışmada amaçlanan, yönetim kurulu özelliklerinin kurumsal yönetim uygulamaları açısından değerlendirilmesi yer almaktadır. Bu amaçla yönetim kurulu özellikleri olarak; üyeler arasındaki yaş farklılığı oranı, cinsiyet farklılık oranı ve üyelerin akademik düzeyleri ele alınmıştır.

Araştırma soruları olarak;

- 1) Yönetim kurulunda kadın üyeye yer vermenin ve kurumsal yönetim derecelendirme notunun incelenmesi
- 2) Yönetim kurulunda genç üyeye yer vermenin ve kurumsal yönetim derecelendirme notunun incelenmesi
- 3) Yönetim kurulu üyelerinin yüksek eğitim düzeylerinin ve kurumsal yönetim derecelendirme notunun incelenmesi

4.2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırma evrenini, KAP sistemi içerisinde bulunan BİST kurumsal yönetim endeksine dahil 53 şirket oluşturmaktadır. Araştırma evreninde, şirketlerin 2014-2020 yılları arasındaki kurumsal yönetim derecelendirme raporları ve yönetim kurulları kullanılmıştır.

4.2.3. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemi

Çalışmada, yönetim kurulu özelliklerinin belirlenmesi açısından endekse dahil 53 şirketin yönetim kurulları ele alınmıştır. Kurumsal yönetim uygulamalarının belirleyiciliği açısından 2014-2020 yılları arasındaki derecelendirme raporları üzerinden nitel analiz yöntemi olan içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

4.3. Araştırma Bulguları

Araştırma soruları kapsamında; şirketlerin yönetim kurullarına ilişkin bilgiler kurumsal internet sayfalarından ulaşılarak elde edilmiş ve kadın üye sayısı, üyelerin yaş aralıkları ve eğitim düzeyleri veri olarak aşağıdaki şekilde tablolaştırılmıştır.

Tablo 3. XKURY Şirketleri Yönetim Kurulu Verileri

ŞİRKET ADI	ÜYE SAYISI	ERKEK ÜYE	KADIN ÜYE	YÜKSEK LİSANS MEZUNU	LİSANS MEZUNU	YAŞ			
						25-40	40-55	55-70	>70
AGHOL	12	12	0	6	6		4	8	
AKSGY	9	5	4	6	3	2	4	2	
AKMGY	10	7	3	8	2	2	3	4	1
AKSA	9	5	4	4	5	1	6	2	
AKSEN	8	7	1	5	3	1		7	
ALBRK	9	9	0	6	3	1	3	3	2
ANSGR	9	6	3	6	3		3	5	
AEFES	11	10	1	6	5		3	6	2
ARCLK	12	10	2	9	3		1	10	1
ASELS	9	8	1	4	5	1	4	4	
AYGAZ	9	8	1	7	2		1	4	4
BTCIM	11	8	3	5	6	2	2	6	1
CCOLA	12	11	1	5	7		3	7	2
CRDFA	7	5	2	3	4	3	1	3	
DOHOL	11	6	5	6	5		6	5	
DGGYO	6	5	1	3	3		2	4	
DOAS	6	4	2	6	0		1	5	
ENJSA	8	6	2	8	0		2	6	
ENKAI	5	5	0	2	3		1	4	
EREGL	9	7	2	7	2	1	7	1	
GARFA	9	8	1	3	6	1	3	2	
GLYHO	7	6	1	4	3		2	5	
HLGYO	7	7	0	1	6		3	4	
HURGZ	7	6	1	1	6		3	3	1
IHEVA	7	6	1	3	4			7	
IHLAS	11	11	0	6	5		3	4	4
ISDMR	9	7	2	7	2	1	7	1	
ISFIN	9	8	1	4	5		3	6	
LIDFA	7	4	3	5	2		3	4	
LOGO	6	6	0	5	1		3	2	1
MGROS	12	11	1	7	4		5	5	1
OTKAR	8	7	1	7	1	1	3	2	2
PRKME	9	8	1	4	5		3	5	1
PGSUS	8	7	1	5	3		2	6	
PETUN	7	5	2	5	2			5	2
PINSU	7	4	3	5	2			5	2
PNSUT	7	5	2	5	2			5	2
SKBNK	12	12	0	5	7		5	6	1
TATGD	9	5	4	6	3	1	2	5	1
TAVHL	11	8	3	5	6		7	3	1
TOASO	10	9	1	8	2		3	6	1
TRCAS	7	5	2	3	4		4	2	1
TUPRS	12	10	2	8	4	1	5	5	1
PRKAB	8	4	4	3	5	1	4	3	
TTKOM	9	9	0	5	4		3	4	2
TTRAK	12	12	0	10	2		6	6	
GARAN	11	9	2	8	3		1	10	
HALKB	9	8	1	4	5		4	5	
TSKB	11	8	3	2	9		4	6	1
TURSG	6	6	0	5	1		1	4	1
SISE	6	5	1	4	2		3	3	
VESTL	7	5	2	4	3	1	2	1	2
YKBNK	12	10	2	12	0		2	10	

Araştırma sorularından ilki olan; yönetim kurulunda kadın üyeye yer vermenin ve kurumsal yönetim derecelendirme notunun incelenmesi açısından yönetim kurulunda kadın üye sayısı ve yıllara göre derecelendirme notları verilmiştir. Derecelendirme notları, şirketlerin derecelendirme sistemine dahil oldukları yıllar esas alınarak kullanılmıştır.

Tablo 3.1. Araştırma Sorusu-1 Verileri

ŞİRKET ADI	Üye Sayısı	Erkek Üye	Kadın Üye	2014 Der. Notu	2015 Der. Notu	2016 Der. Notu	2017 Der. Notu	2018 Der. Notu	2019 Der. Notu	2020 Der. Notu
AGHOL	12	12	0	9,13	9,17	9,19	9,20	9,53	9,54	9,56
AKSGY	9	5	4	9,16	9,28	9,44	9,49	9,54	9,62	9,63
AKMGY	10	8	2			9,22	9,37	9,37	9,43	9,44
AKSA	9	5	4	9,22	9,50	9,60	9,63	9,70	9,72	9,72
AKSEN	8	7	1							9,34
ALBRK	9	9	0	8,44	8,59	8,75	8,80	8,92	9,03	9,09
ANSGR	9	6	3		9,16	9,30	9,30	9,51	9,55	9,55
AEFES	11	10	1	9,42	9,55	9,58	9,58	9,58	9,58	9,59
ARCLK	12	10	2	9,41	9,48	9,52	9,52	9,54	9,58	9,60
ASELS	9	8	1	9,09	9,13	9,15	9,20	9,20	9,29	9,29
AYGAZ	9	8	1	9,29	9,36	9,36	9,36	9,40	9,42	9,42
BTCIM	11	8	3						8,67	8,80
CCOLA	12	11	1	9,25	9,40	9,45	9,45	9,45	9,46	9,46
CRDFA	7	5	2	7,88	8,22	8,45	8,52	8,60	8,75	8,81
DOHOL	11	6	5	9,35	9,36	9,40	9,41	9,42	9,50	9,51
DGGYO	6	5	1		8,00	8,93	9,17	9,28	9,29	9,34
DOAS	6	4	2	9,25	9,42	9,51	9,63	9,64	9,65	9,67
ENJSA	8	6	2						9,45	9,46
ENKAI	5	5	0	9,02	9,16	9,18	9,18	9,18	9,28	9,28
EREGL	9	7	2		8,83	9,02	9,22	9,27	9,49	9,52
GARFA	9	8	1	8,90	9,15	9,26	9,32	9,39	9,42	9,44
GLYHO	7	6	1	8,88	8,79	8,99	9,05	9,06	9,06	9,12
HLGYO	7	7	0				9,24	9,27	9,31	9,29
HURGZ	7	6	1	9,30	9,36	9,28	9,13	9,27	9,29	9,29
IHEVA	7	6	1	7,79	8,06	8,08	8,20	8,38	8,51	8,54
IHLAS	11	11	0	7,84	8,04	8,05	8,15	8,33	8,47	8,48
ISDMR	9	7	2							9,46
ISFIN	9	8	1	9,07	9,20	9,17				9,21
LIDFA	7	4	3	8,70	8,89	9,09	9,10	9,10	9,14	9,14
LOGO	6	6	0	9,03	9,08	9,12	9,08	9,11	9,22	9,22
MIGRS	12	11	1		9,46	9,50	9,58	9,58	9,60	9,67
OTKAR	8	7	1	9,20	9,28	9,32	9,33	9,10	9,40	9,47
PRKME	9	8	1	8,95	9,03	9,08	9,08	9,01	9,02	9,02
PGSUS	8	7	1	8,77	9,03	9,17	9,25	9,40	9,62	9,63
PETUN	7	5	2	9,11	9,20	9,26	9,29	9,30	9,35	9,36
PINSU	7	4	3	9,28	9,37	9,38	9,46	9,50	9,53	9,53
PNSUT	7	5	2	9,09	9,18	9,24	9,26	9,27	9,33	9,33
SKBNK	12	12	0	9,09	9,11	9,17	9,19	9,27	9,42	9,42
TATGD	9	5	4				9,08	9,31	9,41	9,51
TAVHL	11	8	3	9,42	9,52	9,54	9,62	9,63	9,67	9,67
TOASO	10	9	1	9,01	9,06	9,14	9,15	9,20	9,26	9,26
TRCAS	7	5	2	9,09	9,27	9,35	9,49	9,57	9,58	9,58
TUPRS	12	10	2	9,31	9,44	9,42	9,47	9,48	9,50	9,58
PRKAB	8	4	4	9,06	9,09	9,09	9,11	9,18	9,33	9,40
TTKOM	9	9	0	8,72	8,91	9,02	9,18	9,29	9,40	9,40
TTRAK	12	12	0	9,05	9,09	9,15	9,21	9,22	9,24	9,39
GARAN	11	9	2	9,14	9,20	9,27	9,51	9,60	9,73	9,77
HALKE	9	8	1	9,19	9,26	9,30	9,38	9,40	9,43	9,43
TSKB	11	8	3	9,44	9,52	9,53	9,54	9,54	9,56	9,56
TURSG	6	6	0							9,31
SISE	6	5	1	9,28	9,35	9,44	9,48	9,53	9,53	9,54
VESTL	7	5	2	9,04	9,12	9,36	9,49	9,55	9,59	9,63
YKBNK	12	10	2	9,25	9,34	9,34	9,43	9,58	9,62	9,62

Yönetim kurulunda kadın üye varlığı, 2014 yılından itibaren derecelendirme açısından aranan bir koşul olmuştur. Notun belirlenmesinde; yönetim kurulunda kadın üyenin olması katkı sunan bir özellik olarak belirtilirken, kadın üyenin olmayışı iyileştirilmesi gereken özellik olarak raporlarda şirketlere tavsiye niteliğinde sunulmaktadır. 53 şirkete ilişkin ulaşılan bulgular ise şu şekildedir;

- Anadolu Grubu Holding A.Ş.(AGHOL), 2014-2020 yılları arasında sadece 2018 yılında 1 kadın üyeye yer vermiştir. Kadın üyeye yer verilmemiş olması, eksiklik olarak belirtilmiştir.

- Akiş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.(AKSGY), 2014,2015 ve 2016 yıllarındaki raporlar incelendiğinde kadın üye bulundurma veya kadın üye artırmadan dolayı not artışına ilişkin açıklama bulunmamıştır.2017 derecelendirme raporunda 9 kişilik yönetim kurulunda 4 kadın üyeye yer vermesi ve asgari oran olan %25'i geçen düzeyde yer vermesi not artışı faktörü olarak belirtilmiştir. 2020 yılına kadar kadın üye sayısını 4 olarak bulundurması ve düşürmemesi olumlu bir unsur olarak bahsedilmiştir.

- Akmerkez Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.(AKMGY), 2016 yılında dahil olduğu derecelendirmede 9 kişilik yönetim kurulunda 3 kadın üyeye yer vermesi ve %25 kadın üye asgari koşulunu sağlaması notun belirlenmesinde olumlu bir unsur olarak kaydedilmiştir. 2017 ve 2018'de kadın üye sayısını korumasının not artışında katkısı olduğu görülmektedir. 2019 yılında 10 kişilik yönetim kurulunda 2 kadın üyeye yer vermesi notun belirlenmesinde olumlu bir unsur olarak bahsedilmiştir. 2020 yılında ise bu sayı korunmuştur.

- Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.(AKSA), 2014 yılında dahil olduğu derecelendirmede 12 kişilik yönetim kurulunda 1 kadın üyeye yer vermesi notun belirlenmesinde olumlu unsur olarak bahsedilmiştir. 2017 yılında ise 9 kişilik yönetim kurulunda 2 kadın üyeye yer vermesi ve yönetim kurulu içerisindeki kadın üye oranının artmış olması not artışında olumlu olarak görülmüştür. 2019 yılında ise 3 kadın üye sayısına çıkması ve kadın üye oranının %33'ü bulması derecelendirmede olumlu bir unsur olarak bahsedilmiştir.2020 yılında ise 9 kişilik yönetim kurulunda kadın üyeyi 4'e çıkarmış olması da not artışı faktörü olarak görülmüştür.

- Aksa Enerji Üretim A.Ş.(AKSEN), 8 kişilik yönetim kurulunda 1 kadın üyeye yer vermesi bir kere yapılmış olan derecelendirme açısından olumlu kabul edilmiştir.
- Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.(ALBRK), şirketin 2014-2020 yılları derecelendirme raporlarında notun belirlenmesi açısından kadın üyeye yer vermemiş olması eksiklik olarak belirtilmiştir.
- Anadolu Anonim Türk Sigorta Şirketi (ANSGR), 2015 yılında dahil olduğu derecelendirmede hiç kadın üyeye yer vermemiştir. 2018 yılında yönetim kurulunda iki kadın üyeye yer vermiş olması not artışı faktörü olarak bahsedilmiştir. 2019 ve 2020 yılları açısından kadın üyeye dair bir açıklama bulunmamaktadır.
- Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.(AEFES), 2014 yılı açısından kadın üyeye yer vermemiş olması raporda eksiklik olarak gösterilmiştir. 2020 yılına kadar kadın üyeye yer verilmemiştir. 2020 yılı açısından 11 kişilik yönetim kurulunda 1 kadın üyeye yer verilmesi olumlu bir unsur olarak bahsedilmiştir.
- Arçelik A.Ş.(ARCLK), 2014 yılı açısından 12 kişilik yönetim kurulunda 1 kadın üyeye yer verilmesi, derecelendirme açısından olumlu bahsedilmiştir. 2018 yılında kadın üye sayısının 2'ye çıkarılması not artışında etkili olduğu belirtilmektedir. Sonraki yıllar içinde kadın üye sayısında bir değişiklik olmamaktadır.
- Aselsan Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.(ASELS), şirketin 2014-2020 yılları arası raporları incelendiğinde kadın üyeye yer vermemiş olması notun belirlenmesi açısından eksiklik olarak belirtilmiştir. Ama mevcut yönetim kurulunda 1 kadın üye yer almaktadır.
- Aygaz A.Ş.(AYGAZ),2014 yılında 9 kişilik yönetim kurulunda 1 kadın üyeye yer vermiş olması not artışına katkı sunan unsur olarak raporda yer almaktadır. Daha sonraki yıllar içinde kadın üye sayısı sabit kalmıştır.
- Batıçim Batı Anadolu Çimento Sanayi A.Ş.(BTCIM), endekse 2019 yılında dahil olmakla beraber, 11 kişilik yönetim kurulunda 3 kadın üyeye yer vermesi derecelendirme notunun belirlenmesinde artı özellik olarak belirtilmektedir.
- Coca-Cola İçecek A.Ş.(COLA), 2014 yılında 12 kişilik yönetim kurulunda hiç kadın üye yer almamaktadır. 2017 yılında 1 kadın üyeye yer verilmesi notun belirlenmesinde olumlu bir unsur olarak belirtilmiştir. Kadın üye sayısı sonraki yıllar içinde sabit kalmıştır.

- Creditwest Factoring A.Ş.(CRDFA), 2014-2020 yılları arasında iki kadın üyeye yer verilmiş ve bu durum derecelendirme notunu artırıcı unsur olarak belirtilmiştir.
- Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.(DOHOL), 2014 yılında 9 kişilik yönetim kurulunda 5 kadın üye bulunması ve asgari koşul olan %25'i geçiyor olması derecelendirme açısından katkı sağlayan bir unsur olarak belirtilmiştir. 2020 yılında ise 11 kişilik olan yönetim kurulu içerisinde 5 kadın üye yer alması, kadın üye oranı düşmesine rağmen nota katkı sunan bir unsur olarak açıklanmıştır.
- Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.(DGGYO), derecelendirmeye dahil olduğu 2015 yılında 6 kişilik yönetim kurulunda kadın üyeye yer vermemiştir.2016-2020 yılları arasında 6 kişilik olan yönetim kurulunda 1 kadın üyeye yer vermiş olması derecelendirme açısından nota katkı sunan bir özellik olarak belirtilmiştir.
- Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.(DOAS), 2014 yılında 9 kişilik yönetim kurulunda 2 kadın üyeye yer vermiştir. 2018 yılında 6 kişiye düşürülen yönetim kurulunda 2 kadın üye yer verilerek, kadın üye oranının yükseltilmesi notun belirlenmesinde olumlu bir özellik olarak belirtilmiştir. 2019 ve 2020 yıllarındaki 6 kişilik yönetim kurulunda 2 kadın üye sayısını koruması da derecelendirmede olumlu görülmüştür.
- Enerjisa Enerji A.Ş.(ENJSA), derecelendirmeye dahil olduğu 2019 yılında 8 kişilik yönetim kurulunda 2 kadın üyeye yer vermesi ve kadın üye oranında asgari koşul olan %25'i sağlaması derecelendirmede nota katkı sunan bir özellik olmuştur. 2020 yılında yönetim kurulu ve kadın üye sayısı sabit kalmıştır.
- Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş.(ENKAİ), 2014-2020 yılları arasında yönetim kurulunda kadın üyeye hiç yer verilmemiş olması derecelendirme açısından iyileştirilmesi gereken bir özellik olarak belirtilmiştir.
- Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.(EREGL), 2015 yılı içerisinde kadın üyenin olmayışı raporda eksiklik olarak belirtilmiştir. 2016 yılında 9 kişilik yönetim kurulunda 2 kadın üyeye yer verme nota katkı sağlamada olumlu görülmüştür. Sonraki yıllarda yönetim kurulu sayısı ve kadın üye sayısında değişiklik olmamıştır.
- Garanti Factoring A.Ş.(GARFA), 2014-2020 yılları arasındaki derecelendirme raporlarında, yönetim kurulunda kadın üyeye yer verilmemesi eksiklik olarak belirtilirken, iyileştirilmesi gereken alan olarak belirtilmiş. Ancak şirketin şu anda faaliyet gösteren yönetim kurulunda 1 kadın üyeye yer verilmiştir.

- Global Yatırım Holding A.Ş.(GLYHO), 2014-2010 yılları arasında 7 kişilik yönetim kurulunda 1 kadın üyeye yer verilmiştir. Yönetim kurulu içerisindeki kadın üyenin değişmemesi nota yansıyacak bir durum yaratmamıştır.
- Halk Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.(HLGYO), 2017-2020 yılları arasında 7 kişilik olan yönetim kurulunda hiç kadın üyeye yer verilmemiş olması, şirketin düzeltilmesi gereken bir özelliği olarak belirtilmiştir.
- Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.(HURGZ), 2014 yılında 8 kişilik yönetim kurulunda 3 kadın üyeye yer verilmesi, asgari kadın üye oranı olan %25'i aşması notun belirlenmesinde katkı sağladığı belirtilmiştir. 2016 yılında 8 kişilik yönetim kurulunda 2 kadın üyeye düşmesi derecelendirme notunda azalış nedeni olarak açıklanmıştır. 2017 yılında 10 kişilik olan yönetim kurulunda 2 kadın üyeye yer vererek kadın üye oranının %25'in altında kalması derecelendirme açısından eksiklik olarak belirtilmiştir. 2020 yılında ise, 7 kişiye düşürülen yönetim kurulunda 1 kadın üyeye yer verilerek kadın üye oranını düşürmesi, derecelendirme açısından eksiklik olarak açıklanmıştır.
- İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş.(IHEVA), 2014-2020 yılları arasında 7 kişilik olan yönetim kurulunda 1 kadın üyeye yer verilmiş olması derecelendirme açısından olumlu özellik olarak belirtilmiştir.
- İhlas Holding A.Ş.(IHLAS), 2014-2020 yılları arasında 11 kişilik olan yönetim kurulunda hiç kadın üyeye yer verilmemiş olması, derecelendirme açısından eksiklik olarak belirtilmiştir.
- İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.(ISDMR), 2020 yılında dahil olduğu endekste 9 kişilik olan yönetim kurulunda 2 kadın üyeye yer vermesi, derecelendirme açısından olumlu özellik olarak bahsedilmiştir.
- İş Finansal Kiralama A.Ş.(ISFIN), 2014 yılı açısından 11 kişilik olan yönetim kurulunda 1 kadın üyeye yer verilmesi, notun belirlenmesinde olumlu özellik olarak bahsedilmiştir. 2016 yılında hiç kadın üyeye yer verilmemesi derecelendirme açısından notta azalışa neden olan özellik olarak açıklanmıştır. 2020 yılında 9 kişi olan yönetim kurulunda 1 kadın üyeye yer verilmesi, derecelendirmede olumlu özellik olarak görülmüştür.
- Lider Factoring A.Ş.(LIDFA), 2014-2020 yılları arasında 7 kişilik olan yönetim kurulunda 2 kadın üyeye yer verilmesi, derecelendirmede nota katkı sunan bir özellik olarak belirtilmiştir.

- Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.(LOGO), 2014 yılında, 6 kişilik yönetim kurulunda 3 kadın üyeye yer verilmesi, asgari koşul olan %25'in aşılması olumlu bir unsur olarak yansıtılmıştır. 2016 yılında, 6 kişilik yönetim kurulunda 1 kadın üyeye verilerek, kadın üye sayısının azaltılması notun belirlenmesinde eksiklik olarak açıklanmıştır. 2020 yılında ise, hiç kadın üyeye yer verilmemesi derecelendirme açısından eksiklik olarak belirtilmiştir.
- Migros Ticaret A.Ş.(MGROS), 2014-2019 yılları arasında hiç kadın üyeye yer vermemiş olması, iyileştirilmesi gereken özelliği olarak açıklanmıştır. 2020 yılında, 12 kişilik yönetim kuruluna 1 kadın üye seçilmiş olması nota katkı sunan bir özellik olarak belirtilmiştir.
- Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.(OTKAR), 2014-2018 yılları arasında yönetim kurulunda kadın üyeye yer verilmemiş olması, iyileştirmesi gereken özellik olarak belirtilmiştir.2019 yılında 8 kişilik yönetim kuruluna 1 kadın üye seçilmiş olması derecelendirme açısından olumlu görülmüştür.
- Park Elektrik Üretim Madencilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.(PRKME), 2014-2020 yılları arasında hiç kadın üyeye yer vermemiş olması derecelendirme açısından eksiklik olarak belirtilmiştir.
- Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.(PGSUS), 2014 ve 2015 yılları arasında hiç kadın üyeye yer vermemiş olması, derecelendirme açısından eksiklik olarak belirtilmiştir. 2016-2020 yılları arasında 8 kişilik olan yönetim kurulunda 1 kadın üyeye yer verilmesi derecelendirmede olumlu özellik olarak açıklanmıştır.
- Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.(PETUN), 2014-2020 yılları arasında 7 kişilik yönetim kurulunda 2 kadın üyeye yer verilmesi, derecelendirmede olumlu bir özellik olarak belirtilmiştir.
- Pınar Su ve İçecek Sanayi ve Ticaret A.Ş.(PINSU), 2014-2020 yılları arasında 7 kişilik yönetim kurulunda 2 kadın üyenin oluşu, derecelendirme açısından olumlu görülmüştür. Mevcut yönetim kurulunda 3 kadın üye yer verilmesi, derecelendirme dışında gerçekleştiği için raporlarda yer almamıştır.
- Pınar Süt Mamülleri Sanayi A.Ş.(PNSUT), 2014-2017 yılları arasında 7 kişilik olan yönetim kurulunda 2 kadın üyeye yer verilmesi, derecelendirme açısından olumlu özellik olarak belirtilmiştir. 2018 ve 2019 yıllarında 9 üye sayısına çıkarılan yönetim kurulu, 2020 yılında 7 kişiye düşürülmüş olup, kadın üye sayısı 2'de sabit kalmıştır.

- Şekerbank T.A.Ş.(SKBNK), 2014-2020 yılları arasında 12 kişilik yönetim kurulunda hiç kadın üyeye yer verilmeyişi, derecelendirme açısından iyileştirilmesi gereken bir özellik olarak belirtilmiştir.
- Tat Gıda Sanayi A.Ş.(TATGD), 2017-2020 yılları arasında 11 kişilik yönetim kurulunda 3 kadın üyeye yer verilmesi, kadın üyede asgari koşul olan %25'i geçmesi nota katkı sunan bir özellik olarak belirtilmiştir.
- Tav Havalimanları Holding A.Ş.(TAVHL), 2014-2017 yılları arasında 11 kişilik yönetim kurulunda 1 kadın üyeye yer verilirken, 2018-2020 yılları arasında, 3 kadın üyeye yer verilmesi derecelendirme açısından nota katkı sunan bir unsur olarak açıklanmıştır.
- Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.(TOASO), 2014-2017 yılları arasında yönetim kurulunda kadın üyeye yer verilmeyişi, iyileştirilmesi gereken bir özellik olarak belirtilmiştir. 2018 yılında ise, 1 kadın üyeye yer verilmesiyle birlikte derecelendirme açısından nota katkı sunan bir unsur olarak belirtilmiştir. 2019 ve 2020 için kadın üye sayısı sabit kalmıştır.
- Turcas Petrol A.Ş.(TRCAS), 2014-2016 yıllarında 7 kişilik yönetim kurulunda 3 kadın üyeye yer verilmiş olması, derecelendirme açısından artı özellik olarak açıklanmıştır. 2017-2020 yıllarında ise 7 kişilik yönetim kurulunda 2 kadın üyeye düşürmüş olsa da kadın üye varlığı olumlu bir özellik olarak görülmüştür.
- Tüpraş-Türkiye Petrol Rafineleri A.Ş.(TUPRS), 2014-2017 yılları arasında 15 kişilik yönetim kurulunda 2 kadın üyeye yer verilmiş olması, derecelendirme açısından katkı sunan bir özellik olarak bahsedilmiştir. 2018-2020 yılları arasında yönetim kurulu sayısı 11'e düşerken, 2 kadın üyeye yer vermektedir. Kadın üye sayısının korunuyor olması, derecelendirme açısından olumlu görülmüştür.
- Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri A.Ş.(PRKAB), 2014-2017 yıllarında 8 kişilik yönetim kurulunda 1 kadın üyeye yer verilmiştir. 2018 yılında kadın üye sayısının 2'ye çıkarılması, derecelendirme açısından nota katkı sunan bir unsur olarak belirtilmiştir. 2020 yılında 8 kişilik yönetim kurulunda 4 kadın üyeye yer verilerek, kadın üye açısından aranan %25 asgari koşulun aşılması da notun artışında etkili olan özellik olarak belirtilmektedir.

- Türk Telekomünikasyon A.Ş.(TTKOM), 2014-2020 yılları arasında yönetim kurulunda hiç kadın üyeye yer verilmeyişi, derecelendirme açısından eksiklik olarak açıklanmıştır.
- Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.(TTRAK), 2014-2020 yılları arasında yönetim kurulunda hiç kadın üyeye yer verilmiş olması, iyileştirmeye açık alan olarak belirtilmektedir.
- Türkiye Garanti Bankası A.Ş.(GARAN), 2014-2019 yılları arasında 10 kişilik yönetim kurulunda 1 kadın üyeye yer verilirken, 2020 yılında 11 kişilik yönetim kurulunda 2 kadın üye sayısına çıkmıştır.
- Türkiye Halk Bankası A.Ş.(HALKB), 2014-2016 yılları arasında yönetim kurulunda hiç kadın üyeye yer verilmemiş olması, iyileştirilmesi gereken alan olarak belirtilmiştir. 2017-2020 yılları arasında, 9 kişilik yönetim kurulunda 1 kadın üyeye yer vermiş olması derecelendirme açısından olumlu görülmüştür.
- Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.(TSKB), 2014-2016 yılları arasında 10 kişilik yönetim kurulunda 1 kadın üyeye yer verilmiştir. 2017-2019 yılları arasında kadın üye sayısının 2'ye çıkması, derecelendirme açısından olumlu bir özellik olarak belirtilmiştir. 2020 yılında 11 kişilik yönetim kurulunda 3 kadın üyeye yer vermek, nota olumlu katkı sunan unsur olarak belirtilmiştir.
- Türkiye Sigorta A.Ş.(TURSG) 2020 yılında dahil olduğu derecelendirmede, 8 kişilik yönetim kurulunda hiç kadın üyeye yer vermeyişi, şirketin iyileştirmesi gereken alan olarak belirtilmektedir.
- Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.(SISE), 2014-2017 yılları arasında 9 kişilik yönetim kurulunda 2 kadın üyeye yer verilmiştir. 2018-2020 yılları arasında, 9 kişilik yönetim kurulunda 4 kadın üyenin yer alması, derecelendirme açısından olumlu yansıyan bir özellik olarak belirtilmiştir.
- Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.(VESTL), 2014-2018 yılları arasında 6 kişilik yönetim kurulunda 1 kadın üyeye yer verilmesi, 2019 ve 2020 yılları içinde 7 kişilik yönetim kurulunda 2 kadın üyeye yer verilmesi derecelendirme açısından olumlu görülen unsur olarak belirtilmiştir.
- Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.(YKBNK), 12 2014-2016 yılları arasında 12 kişilik yönetim kurulunda 3 kadın üyenin yer alması, 2017-2020 yılları arasında 2 kadın üyenin yer alması, derecelendirme açısından olumlu görülmüştür

Araştırma sorularından ikincisi olan; Yönetim kurulunda genç üyeye yer vermenin ve kurumsal yönetim derecelendirme notunun incelenmesi açısından, yönetim kurulu üyelerinin yaşları 25-40, 40-55, 55-70, 70+ olarak gruplandırılmıştır. Araştırma sorusu açısından, yönetim kurulunda 25-40 yaş üye sayıları belirlenmiş ve şirketlerin 2014-2020 yıllarına ait derecelendirme notları ile birlikte verilmiştir.

Tablo 3.2. Araştırma Sorusu-2 Verileri

ŞİRKET ADI	Üye Sayısı	25-40 yaş arası	2014 Der. Notu	2015 Der. Notu	2016 Der. Notu	2017 Der. Notu	2018 Der. Notu	2019 Der. Notu	2020 Der. Notu
AGHOL	12	0	9,13	9,17	9,19	9,20	9,53	9,54	9,56
AKSGY	8	2	9,16	9,28	9,44	9,49	9,54	9,62	9,63
AKMGY	10	2			9,22	9,37	9,37	9,43	9,44
AKSA	9	1	9,22	9,50	9,60	9,63	9,70	9,72	9,72
AKSEN	8	1							9,34
ALBRK	9	1	8,44	8,59	8,75	8,80	8,92	9,03	9,09
ANSGR	9	0		9,16	9,30	9,30	9,51	9,55	9,55
AEFES	11	0	9,42	9,55	9,58	9,58	9,58	9,58	9,59
ARCLK	12	0	9,41	9,48	9,52	9,52	9,54	9,58	9,60
ASELS	9	1	9,09	9,13	9,15	9,20	9,20	9,29	9,29
AYGAZ	9	0	9,29	9,36	9,36	9,36	9,40	9,42	9,42
BTCIM	11	2						8,67	8,80
CCOLA	12	0	9,25	9,40	9,45	9,45	9,45	9,46	9,46
CRDFA	7	3	7,88	8,22	8,45	8,52	8,60	8,75	8,81
DOHOL	11	0	9,35	9,36	9,40	9,41	9,42	9,50	9,51
DGGYO	6	0		8,00	8,93	9,17	9,28	9,29	9,34
DOAS	6	0	9,25	9,42	9,51	9,63	9,64	9,65	9,67
ENUSA	8	0						9,45	9,46
ENKAI	5	0	9,02	9,16	9,18	9,18	9,18	9,28	9,28
EREGL	9	1		8,83	9,02	9,22	9,27	9,49	9,52
GARFA	9	1	8,90	9,15	9,26	9,32	9,39	9,42	9,44
GLYHO	7	0	8,88	8,79	8,99	9,05	9,06	9,06	9,12
HLGYO	7	0				9,24	9,27	9,31	9,29
HURGZ	7	0	9,30	9,36	9,28	9,13	9,27	9,29	9,29
IHEVA	7	0	7,79	8,06	8,08	8,20	8,38	8,51	8,54
IHLAS	11	0	7,84	8,04	8,05	8,15	8,33	8,47	8,48
ISDMR	9	1							9,46
ISFIN	9	0	9,07	9,20	9,17				9,21
LIDFA	7	0	8,70	8,89	9,09	9,10	9,10	9,14	9,14
LOGO	6	0	9,03	9,08	9,12	9,08	9,11	9,22	9,22
MGROS	12	0		9,46	9,50	9,58	9,58	9,60	9,67
OTKAR	8	1	9,20	9,28	9,32	9,33	9,10	9,40	9,47
PRKME	9	0	8,95	9,03	9,08	9,08	9,01	9,02	9,02
PGSUS	8	0	8,77	9,03	9,17	9,25	9,40	9,62	9,63
PETUN	7	0	9,11	9,20	9,26	9,29	9,30	9,35	9,36
PINSU	7	0	9,28	9,37	9,38	9,46	9,50	9,53	9,53
PNSUT	7	0	9,09	9,18	9,24	9,26	9,27	9,33	9,33
SKBNK	12	0	9,09	9,11	9,17	9,19	9,27	9,42	9,42
TATGD	9	1				9,08	9,31	9,41	9,51
TAVHL	11	0	9,42	9,52	9,54	9,62	9,63	9,67	9,67
TOASO	10	0	9,01	9,06	9,14	9,15	9,20	9,26	9,26
TRCAS	7	0	9,09	9,27	9,35	9,49	9,57	9,58	9,58
TUPRS	12	1	9,31	9,44	9,42	9,47	9,48	9,50	9,58
PRKAB	8	1	9,06	9,09	9,09	9,11	9,18	9,33	9,40
TTKOM	9	0	8,72	8,91	9,02	9,18	9,29	9,40	9,40
TTRAK	12	0	9,05	9,09	9,15	9,21	9,22	9,24	9,39
GARAN	11	0	9,14	9,20	9,27	9,51	9,60	9,73	9,77
HALKE	9	0	9,19	9,26	9,30	9,38	9,40	9,43	9,43
TSKE	11	0	9,44	9,52	9,53	9,54	9,54	9,56	9,56
TURSG	6	0							9,31
SISE	6	0	9,28	9,35	9,44	9,48	9,53	9,53	9,54
VESTL	7	1	9,04	9,12	9,36	9,49	9,55	9,59	9,63
YKBNK	12	0	9,25	9,34	9,34	9,43	9,58	9,62	9,62

Araştırma sorusu kapsamında incelenen 53 şirketten 16'sının 25-40 yaş arası üyeye yer verdiği ve tecrübe açısından yaşça deneyimli üyelerin ağırlıkta olduğu görülmektedir. Şirketlere dair ulaşılan bulgular ise şu şekildedir;

- Anadolu Grubu Holding A.Ş.(AGHOL), 12 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Akiş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.(AKSGY), 8 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası 2 üyesi bulunmaktadır.
- Akmerkez Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.(AKMGY), 10 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası 2 üyesi bulunmaktadır.
- Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.(AKSA), 9 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası 1 üyesi bulunmaktadır.
- Aksa Enerji Üretim A.Ş.(AKSEN), 8 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası 1 üyesi bulunmaktadır.
- Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.(ALBRK), 9 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası 1 üyesi bulunmaktadır.
- Anadolu Anonim Türk Sigorta Şirketi (ANSGR), 9 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.(AEFES), 11 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Arçelik A.Ş.(ARCLK), 12 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Aselsan Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.(ASELS), 9 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası 1 üye bulunmaktadır.
- Aygaz A.Ş.(AYGAZ), 9 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Batiçim Batı Anadolu Çimento Sanayi A.Ş.(BTCIM), 11 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası 2 üye bulunmaktadır.
- Coca-Cola İçecek A.Ş.(CCOLA), 12 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Creditwest Factoring A.Ş.(CRDFA), 7 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası 3 üyesi bulunmaktadır.

- Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.(DOHOL), 11 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.(DGGYO), 6 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.(DOAS), 6 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Enerjisa Enerji A.Ş.(ENJSA), 8 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş.(ENKAİ), 5 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.(EREGL), 9 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası 1 üye bulunmaktadır.
- Garanti Factoring A.Ş.(GARFA), 9 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası 1 üye bulunmaktadır.
- Global Yatırım Holding A.Ş.(GLYHO), 7 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Halk Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.(HLGYO), 7 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.(HURGZ), 7 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş.(IHEVA), 7 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- İhlas Holding A.Ş.(IHLAS), 11 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.(ISDMR), 9 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası 1 üye bulunmaktadır.
- İş Finansal Kiralama A.Ş.(ISFIN), 9 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Lider Factoring A.Ş.(LIDFA), 7 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.(LOGO), 6 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.

- Migros Ticaret A.Ş.(MGROS), 12 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.(OTKAR), 8 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası 1 üye bulunmaktadır.
- Park Elektrik Üretim Madencilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.(PRKME), 9 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.(PGSUS), 8 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.(PETUN), 7 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Pınar Su ve İçecek Sanayi ve Ticaret A.Ş.(PINSU), 7 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Pınar Süt Mamülleri Sanayi A.Ş.(PNSUT), 7 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Şekerbank T.A.Ş.(SKBNK), 12 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Tat Gıda Sanayi A.Ş.(TATGD), 9 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş 1 üye bulunmaktadır.
- Tav Havalimanları Holding A.Ş.(TAVHL), 11 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.(TOASO), 10 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Turcas Petrol A.Ş.(TRCAS), 7 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Tüpraş-Türkiye Petrol Rafineleri A.Ş.(TUPRS), 12 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası 1 üye bulunmaktadır.
- Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri A.Ş.(PRKAB), 8 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası 1 üye bulunmaktadır.

- Türk Telekomünikasyon A.Ş.(TTKOM), 9 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.(TTRAK), 12 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Türkiye Garanti Bankası A.Ş.(GARAN), 11 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Türkiye Halk Bankası A.Ş.(HALKB), 9 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.(TSKB), 11 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Türkiye Sigorta A.Ş.(TURSİ), 6 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.(SİSE), 6 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.
- Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.(VESTL), 7 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası 1 üye bulunmaktadır.
- Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.(YKBNK), 12 kişilik yönetim kurulunda 25-40 yaş arası üye bulunmamaktadır.

Araştırmanın son sorusu olan; yönetim kurulu üyelerinin yüksek eğitim düzeylerinin ve kurumsal yönetim derecelendirme notunun incelenmesi açısından, şirketlerin kurumsal sayfalarından mevcut yönetim kurulu üyelerine ve özgeçmişlerine ulaşılmıştır. Üyeler, eğitim düzeyine göre lisans ve yüksek lisans mezunu olarak gruplandırılmıştır. Yönetim kuruluna seçilen üye açısından, lisans üstü eğitime sahip üyelerin ağırlıkta olduğu görülmektedir.

Tablo 3.3. Araştırma Sorusu-3 Verileri

ŞİRKET ADI	Üye Sayısı	Yüksek Lisans Mezunu	Lisans Mezunu	2014 Der. Notu	2015 Der. Notu	2016 Der. Notu	2017 Der. Notu	2018 Der. Notu	2019 Der. Notu	2020 Der. Notu
AGHOL	12	6	6	9,13	9,17	9,19	9,20	9,53	9,54	9,56
AKSGY	9	6	3	9,16	9,28	9,44	9,49	9,54	9,62	9,63
AKMGY	10	8	2			9,22	9,37	9,37	9,43	9,44
AKSA	9	4	5	9,22	9,50	9,60	9,63	9,70	9,72	9,72
AKSEN	8	5	3							9,34
ALBRK	9	6	3	8,44	8,59	8,75	8,80	8,92	9,03	9,09
ANSGR	9	6	3		9,16	9,30	9,30	9,51	9,55	9,55
AEFES	11	6	5	9,42	9,55	9,58	9,58	9,58	9,58	9,59
ARCLK	12	9	3	9,41	9,48	9,52	9,52	9,54	9,58	9,60
ASELS	9	4	5	9,09	9,13	9,15	9,20	9,20	9,29	9,29
AYGAZ	9	7	2	9,29	9,36	9,36	9,36	9,40	9,42	9,42
BTCIM	11	5	6						8,67	8,80
CCOLA	12	5	7	9,25	9,40	9,45	9,45	9,45	9,46	9,46
CRDFA	7	3	4	7,88	8,22	8,45	8,52	8,60	8,75	8,81
DOHOL	11	6	5	9,35	9,36	9,40	9,41	9,42	9,50	9,51
DGGYO	6	3	3		8,00	8,93	9,17	9,28	9,29	9,34
DOAS	6	6	0	9,25	9,42	9,51	9,63	9,64	9,65	9,67
ENJSA	8	8	0						9,45	9,46
ENKAI	5	2	3	9,02	9,16	9,18	9,18	9,18	9,28	9,28
EREGL	9	7	2		8,83	9,02	9,22	9,27	9,49	9,52
GARFA	9	3	6	8,90	9,15	9,26	9,32	9,39	9,42	9,44
GLYHO	7	4	3	8,88	8,79	8,99	9,05	9,06	9,06	9,12
HLGYO	7	1	6				9,24	9,27	9,31	9,29
HURGZ	7	1	6	9,30	9,36	9,28	9,13	9,27	9,29	9,29
IHEVA	7	3	4	7,79	8,06	8,08	8,20	8,38	8,51	8,54
IHLAS	11	6	5	7,84	8,04	8,05	8,15	8,33	8,47	8,48
ISDMR	9	7	2							9,46
ISFIN	9	4	5	9,07	9,20	9,17				9,21
LIDFA	7	5	2	8,70	8,89	9,09	9,10	9,10	9,14	9,14
LOGO	6	5	1	9,03	9,08	9,12	9,08	9,11	9,22	9,22
MGROS	12	7	4		9,46	9,50	9,58	9,58	9,60	9,67
OTKAR	8	7	1	9,20	9,28	9,32	9,33	9,10	9,40	9,47
PRKME	9	4	5	8,95	9,03	9,08	9,08	9,01	9,02	9,02
PGSUS	8	5	3	8,77	9,03	9,17	9,25	9,40	9,62	9,63
PETUN	7	5	2	9,11	9,20	9,26	9,29	9,30	9,35	9,36
PINSU	7	5	2	9,28	9,37	9,38	9,46	9,50	9,53	9,53
PNSUT	7	5	2	9,09	9,18	9,24	9,26	9,27	9,33	9,33
SKBNK	12	5	7	9,09	9,11	9,17	9,19	9,27	9,42	9,42
TATGD	9	6	3				9,08	9,31	9,41	9,51
TAVHL	11	5	6	9,42	9,52	9,54	9,62	9,63	9,67	9,67
TOASO	10	8	2	9,01	9,06	9,14	9,15	9,20	9,26	9,26
TRCAS	7	3	4	9,09	9,27	9,35	9,49	9,57	9,58	9,58
TUPRS	12	8	4	9,31	9,44	9,42	9,47	9,48	9,50	9,58
PRKAB	8	3	5	9,06	9,09	9,09	9,11	9,18	9,33	9,40
TTKOM	9	5	4	8,72	8,91	9,02	9,18	9,29	9,40	9,40
TTRAK	12	10	2	9,05	9,09	9,15	9,21	9,22	9,24	9,39
GARAN	11	8	3	9,14	9,20	9,27	9,51	9,60	9,73	9,77
HALKB	9	4	5	9,19	9,26	9,30	9,38	9,40	9,43	9,43
TSKE	11	2	9	9,44	9,52	9,53	9,54	9,54	9,56	9,56
TURSG	6	5	1							9,31
SISE	6	4	2	9,28	9,35	9,44	9,48	9,53	9,53	9,54
VESTL	7	4	3	9,04	9,12	9,36	9,49	9,55	9,59	9,63
YKBNK	12	12	0	9,25	9,34	9,34	9,43	9,58	9,62	9,62

- Anadolu Grubu Holding A.Ş.(AGHOL), 12 kişilik yönetim kurulunu 6 yüksek lisans ve üstü 6 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Akış Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.(AKSGY), 9 kişilik yönetim kurulunu 6 yüksek lisans ve üstü 3 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Akmerkez Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.(AKMGY), 10 kişilik yönetim kurulunu 8 yüksek lisans ve üstü 2 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.(AKSA), 9 kişilik yönetim kurulunu 4 yüksek lisans ve üstü 5 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Aksa Enerji Üretim A.Ş.(AKSEN), 8 kişilik yönetim kurulunu 5 yüksek lisans ve üstü 3 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.(ALBRK), 9 kişilik yönetim kurulunu 6 yüksek lisans ve üstü 3 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Anadolu Anonim Türk Sigorta Şirketi (ANSGR), 9 kişilik yönetim kurulunu 6 yüksek lisans ve üstü 3 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.(AEFES), 11 kişilik yönetim kurulunu 6 yüksek lisans ve üstü 5 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Arçelik A.Ş.(ARCLK), 12 kişilik yönetim kurulunu 9 yüksek lisans ve üstü 3 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Aselsan Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.(ASELS), 9 kişilik yönetim kurulunu 4 yüksek lisans ve üstü 5 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Aygaz A.Ş.(AYGAZ), 9 kişilik yönetim kurulunu 7 yüksek lisans ve üstü 2 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Batıçim Batı Anadolu Çimento Sanayi A.Ş.(BTCIM), 11 kişilik yönetim kurulunu 5 yüksek lisans ve üstü 6 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Coca-Cola İçecek A.Ş.(COLA), 12 kişilik yönetim kurulunu 5 yüksek lisans ve üstü 7 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Creditwest Factoring A.Ş.(CRDFA), 7 kişilik yönetim kurulunu 3 yüksek lisans ve üstü 4 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.(DOHOL), 11 kişilik yönetim kurulunu 6 yüksek lisans ve üstü 5 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.

- Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.ř.(DGGYO), 6 kişilik yönetim kurulunu 3 yüksek lisans ve üstü 3 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.ř.(DOAS), 6 kişilik yönetim kurulunu tamamı yüksek lisans ve üstü eğitime sahiptir.
- Enerjisa Enerji A.ř.(ENJSA), 8 kişilik yönetim kurulunun tamamı yüksek lisans ve üstü eğitime sahiptir
- Enka İnşaat ve Sanayi A.ř.(ENKAİ), 5 kişilik yönetim kurulunu 3 yüksek lisans ve üstü 2 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.ř.(EREGL), 9 kişilik yönetim kurulunu 7 yüksek lisans ve üstü 2 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Garanti Factoring A.ř.(GARFA), 9 kişilik yönetim kurulunu 3 yüksek lisans ve üstü 6 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Global Yatırım Holding A.ř.(GLYHO), 7 kişilik yönetim kurulunu 4 yüksek lisans ve üstü 3 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Halk Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.ř.(HLGYO), 7 kişilik yönetim kurulunu 1 yüksek lisans ve üstü 6 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.ř.(HURGZ), 7 kişilik yönetim kurulunu 1 yüksek lisans ve üstü 6 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi ve Ticaret A.ř.(İHEVA), 7 kişilik yönetim kurulunun 3 yüksek lisans ve üstü 4 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- İhlas Holding A.ř.(İHLAS), 11 kişilik yönetim kurulunu 5 yüksek lisans ve üstü 6 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- İskenderun Demir ve Çelik A.ř.(ISDMR), 9 kişilik yönetim kurulunu 7 yüksek lisans ve üstü 2 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- İş Finansal Kiralama A.ř.(ISFIN), 9 kişilik yönetim kurulunu 4 yüksek lisans ve üstü 5 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Lider Factoring A.ř.(LIDFA), 7 kişilik yönetim kurulunu 5 yüksek lisans ve üstü 2 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.ř.(LOGO), 6 kişilik yönetim kurulunu 5 yüksek lisans ve üstü 1 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Migros Ticaret A.ř.(MGROS), 12 kişilik yönetim kurulunu 7 yüksek lisans ve üstü 5 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.

- Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.(OTKAR), 8 kişilik yönetim kurulunu 7 yüksek lisans ve üstü 1 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Park Elektrik Üretim Madencilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.(PRKME), 9 kişilik yönetim kurulunu 4 yüksek lisans ve üstü 5 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.(PGSUS), 8 kişilik yönetim kurulunu 5 yüksek lisans ve üstü 3 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.(PETUN), 7 kişilik yönetim kurulunu 5 yüksek lisans ve üstü 2 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Pınar Su ve İçecek Sanayi ve Ticaret A.Ş.(PINSU), 7 kişilik yönetim kurulunu 5 yüksek lisans ve üstü 2 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Pınar Süt Mamülleri Sanayi A.Ş.(PNSUT), 7 kişilik yönetim kurulunu 5 yüksek lisans ve üstü 2 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Şekerbank T.A.Ş.(SKBNK), 12 kişilik yönetim kurulunu 5 yüksek lisans ve üstü 7 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Tat Gıda Sanayi A.Ş.(TATGD), 9 kişilik yönetim kurulunu 6 yüksek lisans ve üstü 3 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Tav Havalimanları Holding A.Ş.(TAVHL), 11 kişilik yönetim kurulunu 5 yüksek lisans ve üstü 6 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.(TOASO), 10 kişilik yönetim kurulunu 8 yüksek lisans ve üstü 2 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Turcas Petrol A.Ş.(TRCAS), 7 kişilik yönetim kurulunu 3 yüksek lisans ve üstü 4 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Tüpraş-Türkiye Petrol Rafineleri A.Ş.(TUPRS), 12 kişilik yönetim kurulunu 8 yüksek lisans ve üstü 4 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri A.Ş.(PRKAB), 8 kişilik yönetim kurulunu 3 yüksek lisans ve üstü 5 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Türk Telekomünikasyon A.Ş.(TTKOM), 9 kişilik yönetim kurulunu 5 yüksek lisans ve üstü 4 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.(TTRAK), 12 kişilik yönetim kurulunu 10 yüksek lisans ve üstü 2 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Türkiye Garanti Bankası A.Ş.(GARAN), 11 kişilik yönetim kurulunu 8 yüksek lisans ve üstü 3 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.

- Türkiye Halk Bankası A.Ş.(HALKB), 9 kişilik yönetim kurulunu 5 yüksek lisans ve üstü 4 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.(TSKB), 11 kişilik yönetim kurulunu 2 yüksek lisans ve üstü 9 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Türkiye Sigorta A.Ş.(TURSG), 6 kişilik yönetim kurulunu 5 yüksek lisans ve üstü 1 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.(SİSE), 6 kişilik yönetim kurulunu 4 yüksek lisans ve üstü 2 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.(VESTL),7 kişilik yönetim kurulunu 4 yüksek lisans ve üstü 3 lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır.
- Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.(YKBNK), 12 kişilik yönetim kurulunun tamamı yüksek lisans ve üstü eğitime sahiptir.

SONUÇ

Çalışma konusu olarak; yönetim kurulu özelliklerinin kurumsal yönetim uygulamaları açısından değerlendirilmesi, endekse dahil 53 şirketin kurumsal yönetim derecelendirme raporları ele alınarak, yönetim kurulları üyelerinin sahip oldukları özelliklerden cinsiyet farklılığı, yaş farklılığı, eğitim düzeyi çerçevesinde yönetim kurulları ve derecelendirme raporlarının içerik analiziyle incelenmesiyle araştırılmaya çalışılmıştır. Endekse dahil şirketlerin 2014-2020 arasındaki kurumsal yönetim derecelendirme raporları ele alınmıştır. Ulaşılan bulgular açısından cinsiyet farklılığı oranının kurumsal yönetim uygulamaları açısından değerlendirilmesi, yönetim kurulundaki kadın üye varlığı derecelendirme açısından aranan asgari %25 kadın üyeyi sağlaması açısından gerekliliği görülmüştür. Yönetim kurulunda yaş farklılığı oranı sorusu açısından genç üyeye yer veren şirket sayısının fazla olmadığı görülürken, yönetim kurulu üyelerinin akademik düzeyleri açısından ise, şirketlerin yönetim kurulu üyelerinde lisans sonrası eğitim ağırlıklı üyelere öncelik verildiği yönetim kurullarının içerik analiziyle incelenmesiyle belirlenmiştir. Çalışmada kurumsal yönetim literatürüne katkı sağlamak amacı bulunmakla beraber araştırma yöntemi olarak nitel bir analiz yöntemi olan içerik analizi kullanılması da çalışmanın bir diğer ayırıcı unsuru olarak görülebilir. Çalışmanın veri kısmında güvenilir olması ve ikincil veri kaynağı olarak, kurumsal yönetim derecelendirme raporları ve yönetim kurulu özelliklerine ulaşma açısından şirketlerin kurumsal sayfalarından ulaşılan yönetim kurulu bilgileri kullanılmıştır.

KAYNAKÇA

- A.A ZAID Mohammad et al., “Corporate Governance Practices and Capital Structure Decisions: The Moderating Effect of Gender Diversity,” *Corporate Governance (Bingley)*, 20, 5 (2020), ss. 939–64.
- ABAD Cristina, Francisco BRAVO, “Audit Committee Accounting Expertise and Forward-Looking Disclosures: A Study of the US Companies,” *Management Research Review*, 41, 2 (2018), ss. 166–85.
- ADAMS Renée B, Benjamin E HERMALIN, Michael S WEISBACH, "The Role of Boards of Directors in Corporate Governance : A Conceptual Framework and Survey," 48,1(2018), ss. 58–107.
- AKINCI Gizem Sayan, "Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunun Yapısal Özelliklerinin Firma Performansına Etkisi", Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 2011.
- AKSOY Mehmet Ali, "Türk Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu", *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 17, 2 (2013), ss. 45–76.
- AKTAŞ Soner, “Yeni Türk Ticaret Kanunu'na Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Yapısı ve Üyelerinin Nitelikleri,” *Mali Çözüm Dergisi*, 2011, ss.109–20.
- AL-JAIFI Hamdan Amer, “Board Gender Diversity and Environmental, Social and Corporate Governance Performance: Evidence from ASEAN Banks,” *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12,3–4 (2020), ss. 269–81.
- AL-TAMIMI Hussein A., Husni CHARIF, “Corporate Governance Practices and the Role of the Board of Directors: Evidence from UAE Conventional and Islamic Banks,” *SSRN Electronic Journal*, 10, 2(2012), ss. 1–17,
- ALFRAIH Mishari M., “The Effectiveness of Board of Directors’ Characteristics in Mandatory Disclosure Compliance,” *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 24, 2 (2016), ss. 154–76.

- AMRAN Azlan et al., ““Board Structure and Extent of Corporate Governance Statement,”” *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 2, 4 (2010), ss. 383–400.
- ANDRES Pablo de, Eleuterio VALLELADO, “Corporate Governance in Banking: The Role of the Board of Directors,” *Journal of Banking and Finance*, 32,12 (2008), ss. 2570–80.
- ATAMAN Başak, Hakan CAVLAK, "Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ve Kurumsal Yönetim İlişkisi: Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'ne Tabi Halka Açık Şirketlerde Bir Anket Çalışması", *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 9,3 (2016), ss. 209–40.
- ATASOY Ömer Adil, "Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyelerinin Görevleri Kapsamında Kurulması Zorunlu Komitelerin Faaliyetlerinden Doğan Sorumlulukları" *İstanbul Aydın Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 4, 2 (2018), ss. 33–52.
- AYDIN Alev Dilek, ““İyi Yönetilen Şirketlerin Sırrı Olarak Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi,”” *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 4 (2017), ss. 1541–53.
- AZGIN Nurcan, “*İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulaması, Denetim ve Denetim Kalitesi*”, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- BAATWAH Saeed Rabea, Zalailah SALLEH, Norsiah AHMAD, “CEO Characteristics and Audit Report Timeliness: Do CEO Tenure and Financial Expertise Matter?,” *Managerial Auditing Journal*, 30, 8–9 (2015), ss. 998–1022.
- BADAK ZEHRA, "Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Türk Ticaret Kanunu Tasarısı İle Yönetim Kurulları Konusunda Yapılan Değişiklikler", *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul:İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 2010.
- BAYSINGER Barry D., Henry N. BUTLER, “Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition,” *Journal of Law, Economics, & Organization*,1,1 (1985), ss. 215–38.

- BIN-SARIMAN Ahmet Sultan, Azwadi ALI, Mohd Nazli MOHD NOR, "Board of Directors Quality and Firms ' Debt Financing : The Moderating Effect of Inside Ownership – Evidence from Omani Firms", 48,5 (2015), ss. 402–10.
- BOADI Isaac, Daniel OSARFO, "Diversity and Return: The Impact of Diversity of Board Members' Education on Performance," *Corporate Governance (Bingley)*, 19, 4 (2019), ss. 824–42.
- CEBECI Yasin, Hakan CAVLAK, "Kurumsal Raporların İncelenmesi Ve Karşılaştırılması," *Journal of Research in Business*, 1, 3 (2018), ss. 53–76.
- CHAUDHRY Naveed Iqbal, Muhammad Azam ROOMI, Iqra AFTAB, "Impact of Expertise of Audit Committee Chair and Nomination Committee Chair on Financial Performance of Firm," *Corporate Governance (Bingley)*, 20, 4 (2020), ss. 621–38.
- CORPORATION The International Finance, "Governance Practices in the European Union," *Office of the Publisher World Bank*, 2015.
- D. N. GHOSH, "Corporate Governance Rating: Objective, Scope and Limitations," *Economic and Political Weekly*, 40,42 (2005), ss. 4539–44.
- D.MORRIS Glynis, Patrick DUNNE, "The Evolution of Corporate Governance since 1990", *Non-Executive Director's Handbook (Second Edition)*, 2008, ss. 175–223.
- DAILY Catherine M., Dan R. DALTON, Albert A. CANNELLA, "Corporate Governance : Decades of Dialogue and Data," *The Academy of Management Review*, 28, 3 (2003), ss. 371–82.
- DARMADI Salim, "Board Members' Education and Firm Performance: Evidence from a Developing Economy," *International Journal of Commerce and Management*, 23, 2 (2013), ss. 113–35.
- DİNÇ Serhan, "'6102 Sayılı Türk Ticaret K Anunu ' Na Göre Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluk Hâlleri"," *Ankara Barosu Dergisi*, 4 (2016), ss. 140–75.

- DOĞAN Mesut, Mete KARAYEL, “Board Composition and Firm Performance: Evidence from BIST 100 Companies in Turkey,” *Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati Fascicle I. Economics and Applied Informatics*, 2 (2016), ss. 33–40.
- DONKER Han, Saif ZAHİR, “Towards an Impartial and Effective Corporate Governance Rating System,” *Corporate Governance*, 8, 1 (2008), ss. 83–93.
- ELİTAŞ Cemal, Oğuzhan AYDEMİR, Veysel AĞCA, "Yönetim Kurulu Yapısı, İşleyişi ve Performans İlişkisi: Ege Bölgesi Örneği", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 42 (2009), ss. 103–16.
- EMRE Arlı Osman, “Kurumsal Yönetim Uygulamalarının İşletmelerin Finansal Oranlarına Etkisi: İmalat Sektörü İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 2013.
- ERTUĞRUL Karoğlu, "Vekâlet Kuramı Perspektifinden Yönetim Kurulu Kompozisyonunun Finansal Performans Üzerindeki Etkisi : BİST İmalat Sektörü Örneği", *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2,1 (2016), ss. 2–14.
- GAA James C., “Corporate Governance and the Responsibility of the Board of Directors for Strategic Financial Reporting”, *Journal of Business Ethics*, 90, 2 (2009), ss. 179–97.
- GALAI Dan, Zvi WIENER, "Stakeholders and the Composition of the Voting Rights of the Board of Directors", *Journal of Corporate Finance*, 14, February (2008), ss. 107–17.
- GÖKÇEN Zeynep, Aytuğ SÖZÜER, Cem Cüneyt ARSLANTAŞ, "Yönetim Kurulu Özellikleri Ve Şirket Performansları: İMKB Kurumsal Yönetim ve İMKB 50 Endekslerindeki İşletmelerin Karşılaştırılması", *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 72, 23 (2012), ss. 77–89,
- GÖNEN Seçkin, YÜREKLİ Emin, “6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Açısından Kurumsal Yönetim İlkelerinin Değerlendirilmesi,” *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 2,4 (2016), ss. 129–41.

GÜNAY Engin Gözde, “Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu”, İstanbul Barosu Dergisi, 87, 6 ,ss.163-182

GUNEY Yilmaz, Ahmet KARPUZ, Gabriel KOMBA, “The Effects of Board Structure on Corporate Performance: Evidence from East African Frontier Markets,” *Research in International Business and Finance*, 53, May 2019 (2020), ss 1-17.

GURARDA Sevin, Emre OZSOZ, Abidin ATES, “Corporate Governance Rating and Ownership Structure in the Case of Turkey,” *International Journal of Financial Studies*, 4, 2 (2016), ss.1-8.

HABIB Ahsan, Haiyan JIANG, “Corporate Governance and Financial Reporting Quality in China: A Survey of Recent Evidence,” *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 24 (2015), ss. 29–45.

HAŞİT Gürkan, Uçar Aslı, “Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkelerinden Yönetim Kurulu İlkesinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma,” *Sakarya İktisat Dergisi*, 3,2 (2014), ss. 85–113.

HERATH Siriyama Kanthi, Norah ALBARQI, "Financial Reporting Quality: A Literature Review", *International Journal of Business Management and Commerce*, 2, 2 (2017), ss. 1–14.

İPEK Ahmet Gencer, "*Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Türkiye’de Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Örnek Olaylarla İncelenmesi*", *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

KAGZI Muneza, Mahua GUHA, “Does Board Demographic Diversity Influence Firm Performance? Evidence from Indian-Knowledge Intensive Firms,” *Benchmarking*, 25, 3 (2018), ss. 1028–58

KANDEMİR Hatice Kübra, “Kurumsal Yönetim Aracı Olarak Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği: Tam Bağımsızlık Mümkün Mü ?,” *Yıldırım Beyazıt Hukuk Dergisi*, 5, 2 (2020), ss. 435–72.

KAPLAN İbrahim, “6102 Sayılı TTK Hükümlerine Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri Ve Diğer Üst Yöneticilerin, Şirkete, Ortaklara Ve Şirket Alacaklılarına Karşı Hukuki Sorumluluğu,” *Ankara Üni. Hukuk Fak. Dergisi*, 65, 4 (2016), ss. 3493–3510.

- KARTAL M.TEVFIK, BUDAYOĞLU YILMAZ Banu, “Türkiye’de Kurumsal Yönetim (KY) İlkelerinde Yeni Uyum Raporları Üzerine Bir İnceleme”, *Journal of Research in Business*, 4, 2 (2019), ss. 147–80.
- KAVDIR Selda, “*Kurumsal Yönetim ve Türkiye Mevzuatındaki Yeri*”, *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 2015.
- KEISUKE Nitta, “Corporate Governance Rating (CGR)A More Efficient Approach to Corporate Monitoring 1”, *Waseda University Institute of Financial Studies*, 2013,ss.1-10.
- KHAIREDDINE Hanen, “Impact of Board Characteristics on Governance, Environmental and Ethical Disclosure,” *Society and Business Review*, 15, 3 (2020), ss. 273–95.
- KHANCHEL İmen, ““Corporate Governance : Measurement and Determinant Analysis,”” *Managerial Auditing Journal*, 22, 8 (2015), ss. 740–60.
- KİZİROĞLU Kaan O, “*Anonim Ortaklıklarda Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uygulamalarının Esasları*” , Yüksek Lisans Projesi,İstanbul: Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- KILIÇ Merve, Cemil KUZHEY, “The Effect of Board Gender Diversity on Firm Performance: Evidence from Turkey,” *Gender in Management*, 31, 7 (2016), ss. 434–55.
- KLEIN April, ““Firm Performance and Board Committee Structure,”” *The Journal of Law & Economics*, 41, 1 (1998), ss. 275–304.
- KULA Veysel, “İşletmelerde Yönetim Kurulu Üye Özellikleri İle Yönetim Kurulu Etkinliği Üzerine Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10, 1 (2003), ss. 17–30.
- KURT Mustafa, Mustafa ÇALIŞKAN, "Türkiye de Yönetim Kurullarının Karakteristikleri: Anadolu 500 Firmalarına İlişkin Görünüm", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8, 1 (2016), ss. 161–85.

- L Ji, Ying Zhang , Silu Chen , Wanxing Jiang , Shanshan Wen , Yanghong Hu,
“Demographic Diversity on Boards and Employer/Employee Relationship,”
Employee Relations, 40, 2 (2018), ss. 298–312,
- LOUIZI Amir, Radhouane KAMMOUN, “Evaluation of Corporate Governance
Systems by Credit Rating Agencies,” *Journal of Management and Governance*, 20,
2 (2016), ss. 363–85.
- MAHADEO Jyoti D, Teerooven SOOBAROYEN, Vanisha Oogarah HANUMAN,
“Board Composition and Financial Performance : Uncovering the Effects of
Diversity in an Emerging Economy Board Composition and Financial
Performance: Uncovering the Effects of Diversity in an Emerging Economy,””
Journal of Business Ethics, 105, 3 (2012), ss. 375–88.
- MORENO-GÓMEZ Jorge, Esteban Laufente , Yancy Vaillant, “Gender Diversity in the
Board, Women’s Leadership and Business Performance,” *Gender in Management*,
33, 2 (2018), ss. 104–22.
- MUSALLAM Sami R.M., “Effects of Board Characteristics, Audit Committee and Risk
Management on Corporate Performance: Evidence from Palestinian Listed
Companies,” *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and
Management*, 13, 4 (2020), ss. 691–706.
- MUSTAFA Sameer T., Nourhene BEN YOUSSEF, “Audit Committee Financial
Expertise and Misappropriation of Assets,” *Managerial Auditing Journal*, 25, 3
(2010), ss. 208–25.
- NARBAY Şafak, Melih SÖNMEZ, “Kurumsal Yönetimde ‘ Şeffaflık ’ ve Türk Ticaret
Hukukundaki Uygulamaları”, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 18, 1 (2016), ss.
369–417.
- NAS T.İlhan, Çaka M.Özden Tarhan Okan, “Türk İşletme Gruplarında Kurumsal
önetişim Mekanizmalarının Ortak Yönetim Kurulu Üye Profilleri Üzerindeki
Etkileri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 54,
Temmuz-Aralık (2019), ss. 160–92.

NELSON James, "Corporate Governance Practices , CEO Characteristics and Firm Performance", *Journal of Corporate Finance*, 11 (2005), ss. 197–228.

Network International Corporate Governance, “ICGN Global Corporate Governance Principles: Revised,” 2009.

ONBULAK Erkmen, "Kurumsal Yönetim ve Türkiye Yansımaları", *Sosyal Siyaset Konferansları*, 1, 72 (2017), ss. 101–26.

ÖZBEK Cevdet Yiğit, “Türkiye’de Bankalarda Lisansüstü Eğitime Sahip Yönetim Kurulu Üyelerinin Bankaların Kârlılıkları Üzerindeki Etkisi: Borsa İstanbul Bankalar ve Özel Finans Kurumları Sektörü Örneği” , *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 12, 1 (2019), ss. 153–74.

ÖZEN Ali Korhan, Tuncer YILMAZ, “Bağımlı ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üye Sayısının İşletmenin Finansal Performansına Etkisi ” , *Akademik Bakış Dergisi*, 58 (2016), ss. 455–71.

PAMUKÇU Fatma, “Finansal Raporlama İle Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi”, *Journal of Accounting & Finance*, 21, 50 (2011), ss. 133–48.

ROY Marie Josée, “Building Board Expertise through Key Supporting Processes,” *Measuring Business Excellence*, 12, 4 (2008), ss. 38–49.

SARI Emre Selçuk, Emir OTLUOĞLU, “Board Indepence And Financial Performance,” *MCBÜ SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ*, 16, 2 (2018), ss. 99–116.

SİPAHI Esra, “KURUMSAL YÖNETİM VE HESAP VEREBİLİRLİK,” *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5, 54 (2017), pp. 613–32.

TSIPOURI Manolis, “Corporate Governance Rating in a Small Open Capital Market: Methodology and Applications in the Greek Market,” *The IUP Journal of Corporate Governance*, 42896, 28 (2006), ss. 1–17.

SPK, “Türkiyede’ki Halka Açık Şirketlerin Kurumsal Yönetim Yapıları ve Uygulamaları Hakkında Araştırma Raporu,” 2018.

SPK, “Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komitelerin Yapısı, Görev Alanları ve Çalışma Esasları,” 2015.

STEFANOVIC Nikola, Lidija BARJAKTAROVIC, “Gender Makes the Difference: The Moderating Role of Gender on the Relationship between Management Structure and Performance in Banking,” *Gender in Management Journal*, 36, 1 (2020), ss. 18–38.

SUNTRARUK Phassawan, “An Empirical Analysis on the Association between Corporate Governance Rating and Firms Characteristics: Evidence from MAI Thailand,” *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3, 12 (2013), ss. 732–44.

TALavera Oleksandr, Shuxing YIN, Mao ZHANG, “Age Diversity, Directors’ Personal Values, and Bank Performance,” *International Review of Financial Analysis*, 55, January 2017 (2018), ss. 60–79,

TARUS Daniel Kipkirong, Federico AIME, “Board Demographic Diversity, Firm Performance and Strategic Change a Test of Moderation,” *Management Research Review*, 37, 12 (2014), ss. 1110–36,

TAŞAN KUTGI Ayşe Selcen, ““Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyelerinin Yükümlülükleri Ve Tabi Olduğu Yasaklar,”” *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 34 (2018), ss. 143–80.

TETİK Nevzat, "Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Yeni Türk Ticaret Kanunu Düzenlemelerinin İşletmelerin Finansal Yönetimi Üzerinde Etkileri ",*İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*,2, 1 (2013), pp. 43–58.

TKYD, “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri,” 2005.

TKYD, “Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası”, 2005.

TÖRE İrem, “Kurumsal Yönetim Açısından Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesi , Eksiklikleri ve Çözüm Önerileri,” *Opyimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8, 1 (2021), ss. 145–64.

TURNER Catherine, "Overview of Corporate Governance Codes, Rules, Guidance and Other Publications", *A Practical Guide for Accountants*, 2009, ss. 23–46.

TÜSİAD, "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi," 2002.

- UÇKUN Rıfat, “Kurumsal Yönetim Endeksindeki Şirketlerin Kurumsal Yönetim Puanıyla Şirket Değeri Arasındaki İlişki” , Yüksek Lisans Tezi, Ankara: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- UJUNWA Augustine, “Board Characteristics and the Financial Performance of Nigerian Quoted Firms,” *Corporate Governance (Bingley)*, 12, 5 (2012), ss. 656–74.
- UPADHYAY Arun D, Rahul BHARGAVA, Sheri D FAIRCLOTH, "Board Structure and Role of Monitoring Committees", *Journal of Business Research*, 67, 7 (2014), ss. 1486–92.
- UYSAL Levent, “Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu-I,” *TBB Dergisi*, 80 (2009), ss. 315–66.
- VAFEAS Nikos, Adamos VLITTIS, ““Board Executive Committees , Board Decisions , and Firm Value,”” *Journal of Corporate Finance*, 58, April (2019), ss. 43–63.
- WANG Yi, Bob CLIFT, “Is There a ‘Business Case’ for Board Diversity?,” *Pacific Accounting Review*, 21, 2 (2009), ss. 88–103.
- WILLIAMSON Oliver E., “Corporate Boards of Directors: In Principle and in Practice,” *Journal of Law, Economics, and Organization*, 24, 2 (2008), ss. 247–72.
- YENICE Sedat, Tuğba DÖLEN, ““İMKB’de İşlem Gören Firmaların Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumunun Firma Değeri Üzerindeki Etkisi,”” *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9, 19 (2013), ss. 200–214.
- ZARZA HERRANZ César, Felix LOPEZ-ITURRIAGA, Nuria REGUERA-ALVARADO, “Audit Committee Expertise in Large European Firms,” *Managerial Auditing Journal*, 35, 9 (2020), ss. 1313–41.
- ZENGİN Asiye Nur, Ayşe ALTIOK YILMAZ, ““Kurumsal Yönetim İlkeleri Ve Standartları,”” *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10, 48 (2017), ss. 684–701.

