

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

TUBA DERYA BASKAN

**KURUMSAL YÖNETİMDE GÜVEN VE SİGORTA
ŞİRKETLERİNDE UYGULAMA**

DANIŞMAN: YRD.DOÇ.DR.İSMAİL GÖKDENİZ

KIRIKKALE 2006

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET	x
ABSTRACT	xi
ÖNSÖZ	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
KISALTMALAR	xviii
GİRİŞ	1

I. BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM

1.1. Kavramsal Çerçeve	3
1.2. Kurumsal Yönetimin Dünyada Gelişimi	3
1.3. Türkiye de Kurumsal Yönetimin Gelişimi	5
1.4. Kurumsal Yönetimin Önemi	9
1.4.1.Özel Sektörün Artan Rolü	10
1.4.2.Artan Uluslararası Ekonomik Bağımlılık.....	11
1.4.3.Ortakların İçinde Buldukları Yeni Rekabet Şartları.....	12
1.4.4.Teknolojik Gelişmeler	12
1.4.5.Küreselleşme, Uluslararası Sermaye Yatırımlarındaki Gelişmeler ve Rekabet.....	13
1.4.6.Yatırımcıların Yatırım Stratejilerindeki Değişmeler.....	13
1.5. Kurumsal Yönetim Yapısının İşleyişi	14
1.6. Kurumsal Yönetim Sistemleri	15
1.6.1. Anglo-Sakson Sistemi	15
1.6.2. Kıta Avrupası Sistemi	16
1.7. Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkış Nedenleri	18
1.8. Kurumsal Yönetimin Kaynakları	20
1.8.1. Hissedar Yapısı ve Kurumsal Yönetim	23
1.8.2. Yayılmış Sahiplik Yapısı	23
1.9. Kurumsal Yönetimin Özellikleri	24
1.10. Kurumsal Yönetim İlkeleri	27

1.10.1. OECD ye Göre Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	27
1.10.1.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Hissedarların Hakları.....	28
1.10.1.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Hissedarların Adil Muamele Görmesi ...	29
1.10.1.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Kurumsal Yönetimde Doğrudan Çıkar Sahiplerinin Rolü.....	29
1.10.1.4. Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Kamuoyuna Açıklama Yapma ve Şeffaflık.....	30
1.10.1.5. Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Yönetim Kurulunun Sorumlulukları... 31	
1.10.2. SPK'ya Göre Kurumsal Yönetim İlkeleri	32
1.11. Türkiye’de Kurumsal Yönetim İlkelerinin Gelişmesinin Önündeki Engeller ve Öneriler	37
1.11.1. Türkiye’de Kurumsal Yönetim İlkelerinin Gelişmesinin Önündeki Engeller	37
1.11.2. Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Gelişmesine İlişkin Öneriler	39

II. BÖLÜM

SİGORTACILIK SEKTÖRÜ

2.1. Sigortanın Tanımı, Unsurları ve İşlevleri	42
2.1.1. Tanım	42
2.1.2. Sigortanın Unsurları	42
2.1.2.1. Hasarın Tesadüfî Olarak Meydana Gelmesi	42
2.1.2.2. Hasar Olaylarının Para İle Ölçülebilir Olması	42
2.1.2.3. Rizikonun İstatistikî Olarak Kavranması	43
2.1.3. Sigortanın İşlevleri	43
2.2. Sigortanın Önemi ve Yararları	44
2.2.1. Sigortanın Önemi	46
2.2.2. Sigortanın Yararları.....	46
2.3. Sigorta Türleri	47
2.3.1. Hayat Sigortası	48
2.3.1.1. Ölüm Hali Sigortası.....	48
2.3.1.2. Grup Hayat Sigortası.....	48
2.3.1.3. Maluliyet Sigortası	49
2.3.1.4. Ferdi Kaza Sigortası	49
2.3.1.5. Özel Durum Sigortası.....	49

2.3.2. Hayat Dışı Sigortalar	49
2.4. Dünyada ve Türkiye de Sigortacılığın Tarihçesi.....	50
2.4.1. Dünyada Sigortacılığın Tarihçesi.....	50
2.4.2. Türkiye’de Sigortacılığın Tarihçesi	51
2.4.2.1. Cumhuriyet Öncesi Sigortacılık	52
2.4.2.2. Cumhuriyet’ten Günümüze Sigortacılık	53
2.5. Sigorta İşletmelerinin Organizasyonları.....	55
2.5.1. İç Organizasyon.....	55
2.5.2. Dış Organizasyon	59
2.6. Türkiye’de Sigortacılık Sektöründe Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri	60
2.6.1. Türk Sigorta Sektöründe Karşılaşılan Sorunlar	60
2.6.1.1. Ürünle İlgili Sorunlar	60
2.6.1.2. Fiyatla İlgili Sorunlar	62
2.6.1.3. Dağıtım Kanalı İle İlgili Sorunlar	64
2.6.1.4. Tutundurma İle İlgili Sorunlar	65
2.6.1.5. Rekabet Kaosu Sorunu	67
2.6.1.6. Kaliteli ve Yetişkin Eleman Yetersizliği.....	67
2.6.1.7. Hukuki Alt Yapı Noksanlığı	67
2.6.2. Türk Sigorta Sektörünün Sorununa Çözüm Önerileri.....	68
2.6.2.1. Sektörle İlgili Ekonomik ve Hukuki Önlemler	68
2.6.2.2. Ürünle İlgili Öneriler.....	70
2.6.2.3. Fiyatla İlgili Öneriler.....	71
2.6.2.4. Dağıtımla Kanalıyla İlgili Öneriler	72
2.6.2.5. Tutundurma İle İlgili Öneriler.....	73
2.6.2.6. Rekabet Kaosuna Çözüm Önerileri.....	74
2.6.2.7. Kaliteli ve Yetişkin Eleman İhtiyacının Karşılanması	74

III. BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİMDE GÜVEN

3.1. Güvenin Kavramsal Çerçevesi ve Öğeleri	76
3.1.1. Güvenin Tanımı.....	77
3.1.2. Güvenin Öğeleri	80
3.2. Güvenin Çeşitleri ve Güvenin Gelişim Aşamaları	80
3.2.1. Güvenin Çeşitleri.....	81

3.2.1.1. Kaybetme Korkusu ve Algısına (Tehdide) Dayalı Güven	81
3.2.1.2. Bilgiye Dayalı Güven.....	81
3.2.1.3. Kimlik Temelli Güven	82
3.2.2. Güven İlişkisinin Gelişim Süreci	83
3.3. Güven Unsurunun Etkileyicileri ve Unsurları.....	85
3.3.1. Güvenin Etkileyicileri	85
3.3.1.1. Güvenin Yetenekli Olma Boyutu.....	88
3.3.1.2. Güvenin Tutarlı Olma Boyutu.....	88
3.3.1.3. Güvenin Açıklık Boyutu	88
3.3.1.4. Güvenin İlgili Olmak, Yardım Etmek Boyutu	88
3.4. Güvenin Yararları.....	89
3.4.1. Bağlılığı Arttırma	89
3.4.2. Grup Çalışmasını Güçlendirme	89
3.4.3. Maliyet Azalımı.....	89
3.4.4. Stres Azalımı	89
3.4.5. Moral Arttırımı	90
3.4.6. Paylaşımın Artması	90
3.5. Güveni Olumlu ve Olumsuz Yönde Etkileyen Öğeler	90
3.5.1. Güveni Olumlu Yönde Etkileyen Öğeler	90
3.5.1.1. İlişkide Süreklilik	90
3.5.1.2. Paylaşılan Ortak Değerler	91
3.5.1.3. Etkin İletişim	91
3.5.1.4. Sorunların Kısa Sürede Çözülmesi	92
3.5.1.5. Karşılıklı Bağımlılık.....	92
3.5.1.6. Tatmin	92
3.5.2. Güveni Olumsuz Yönde Etkileyen Öğeler.....	93
3.5.2.1. Geleceğin Belirsizliği.....	93
3.5.2.2. Fırsatçı Davranışların Olması.....	94
3.5.2.3. İlişkiyi Sona Erdirme Arzusu.....	94
3.6. Kurumsal Güven Modelleri ve Algılanması	94
3.6.1. Kurumlarda Güven Kavramına Yönelik Bakış Açılıarı	96
3.6.1.1. Otokratik Model	96
3.6.1.2. Gözetimci Model.....	98
3.6.1.3. Destekleyici Model	99

3.6.2. Bireyler Arası İlişkilerde Güven	100
3.6.3. Kurumlarda Bireyler Arası Güven	103
3.6.4. Kurumsal Yaşamda Güvenin Algılanması	105
3.7. Kurumsal Yönetimde Güvenin Oluşması	109
3.7.1. Kurumsal Yönetimde Güvenin Önemi	109
3.7.2. Kurumsal Temelli Güvenin Özellikleri	111
3.7.3. Kurumsal Yönetimde Güvenin Organizasyonlar Açısından Sonuçları	113
3.7.3.1. Yetkilendirilmiş Bireyler ve Gruplar	113
3.7.3.2. Yeniden Tasarlanmış İş Süreçleri	113
3.7.3.3. Gruplar Arasında İşbirliği Sağlama	114
3.7.3.4. Organizasyonel Öğrenme	114
3.7.3.5. İş Tatmini	115
3.7.3.6. Organizasyonel Bağlılık	115
3.8. Kurumsallaşma Sürecinde Türkiye'deki Örgütler	115

IV. BÖLÜM

SİGORTACILIK SEKTÖRÜNE YÖNELİK UYGULAMA

4.1. Çalışmanın Amacı	117
4.2. Çalışmanın Yöntemi	117
4.3. Çalışmanın Kapsamı ve Sınırlılıklar	118
4.4. Verilerin Değerlendirilmesi	118
4.4.1. Yöneticilerin Konumları	118
4.4.2. Sigorta Türleri	119
4.4.3. Faaliyet Yılı	120
4.4.4. Halka Açıklık Oranı	120
4.4.5. Çalışan Sayısı	121
4.4.6. Bilanço Büyüklüğü	121
4.4.7. Çalışanların Önemi	123
4.4.8. Mevcut Müşterilerin Önemi	123
4.4.9. Potansiyel Müşterilerin Önemi	124
4.4.10. Tedarikçilerin Önemi	124
4.4.11. Büyük Hisseli İşletme Ortaklarının Önemi	125
4.4.12. Küçük Hissedarların Önemi	126
4.4.13. Diğer Yatırımcıların Önemi	126

4.4.14. Yönetim Kurulu Önemi.....	127
4.4.15. Üst Yönetim Önemi	128
4.4.16. Diğer İşletme Yöneticilerinin Önemi.....	128
4.4.17. Sendikaların Önemi.....	129
4.4.18. Kamu Kurum Ve Kuruluşlarının Önemi	129
4.4.19. Yerel Yönetimlerin Önemi.....	130
4.4.20. Hükümetlerin Önemi.....	130
4.4.21. Rakip İşletmelerin Önemi	131
4.4.22. Çevreci Baskı Gruplarının Önemi.....	132
4.4.23. Sivil Toplum Örgütlerinin Önemi	132
4.4.24. Medyanın Önemi.....	133
4.4.25. Diğerleri	133
4.4.26. Paydaşlarının Beklentileri	134
4.4.27. Çalışma Koşullarının Geliştirilmesi	135
4.4.28. Çalışanların Geliştirilmesine Yönelik Programlar	135
4.4.29. Çalışanlara Yönelik Kariyer Planlaması	135
4.4.30. Çalışanlara Yönelik Vakıflar.....	136
4.4.31. Çalışanlara Yönelik Hisse Senedi Edindirme	137
4.4.32. Çalışanların Toplantı Temsilcisi	138
4.4.33. Çalışanlara Sağlanan Ücret Dışı Ödemeleri.....	138
4.4.34. Çalışanların Görüşleri	139
4.4.35. Çalışanların Kar Dağıtımına Yönelik Düzenlemeler	140
4.4.36. Personel Alımı Ve Terfi	141
4.4.37. Görev Tanımının Yazılı Halde Sunumu.....	141
4.4.38. Çalışanların İşletme Faaliyetleri.....	142
4.4.39. Çalışanların Faaliyetlerden Bilgilendirilmesi.....	142
4.4.40. Genel Kurulda Pay Sahiplerinin Eşit Görüş Bildirimi	143
4.4.41. Pay Sahipleriyle İletişimi Sağlamak İçin Özel Birim	144
4.4.42. Azınlık Pay Sahiplerinin Yönetim Kurulunda Temsilcisi.....	145
4.4.43. Karar Almada İmtiyazlı Hisse Senedi Uygulaması.....	146
4.4.44. Kar Dağıtımında İmtiyazlı Hisse Senedi.....	147
4.4.45. Tüm Pay Sahiplerine Eşit Bilgi.....	147
4.4.46. Önemli Kararlarda Genel Kurul Kararları	148
4.4.47. Pay Sahiplerinin Yasal Yükümlülük Dışında Gönüllü Bilgilendirilmesi	149

4.4.48. Pay Sahiplerinin İşletme Faaliyetleri Hakkında Bilgilendirilmesi.....	150
4.4.49. İşletme Paydaşlarına Yönelik Yazılı İletişim Politikaları	151
4.4.50. Yönetim Kurulunun Sebep Olduğu Zararın Karşılanması	152
4.4.51. Yönetim Kurulu Üyesi Olmak İçin Hissedar Olma Zorunluluğu	153
4.4.52. Yönetim Kurulu Üyeleri Arasında Başka Kurumlarda Görev Yapabilme.....	154
4.4.53. Yönetim Kurulu Üyelerinden Genel Müdür Olması.....	155
4.4.54. Yönetim Kurulu Üyelerindeki Akrabalık İlişkileri	155
4.4.55. Yönetim Kurulu Üyeleri İle Genel Müdürlük Akrabalık İlişkileri	156
4.4.56. Üst Düzey Yönetici Atamalarında Genel Kurul Onayı.....	156
4.4.57. Genel Kurul Tarafından Üst Düzeye Sağlanan Menfaatler	157
4.4.58. Üst Düzeye Sağlanana Menfaatlerin Ortaklara Duyurulması	158
4.4.59. İç Ve Dış Kontrolü Yürüten Komite	159
4.4.60. Yasal Denetçiler Son 3 Yılda Genel Kurulla Olağanüstü Toplantısı.....	159
4.4.61. Yasal Denetçiler Son 3 Yılda Yönetim Kurulu Üyelerine Davası.....	160
4.4.62. Denetçilere Sağlanan Maddi Olanakların Genel Kurul Onayı.....	161
4.4.63. Denetçilere Sağlanan Hakların Ortaklara Bilgilendirilmesi.....	162
4.4.64. Ürün Ve Kalite Konusunda Müşterilerin Bilgilendirilmesi	163
4.4.65. Müşterilerin Üst Yönetimde Temsilci Bulundurabilmesi	163
4.4.66. Müşterilere Yönelik İrtibat Bürosu	164
4.4.67. Müşteri Şikayetlerinin Önemi	164
4.4.68. Tedarikçilerle İşbirliği.....	165
4.4.69. İşletme Ve Tedarikçilerle İletişimi Sağlayacak Bilgisayar Ağı.....	166
4.4.70. Tedarikçilerinizle Ortak Kalite Yönetim Programları	166
4.4.71. Çalışanlardan Sendikaya Üye Olma Durumu	167
4.4.72. Sendika Temsilcilerinin Üst Yönetim Toplantılarındaki Yeri	167
4.4.73. Sendikalara Bilgi Akışı	168
4.4.74. Çalışanlar Hakkında Sendika Görüşü	168
4.4.75. İşletmenin İş İlişkilerinde Önceliğin Yerel Tedarikçilere Verilmesi	169
4.4.76. Yerel Yönetimlerle Bir İlerletme Politikasının Mevcutluğu.....	169
4.4.77. Yerel Yönetimlerle İletişim İçin Bilgi Akış Şeması	170
4.4.78. Yerel Yönetimlerle Karşılıksız Uzman Personel Desteği	170
4.4.79. Yerel Yönetimleri Desteklemek Amacıyla Mali Yardım	171
4.4.80. Rakip İşletmelerle Sektörde Yaşanan Gelişmeler Hakkında Bilgi Akışı.....	171
4.4.81. Rakiplerle Yapılan Anlaşmalar	172

4.4.82. Kamu Kurumlarıyla İlişkiyi Sağlayacak Özel Bir Bölüm	172
4.4.83. İşletmenin Uzmanlık Alanında Yaptığı Paneller	173
4.4.84. Kamuya Yetişmiş Birey Desteği	173
4.4.85. Kamu Kurumlarıyla Ortak Yardım Programları	174
4.4.86. Medya İlişkileri İçin Özel Birim	174
4.4.87. Halkla İlişkiler Departmanı	174
4.4.88. İşletme Uygulamalarıyla Alakalı Medyaya Bilgi Akışı	175
4.4.89. Medyaya Bilgi Akışının Sıklığı	175
4.4.90. Paydaşların Haklarının İhlali Halinde Tazminat Kullanabilme İmkânı	176
4.4.91. Paydaşların Haklarının Korunmasıyla İlgili Bilgilendirilmesi	177
4.4.92. Paydaşların Yönetime Katılımının Desteklenmesinin Yazılı Olması	178
4.4.93. Sivil Toplum Örgütleriyle İletişimi Sağlamak Amaçlı Birim	178
4.4.94. Sivil Toplum Örgütlerine İşletme Hakkında Sağlanan Bilgi Akışı	179
4.4.95. İşletme Politikaları Yüzünden Sivil Toplum Örgütlerinin Tepkisi	180
4.4.96. Paydaşlara Yönelik Yazılı İş Ahlakı Kuralları	181
4.4.97. İş Ahlakının Standartlarının Oluşturulması Konusunda Komite	182
4.4.98. İş Ahlakının Oluşup Oluşmadığı Ve İçeriği Hakkında Kamuoyuna Bilgi	183
4.4.99. İşletmenin Topluma Yönelik Sosyal Sorumluluğu	184
4.4.100. İşletmenin Sosyal Sorumluluğunu Yerine Getirmeden Önce Kar Elde Etmesi	184
4.4.101. İşletmenin Sosyal Sorumluluğunu Yerine Getirirken Kar Elde Etmesi	185
4.4.102. Sosyal Sorumluluğu Olan Yönetim Anlayışının Maliyetleri Artırması	186
4.4.103. Sosyal Sorumluluğu Olan İşletmenin Rekabet Avantajı	187
4.4.104. Yönetim Sorumluluğunun Diğer İşletme Paydaşlarının Çıkarlarında Gözetmesi	188
4.4.105. Uzun Dönemli Karlılık İçin Paydaşlarınızla Dengeli Bir Etkileşim Kurulması	188
4.4.106. Uzun Dönemli Karlılık İçin Paydaşlarınızla Dengeli Bir Etkileşim Kurulması	189
4.4.107. Toplumu Bilinçlendirmeye Yönelik Etkinlikler	190
4.4.108. Soysa- Kültürel Faaliyetlerin Desteklenmesi	191
4.4.109. Tarihi Eserlerin Ve Doğal Çevrenin Korunması	191
4.5. Sonuç Ve Öneriler	193
Kaynaklar	198
Ek 1	208
Ek 2	214

ÖZET

Kurumsal yönetim son yıllarda, bütün dünyada uygulanan, üzerinde tartışılan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal yönetim, şirketlerin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri etrafında yeniden yapılanmalarını gerektiren ve mensuplarının çıkarlarını koruyan bir uygulama bütünüdür. Genel olarak verimliliği artırıcı örgütsel uygulamaların tamamı; amaçlar, hedefler ve taktiklerin belirlenmesinden ekip kurma ve güdüleme çalışmalarına kadar, baştan sona örgüt üyeleri arasında var olduğu düşünülen güven temeline dayandırılmaktadır. Ancak örgütsel güven eksikliği, söz konusu faaliyetlerden beklenen sonuçların gerçekleşmesini büyük ölçüde engelleyebilmektedir. Güven ortamının hakim olduğu bir işletmede verimlilik ve kalite artışının gerçekleşmesi daha kolay olabilecektir.

Kurumsal yönetim, katılımcı, demokratik, insan haklarına saygılı, saydam ve yurttaş ihtiyaçlarına dayalı bir yönetim anlayışıdır. Yolsuzluğun yoğun yaşandığı ülkelerde kurumsal yönetimin yerleşemediğini ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Bu düşünceler ışığında hazırlanan bu çalışmada; kurumsal yönetim ve güven arasındaki ilişkilerin tespiti, kurumsal yönetimi uygulayan şirketlere yararı ve kurumsal yönetim ile güven arasındaki ilişkinin şirketlere sağladığı faydalar araştırılmıştır.

ABSTRACT

The corporate governance is one of the concepts that has been discussed and applied throughout the world in recent years. Corporate governance is the body of applications that demand the restructuring of the firms observing the principles of transparency, fairness and responsibility, and guard the interests of its members. Generally, the whole of the organizational efficiency raising practices; from the determination of the aims, goals and tactics to the organization of the team and motivation activities are based on the confidence that is believed to exist among the members of the organization. However, the lack of organizational confidence can impede the realization of the results that are expected out of the given activities. It will be much easier to raise the efficiency and the quality in a business dominated by the confidence environment.

The corporate governance is a participatory, democratic and transparent perception of management that is respectful to the human rights and based on the needs of the citizens. Hence it will not be wrong to state that the corporate governance can not be perpetuated in the countries where the corruption is commonplace.

With this study composed in the light of these observations, the determination of the relation between the corporate governance and the confidence, and the benefits of this relation to the firms have been explored.

ÖNSÖZ

‘Kurumsal Yönetimde Güven Ve Sigorta Şirketlerinde Uygulama’ adlı yaptığım bilimsel çalışmada bana tez konumu tavsiye eden, çalışmalarımda bana yardım eden ve çalışmamın her aşamasında sabırla tahammül gösterip takip eden çok değerli hocam Yrd. Doç.Dr. İsmail GÖKDENİZ’e teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca görüşleriyle çalışmama katkıda bulunan Prof. Dr. Ramazan AKTAŞ hocama ve her zaman desteğini benden esirgemeyen eşim Oğuz BASKAN’a ve tüm aileme gösterdikleri ilgi ve desteklerinden dolayı en içten teşekkürlerimi sunarım.

KIRIKKALE, 2006

Tuba DERYA BASKAN

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Kurumsal Yönetim İlkelerinin Genel Görünümü

Tablo 2: Güven Biçimleri

Tablo 3: Yöneticilerin Konumları

Tablo 4: Sigorta Türleri

Tablo 5: Faaliyet Yılı

Tablo 6: Halka Açıklık Oranı

Tablo 7: Çalışan Sayısı

Tablo 8: Bilanço Büyüklüğü

Tablo 9: Çalışanların Önemi

Tablo 10: Mevcut Müşterilerin Önemi

Tablo 11: Potansiyel Müşterilerin Önemi

Tablo 12: Tedarikçilerin Önemi

Tablo 13: Büyük Hisseli İşletme Ortaklarının Önemi

Tablo 14: Küçük Hissedarların Önemi

Tablo 15: Diğer Yatırımcıların Önemi

Tablo 16: Yönetim Kurulu Önemi

Tablo 17: Üst Yönetim Önemi

Tablo 18: Diğer İşletme Yöneticilerinin Önemi

Tablo 19: Sendikaların Önemi

Tablo 20: Kamu Kurum Ve Kuruluşlarının Önemi

Tablo 21: Yerel Yönetimlerin Önemi

Tablo 22: Hükümetlerin Önemi

Tablo 23: Rakip İşletmelerin Önemi

Tablo 24: Çevreci Baskı Gruplarının Önemi

Tablo 25: Sivil Toplum Örgütlerinin Önemi

Tablo 26 : Medyanın Önemi

Tablo 27: Diğerleri

Tablo 28: Paydaşlarının Beklentileri

Tablo 29 : Çalışma Koşullarının Geliştirilmesi

Tablo 30: Çalışanların Geliştirilmesine Yönelik Programlar

Tablo 31: Çalışanlara Yönelik Kariyer Planlaması

- Tablo 32: Çalışanlara Yönelik Vakıflar
- Tablo 33: Çalışanlara Yönelik Hisse Senedi Edindirme
- Tablo 34: Çalışanların Toplantı Temsilcisi
- Tablo 35: Çalışanlara Sağlanan Ücret Dışı Ödemeleri
- Tablo 36: Çalışanların Görüşleri
- Tablo 37: Çalışanların Kar Dağıtımına Yönelik Düzenlemeler
- Tablo 38: Personel Alımı Ve Terfi
- Tablo 39: Görev Tanımının Yazılı Halde Sunumu
- Tablo 40: Çalışanların İşletme Faaliyetleri
- Tablo 41: Çalışanların Faaliyetlerden Bilgilendirilmesi
- Tablo 42: Genel Kurulda Pay Sahiplerinin Eşit Görüş Bildirimi
- Tablo 43: Pay Sahipleriyle İletişimi Sağlamak İçin Özel Birim
- Tablo 44: Azınlık Pay Sahiplerinin Yönetim Kurulunda Temsilcisi
- Tablo 45: Karar Almada İmtiyazlı Hisse Senedi Uygulaması
- Tablo 46 : Kar Dağıtımında İmtiyazlı Hisse Senedi
- Tablo 47: Tüm Pay Sahiplerine Eşit Bilgi
- Tablo 48: Önemli Kararlarda Genel Kurul Kararları
- Tablo 49: Pay Sahiplerinin Yasal Yükümlülük Dışında Gönüllü Bilgilendirilmesi
- Tablo 50: Pay Sahiplerinin İşletme Faaliyetleri Hakkında Bilgilendirilmesi
- Tablo 51: İşletme Paydaşlarına Yönelik Yazılı İletişim Politikaları
- Tablo 52: Yönetim Kurulunun Sebep Olduğu Zararın Karşılanması
- Tablo 53: Yönetim Kurulu Üyesi Olmak İçin Hissedar Olma Zorunluluğu
- Tablo 54: Yönetim Kurulu Üyeleri Arasında Başka Kurumlarda Görev Yapabilme
- Tablo 55: Yönetim Kurulu Üyelerinden Genel Müdür Olması
- Tablo 56: Yönetim Kurulu Üyelerindeki Akrabalık İlişkileri
- Tablo 57: Yönetim Kurulu Üyeleri İle Genel Müdürlük Akrabalık İlişkileri
- Tablo 58: Üst Düzey Yönetici Atamalarında Genel Kurul Onayı
- Tablo 59: Genel Kurul Tarafından Üst Düzeye Sağlanana Menfaatlerin Belirlenmesi
- Tablo 60: Üst Düzeye Sağlanan Menfaatlerin Ortaklara Duyurulması
- Tablo 61: İç Ve Dış Kontrolü Yürüten Komite
- Tablo 62: Yasal Denetçiler Son 3 Yılda Genel Kurulla Olağanüstü Toplantısı
- Tablo 63: Yasal Denetçiler Son 3 Yılda Yönetim Kurulu Üyelerine Davası
- Tablo 64: Denetçilere Sağlanan Maddi Olanakların Genel Kurul Onayı
- Tablo 65: Denetçilere Sağlanan Hakların Ortaklara Bilgilendirilmesi

- Tablo 66: Ürün Ve Kalite Konusunda Müşterilerin Bilgilendirilmesi
- Tablo 67: Müşterilerin Üst Yönetimde Temsilci Bulundurabilmesi
- Tablo 68: Müşterilere Yönelik İrtibat Bürosu
- Tablo 69: Müşteri Şikayetlerinin Önemi
- Tablo 70: Tedarikçilerle İşbirliği
- Tablo 71: İşletme Ve Tedarikçilerle İletişimi Sağlayacak Bilgisayar Ağı
- Tablo 72 : Tedarikçilerinizle Ortak Kalite Yönetim Programları
- Tablo 73: Çalışanlardan Sendikaya Üye Olma Durumu
- Tablo 74: Sendika Temsilcilerinin Üst Yönetim Toplantılarındaki Yeri
- Tablo 75: Sendikalara Bilgi Akışı
- Tablo 76: Çalışanlar Hakkında Sendika Görüşü
- Tablo 77: İşletmenin İş İlişkilerinde Önceliğin Yerel Tedarikçilere Verilmesi
- Tablo 78: Yerel Yönetimlerle Bir İlerletme Politikasının Mevcutluğu
- Tablo 79: Yerel Yönetimlerle İletişim İçin Bilgi Akış Şeması
- Tablo 80: Yerel Yönetimlerle Karşılıksız Uzman Personel Desteği
- Tablo 81: Yerel Yönetimleri Desteklemek Amacıyla Mali Yardım
- Tablo 82: Rakip İşletmelerle Sektörde Yaşanan Gelişmeler Hakkında Bilgi Akışı
- Tablo 83: Rakiplerle Yapılan Anlaşmalar
- Tablo 84: Kamu Kurumlarıyla İlişkiyi Sağlayacak Özel Bir Bölüm
- Tablo 85: İşletmenin Uzmanlık Alanında Yaptığı Paneller
- Tablo 87: Kamu Kurumlarıyla Ortak Yardım Programları
- Tablo 88: Medya İlişkileri İçin Özel Birim
- Tablo 89: Halkla İlişkiler Departmanı
- Tablo 90: İşletme Uygulamalarıyla Alakalı Medyaya Bilgi Akışı
- Tablo 91: Medyaya Bilgi Akışının Sıklığı
- Tablo 92: Paydaşların Haklarının İhlali Halinde Tazminat Kullanabilme İmkânı
- Tablo93: Paydaşların Haklarının Korunmasıyla İlgili Bilgilendirilmesi
- Tablo 94: Paydaşların Yönetime Katılımının Desteklenmesinin Yazılı Olması
- Tablo 95: Sivil Toplum Örgütleriyle İletişimi Sağlamak Amaçlı Birim
- Tablo 96: Sivil Toplum Örgütlerine İşletme Hakkında Sağlanan Bilgi Akışı
- Tablo 97: İşletme Politikaları Yüzünden Sivil Toplum Örgütlerinin Tepkisi
- Tablo 98: Paydaşlara Yönelik Yazılı İş Ahlakı Kuralları
- Tablo 99: İş Ahlakının Standartlarının Oluşturulması Konusunda Komite
- Tablo 100: İş Ahlakının Oluşup Oluşmadığı Ve İçeriği Hakkında Kamuoyuna Bilgi

- Tablo 101 : İşletmenin Topluma Yönelik Sosyal Sorumluluğu
- Tablo 102: İşletmenin Sosyal Sorumluluğunu Yerine Getirmeden Önce Kar Elde Etmesi
- Tablo 103: İşletmenin Sosyal Sorumluluğunu Yerine Getirirken Kar Elde Etmesi
- Tablo 104: Sosyal Sorumluluğu Olan Yönetim Anlayışının Maliyetleri Artırması
- Tablo 105: Sosyal Sorumluluğu Olan İşletmenin Rekabet Avantajı
- Tablo 106: Yönetim Sorumluluğunun Diğer İşletme Paydaşlarının Çıkarlarını da Gözetmesi
- Tablo 107: Uzun Dönemli Karlılık İçin Paydaşlarınızla Dengeli Bir Etkileşim Kurulması
- Tablo108: Yıllık Faaliyet Raporlarında, Mali Raporların Dışında Sosyal Sorumluluklarınız Hakkında Ek Açıklamalar
- Tablo 109: Toplum Bilinçlendirmeye Yönelik Etkinlikler
- Tablo 110: Soysa- Kültürel Faaliyetlerin Desteklenmesi
- Tablo 111: Tarihi Eserlerin Ve Doğal Çevrenin Korunması

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kurum İçi Ve Kurum Dışı Faktörlerle Biçimlendirilmiş Çağdaş Şirket Yapısı

Şekil 2: Şirketle İlgili Bütün Tarafların Kapsandığı Model İle Hissedar Odaklı Kurumsal Model Karşılaştırılması

Şekil 3: Güvenin Gelişim Süreci

Şekil 4: Güven Unsurunun Etkileyicileri

Şekil 5: Örgütsel yaşamda güvenin algılanması

KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devleti

DASK: Doğal Afet Sigortaları Kurumu

GCGF: Global Kurumsal Yönetim Forumu

İMKB: İstanbul Menkul Kıymetleri Borsası

KHK: Kanun Hükmü Kararname

KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme Birimi

OECD: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü

SEC: ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu

SPK: Sermaye Piyasası Kurulu

TTK: Türk Ticaret Kanunu

GİRİŞ

Kurumsal yönetim ülkemizde özellikle 1997 ortalarında başlayan Asya finansal krizinden sonra büyük önem kazanmıştır. Şirketlerin, ellerindeki kaynakları verimsiz bir şekilde kullanmaları ve bunun kurumsal olarak dışarıdan izlenememesi kurumsal yönetim ilkelerini doğurmuştur. Kurumsal yönetim konusuna son zamanlarda ülkemizde bir çok şirketin önem verdiği görülmektedir. Türkiye için yeni bir kavram olan kurumsal yönetimin globalleşmeyle birlikte arttığı dikkati çekmektedir.

Kurumsal yönetimi sistem halinde yerleştiren firmaların, iç ve dış denetimlerinin daha kolaylıkla yapılmasından dolayı karlılıklarını artırdıkları ve buldukları ekonomiyi de katma değer sağladıkları görülmüştür. Yatırımcılar, para yatırdıkları şirketin yapısını ve operasyonlarını nasıl yürüttüğünü ayrıntılı olarak bilmek istemektedir. Kurumsal yönetim, kurumların sınırlı kaynaklarını daha etkin kullanması için şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adil yönetim ilkelerinin geliştirilerek, paydaşların çıkarlarını koruyan bir uygulama bütünüdür. Kurumsal yönetim toplumun bütün kesimleri için geçerli olan bir yöntemdir. Çünkü kurumsal yönetim ilkelerini güvence altına alabilmek için iç ve dış denetimlerin hangi temelerde oluşturulacağı ve bu faaliyetlerin kabul edilebilir olarak belirlenmesi gerekir. Kurumsal yönetimde; iç denetçiler, açıklık, şeffaflık, bilgilerin paylaşılması gibi paydaşlar ve kamu oyunun en doğru şekilde bilgilendirilecek konularda anahtar rol oynayıp, şirketlerde güveni artırır. Bu çalışmamızda;

Birinci bölümde, kurumsal yönetimin kavramsal çerçevesi yapılarak, dünyada ve Türkiye de kurumsal yönetimin gelişimi, ortaya çıkış nedenleri , kurumsal yönetim ilkeleri ve Türkiye de kurumsal yönetim ilkelerinin gelişmesinin önündeki engeller ve öneriler ortaya konulmaya çalışıldı.

İkinci bölümde, sigortacılığının tanımı, unsurları, işlevleri, önemi ve yararları, sigortanın türleri, Türkiye de sigorta sektöründe karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri açıklanmaya çalışıldı.

Üçüncü bölümde, güven kavramı, unsurları, yararları, kurumlarda güven oluşumu, kurumsal yönetimde güvenin önemi, kurumsal temelli güvenin özellikleri, kurumsal yönetimde güvenin organizasyonlar açısından sonuçları anlatılmaya çalışıldı. IV. Bölümde ise, kurumsal yönetimde güven ve sigortacılık sektöründe uygulama yapılmıştır. Türkiye de sigorta firmalarında kurumsal yönetim ilkelerinin nasıl kullanıldığı belirli sayıda örneklem alınarak araştırılmıştır. Bu çalışmamızın bu konuda çalışma yapacak diğer araştırmacılara ışık tutmasını diliyorum.

Sonuç bölümünde ise, Türkiye de sigorta sektöründe kurumsal yönetim ilkelerinin bulunması gereken seviyede tam olarak yapılmadığı, sektörde halen sorunlar yaşandığı anlatılmaya çalışıldı.

I. BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM

1.1. Kavramsal Çerçeve

Kurumsal yönetim konularının Avrupa, ABD, ve Japonya da 19.yy dan bu yana yaygın biçimde kullanıldığına işaret eden bazı çalışmaların varlığına karşın, kurumsal yönetim terimi yaygın biçimde 1980'lerde kullanılmaya başlanmıştır. 1990'larda, kurumsal yönetim, bireysel ve kurumsal yatırımcılar, hissedarlar, yöneticiler ve finansal piyasalar ile finansla ilgili her ülkede gündemin merkezine yerleşmiştir. Alman ve Japon ekonomileri 20. yüzyılın son çeyreğinde durgunluğa girince, ABD'de gözlemlenen ekonomik performans kurumsal yönetim düzeyinin yüksekliği ile ilişkilendirilmeye ya da ona bir kanıt olarak gösterilmeye başlanmıştır.¹ Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetim Komitesi kurumsal yönetimi, en geniş anlamda şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlamaktadır. Kurumsal yönetim, temelde şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarlar ve diğer çıkar grupları (yöneticiler, işçiler vb.) arasındaki ilişkilerin, firmanın amaç ve hedeflerinin saptandığı ve bunlara ulaşabilmek için performans izleme araçlarının belirlendiği yapının ortaya konduğu, düzenlendiği bir sistemdir. Kurumsal yönetim firma sahipliği ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemini temsil etmektedir. Kurumsal yönetimin dar tanımı ise şirketlerin öncelikle hissedar haklarının gözetilerek yönetilmesidir. Sorumlu organ ise yönetim kuruludur.²

1.2. Dünyada Kurumsal Yönetimin Gelişimi

Kurumsal yönetimin ortaya çıkış nedeni güvensizlik, en etkin anılmaya başlandığı dönem ise güvensiz ortamların oluştuğu dönemlerdir. Kurumsal yönetime yönelik ilgi öncelikle ABD'de 1930'ların büyük buhranından hemen sonra artmaya

¹Gürbüz, O., Ergincan, Y., 'Dünyada ve Türkiye de Kurumsal Yönetim Düzeyinin ve Şirket Performanslarının Karşılaştırmalı Analizi', <http://www.tkyd.org/http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/turkce-kaynaklar.htm> (erişim tarihi 02.11.2005), s.3

²Tanrıöven, C, Küçükkaplan, İ, Başçı,S, 'Kurumsal Yönetimde Sahiplik Yapısı ve İMKB'de Faaliyet Gösteren Bankalar İçin Bir Uygulama', TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi- Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 13-14 Mayıs 2005, s.134,

başlamıştır. Başlangıçta kurumsal yönetimde öncelikli konu, içeriden öğrenenlerin ticaretini önleyen, hissedarları koruyan, hisse senetleri borsalarda işlem gören şirketlerin ileri düzeyde bilgi açıklamaları olmuştur. Oysa daha sonra ABD kurumsal yönetim sistemi, şirket skandallarıyla gündeme gelip SEC (ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu), hükümet ve özerk kurumların daha sıkı düzenlemelerini içeren 20. yüzyıl boyunca yoğun gündemli bir evrim geçirmiştir. Hansmann ve Kraakman'a (2000) göre, 1950'lerdeki yöneticiye yönelik ABD modeli, Almanya'nın birlikte karar vermeyi esas alan çalışanlara yönelik modeli ile Fransa'da ve çoğu Asya ülkesinde uygulanan devlete yönelik modelde olduğu gibi şirket varlığının korunması ve artırılmasına ilişkin modellerin başarısızlığı, uluslararası piyasalarda hissedarlara yönelik bu modeli gündemin başına oturtmuştur.

Gelişmekte olan ülkelerden beklenen, kurumsal yönetimin hissedarlara yönelik modelinin ulusal standartlara göre belirlenmesidir. Bazı kurumsal yatırımcıların, hisse senetlerini portföylerinde tuttukları şirketleri en iyi kurumsal yönetim uygulaması ile kendi yasa, ilke ve kurallarına uymaya zorladıklarını, böylece 1990'ların gelişmiş kurumsal yönetim yapılarını desteklediklerini görüyoruz. Uygulanan düzgün kurumsal yönetim ilke ve kuralları General Motors (1994) gibi büyük şirketler tarafından da benimsenmiştir.

Oysa İngiltere'deki kurumsal yönetim akımı farklı gelişmiş ve ABD'den daha sonra ortaya çıkmıştır. 1980'lerin kötü ve yanlış yönetim uygulamaları nedeniyle çok sayıda büyük şirketin çöküşü (Maxwell, Polly, Peck, BCCI) kurumsal yönetim sisteminde temel bazı yetersizlikler olduğunu göstermiştir.³

21.yy da pazar yapısını değiştiren küreselleşme, rekabet ve teknolojik artışlar sonucunda şirketler sadece ulusal pazar ve sermaye ile yetinmemeye başlamıştır. Uluslar arası sermayeye ve pazara ulaşmanın bir takım standartları yerine getirmek anlamına geldiği günümüzde, şirketlerin de bu standartları yakalamak için kendi içlerinde değişiklikler yapmaları bir zorunluluktur.

Kurumsal yapıdaki değişiklik, şirketlerin gelişimi ve büyümesi sonucunda ortaya çıkan değişiklik ihtiyacına kurumsal yönetim cevap vermiştir. Sermaye artışına ve rekabet ortamında varolabilmek için belli hız ve esnekliği yakalamaya

³ Gürbüz,A.O.,Ergincan, Y., '**Kurumsal Yönetim- Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**', Literatür Yayıncılık, I. Baskı, İstanbul , Mart 2004, ss. 16-17,

ihtiyaç duyan şirketler, gelişmelerine devam edebilmek adına yeni ortaklıklara, kurumsal ve bireysel yatımcılara ihtiyaç duymuşlardır. Sürdürülebilirlik ve kaynak ihtiyacını karşılamaya çalışma, kurumsallaşma ihtiyacını doğurmuştur. Klasik yönetim yapısında şirketi kuran ve yönetenin aynı insan olması söz konusuysen; şirketlerin hızlı gelişimi kurucu sermayedar pozisyonuyla yönetici pozisyonların ayrılmasına ve birlikte yönetmek kavramının ortaya çıkışına neden olmuştur. Klasik yönetim anlayışının hiyerarşi yapısı, hızı ve kaliteyi aynı anda gerektiren rekabet ortamında başarılı olamamıştır. Kurumsal yönetim bu değişikliklere cevap veren bir yönetim şekli olarak ortaya çıkmıştır.

Dünyada kurumsal yönetim alanında belirli bir çerçeveye yönelik olarak yapılan çalışmalar hızlı bir şekilde devam etmektedir. Bu konuda Dünya Bankası, OECD ve bu iki örgütün özel sektör temsilcilerinin katılımı ile birlikte oluşturduğu Global Kurumsal Yönetim Forumu (GCGF) öncü olarak faaliyet göstermektedir. Bunun yanı sıra gelişmiş ekonomik yapıya sahip olan ülkelerle birlikte, pek çok ülke, mevcut yönetim politikalarını gözden geçirme ihtiyacı duymuşlardır. Sadece ekonomik yapının sergilendiği yönetim tarzları değil, özel sektör yapıları, sivil toplum örgütlerinin yapılandırılması ve işlerliği de bu yönetim politikaları içinde yeniden düzenlemeye çalışılmıştır.

1.3. Türkiye de Kurumsal Yönetimin Gelişimi

Türkiye’de kamu kesiminin yeniden yapılanması üzerinde uzun zamandan beri durulmaktadır. Yapılan değişikliklerin, kamu yönetimini etkin ve verimli hale getireceği, yolsuzlukların önünü keseceği, kaynak israfını engelleyeceği düşünülecek olursa, kamu reformunun gerekliliği daha iyi anlaşılıyor. Türkiye ciddi bir yeniden yapılanma sürecinden geçiriyor. Yeniden yapılanma sürecine ayak uyduramayan şirketler, yeni dönemde piyasayı değişimin gereği olan kurumsal yönetime ayak uydurabilen şirketlere bırakmışlardır.⁴ Ülkemiz 1990’lı yıllarda artan rekabet ortamı içinde yeniden yapılanmasını gerçekleştirememiş, bunun sonucunda diğer ülkelere göre konumunu koruyamamıştır. Bu nedenle Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı hazırlanmıştır. Bu tasarının amacı:⁵

⁴ Özlhan, T., ‘Özel Sektörün İhtiyacı- Kurumsal Yönetim’, 7.Görüş: Mart 2002, s.1

⁵ Kamu Yönetimi Temel Yasası Tasarısı’, <http://www.belgenet.com/yasa/kamu-05.html>, (erişim tarihi 30.07.2005), s.5

- Kamuyu yeniden yapılandıran diğer bir çok ülke de olduğu gibi değişim sürecine rehberlik yapacak bir çerçeve oluşturmak
- Öngörülen kapsamlı yeniden yapılanma alanlarını bütünleştirmek
- Yeniden yapılanmayı sistemin bütünü içinde yaklaşmak ve böylece değişik alanları arasında çıkabilecek uyumsuzlukları engellemektir.

Bu tasarıda olan maddelerden bazıları kamuda katılımcılık, şeffaflık, hesap verilebilirlik, etkililik, hizmetlerin sonucuna odaklılık, insan haklarına saygı, bürokratik işlemlerde ve mevzuatta sadelik, bilgi teknolojilerinden yararlanmadır. Bu da kurumsal yönetimin uygulanmasının gerekliliğinin farkına varıldığını göstermektedir.

Yatırımcılara göre Türkiye’de kurumsal yönetimde geliştirilmesi gerekli görülen başlıca konular:⁶

- Kamuyu aydınlatma
- Pay sahiplerinin eşitliği
- Piyasaya ilişkin düzenlemeler ve piyasanın altyapısı
- Şirket devirleri (ele geçirmeleri) ile ilgili bir piyasanın varlığı
- Mülkiyet haklarının korunması
- Etkin kamu yönetimi
- Krediler hakkında bilgi
- Menfaat sahiplerinin katılımı
- Yönetim kurullarının bağımsızlığıdır.

Kurumsal yönetim ülkemizde özellikle 1997 ortalarında başlayan Asya finansal krizinden sonra büyük önem kazanmıştır. Şirketlerin, ellerindeki kaynakları verimsiz bir şekilde kullanmaları ve bunun kurumsal olarak dışarıdan izlenememesi bu ülkelerde krizin boyutlarını büyütmüştür. Asya krizi ertesinde kurumsal yönetim ilkeleri olan, şirketlerde şeffaflık ve hesap verilebilirliğin yatırımcı güveni ve genel ekonomik performans üzerindeki önemi, tüm dünyaca kabul gören bir yaklaşım

⁶Timuçin, K., ‘Kurumsal Yönetim İlkeleri’, <http://www.spk.gov.tr/HaberDuyuru/kurumsalyonetim/kurumsalyonetim.html>, (erişim tarihi 01.07.2005), s.3

olmaya başlamıştır. Ülkemizde de bu yaklaşımı desteklemek amacıyla Ocak 2003'te 'Kurumsal Yönetim Derneği' kurulmuştur. Kurumsal Yönetim Derneğinin temel hedefi, kurumların iyi yönetilen ve paydaşlarına en fazla değeri sağlayan kurumlar haline gelmeleri için gerekli bilgi desteğini sağlamaktır. Şirketlerin nesilden nesile geçişlerinde ortaya çıkan sorunlarının asgari düzeye indirgenmesi kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi ile mümkün olacaktır.⁷ Türk şirketlerinin dünya piyasalarında kendilerini kabul ettirebilmeleri, yabancı şirketlerin Türkiye yatırımlarının önünün açılması, Avrupa Birliğine (AB) girmeye hazırlanan Türkiye'nin Avrupalı şirketler karşısında rekabetçi olabilmesini sağlamak, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla mümkün olacaktır. Bugüne kadar çok ihmal edilmiş olan kurumsal yönetim konusunun gündeme gelmesi, özel sektördeki yönetim problemlerini, ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, AB adaylık sürecine de önemli katkılarda bulunmaktadır. Bu ilkeler etrafında yeniden yapılanan kamu ve özel sektörleriyle, makroekonomik yapısını istikrara kavuşturmuş bir Türkiye için kurumsal yönetim ilkeleri daha da önemli olmaktadır.⁸

Türkiye'de özellikle son kriz döneminin ardından işletmelerin pek çoğu yeni ortak arayışlarına girmiştir. Yabancı sermayenin ülkeye çekilmesi için yapılan faaliyetler, şirket evliliklerini de beraberinde getirmiştir. İşte bu noktada 'Kurumsal Yönetim' kavramı iyi, sorumlu kurumsal yönetim biçimiyle karşımıza çıkmıştır. Çünkü ancak bu anlayışla faaliyette bulunan şirketler işbirliği yapmaktadırlar. Bu nedenle bir dünya şirketi olmak isteyen Türk şirketleri, bu kavrama kurumlarının politikaları içinde yer vermeye başlamışlardır. Türkiye'de kurumsal yönetim konusunda son birkaç yıldır çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmaları OECD'nin yayınlamış olduğu kurumsal yönetimin temel ilkeleri çerçevesinde her şirket kendi bünyesinde hazırlamaktadır. Özellikle bankacılık, sigortacılık ve bilişim sektörlerinde bu çalışmalar hızla artmaktadır. Şirketler bu çalışmaları yaparlarken, İstanbul Menkul Kıymetleri Borsasının (İMKB) ve Sermaye Piyasası Kurulunun (SPK) hazırlamış olduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde hazırlanmaktadır.

⁷Karacar.G, 'İyi Yönetim Uygulamaları Hayata Geçmeli', <http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php> (erişim tarihi 29.07.2005), s.1

⁸ Özilhan, T., a.g.m., s.2

Türkiye’de Yönetim Programı adı altında bir dizi program hazırlanmaktadır. Bu program ülkenin merkezden yönetiminin teşvik edilmesi, bu yönde politika ve karar alma süreçleri hızlandırılarak, yönetilenlerin yönetime katılmasını güçlendirmek amacıyla yapılmaktadır. İlkeler öncelikle halka açık anonim şirketler için hazırlanmıştır. Ancak bu ilkelerde yer alan prensiplerin kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim şirketler ve kuruluşlar tarafından da uygulama alanı olabileceği düşünülmektedir.

Kurumsal yönetim ilkelerinin özellikle özelleştirme kapsamındakiler olmak üzere, kamu işletmelerinde uygulanması özelleştirmenin başarısında ve özelleştirme sonucunda söz konusu işletmelerin başarılı bir performans sergilemesinde önemli rol oynayabilecektir. Böylelikle, kamu işletmeleri ilkelerin uygulanmasında öncülük yapabilecekler, verimlilikleri ve ekonomiye olan katkıları artabilecektir.

Kamu işletmeleri ilkelerinde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlıdır. Eğer uygulanmadı ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte şirketin yönetim uygulamalarında ilkelerde yer alan prensipler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamaya, yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve ayrıca kamuya açıklama yapılması gerekmektedir.

Sonuçta bazı ülkelerde yönetim kalitesinin düşük olma nedeni yönetim kalitesi düşük olan ülkelerde şeffaflığın olmaması, güçlü çıkar gruplarının direnci, denetim mekanizmalarının yetersizliği, sermaye birikiminin yetersizliği, aşırı borçlanma, yolsuzluklar, sermaye piyasalarının etkin çalışmaması, uluslar arası yatırımcılara eşit rekabet ortamının yaratılamaması ile hukuki ve idari alt yapı eksikliğidir. Türkiye bu konulardaki zaafı üzerine yoğunlaşarak iyi yönetim konusunda önemli adımlar atmak zorundadır.⁹

⁹ Bekçioğlu,S., Güngör Ak, B., ‘ İyi Yönetişim’, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi- Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 13-14 Mayıs 2005, ss.289-290

1.4. Kurumsal Yönetimin Önemi

Kurumsal yönetimin önemli bir olgu haline gelmesinin ardındaki temel sebep, küreselleşme sonucunda dünya ile bütünleşme çabasıdır. Küreselleşme ile birlikte dört unsurun, kurumsal yatırımcıların artan önemi, finansal piyasaların, hissedar hareketleri ve özelleştirmenin, uluslararası alanda kurumsal yönetim sistemlerinin giderek birbirine yaklaştığı gözlenmektedir. Özel sermayenin artması ve yaygınlaşması ile şirketler arasındaki yeni rekabet şartları da kurumsal yönetimin önem kazanmasındaki faktörler arasında yer almaktadır.¹⁰

Kurumsal yönetim sistemine sahip şirketler aynı zamanda yetenekli insan kaynaklarını da bularak rekabet avantajı sağlamaktadır. Çalışma ve performansın objektif ölçülerle değerlendirileceğine güven duyan insanlar için bu kurumlar birer cazibe merkezi haline gelmektedir.

İster aile şirketi olsun, isterse kurumsal ortaklara sahip olsun, kurumsal yönetim yaklaşımıyla yönetilen şirketlerde, ortaklar arası sorunların yaşanma olasılığı azalmaktadır. Böylelikle birçok kurum için en ciddi tehdidi oluşturan iç çekişmelerin önü kesilmiş olmaktadır. Kurumsal yönetim sistemine sahip şirketlerde yönetimin zamanı ağırlıklı olarak performansı geliştirmek üzere kullanıldığından bu şirketlerin iş sonuçlarında başarıya ulaşma olasılığı da artmış olmaktadır.¹¹ Bu gelişmeler 'yönetim' sorunlarının temel yapısını değiştirmemekle birlikte, kurumsal yönetim meselesini çok farklı alanlara taşıyarak, modern ekonomilerde ve toplumun genelinde tamamını da çok daha önemli olmasını sağlamışlardır. Bu çerçevede, modern ekonomilerde kurumsal yönetimin öneminin artmasına neden olan gelişmeler; özel sektörün artan rolü, ülkelerin ekonomik olarak birbirlerine olan bağının artması, ortakların içinde buldukları yeni rekabet şartları, teknolojik gelişmeler, küreselleşme, uluslar arası sermaye yatırımlarındaki gelişmeler ve rekabet olarak sıralanabilmektedir.

¹⁰ Öztürk, B., 'Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları', III. Ulusal Orta Anadolu Kongresi, Kırşehir, 2004, s. 18

¹¹ Argüden, Y 'Kurumsal Yönetim', Dünya Gazetesi, , <http://www.arge.com/default.aspx?clt=1.>, 09.08.2002, s.1

1.4.1. Özel Sektörün Artan Rolü

Tüzel kişilik ve sınırlı sorumluluk ilkelerinin sağladığı imkanlarla anonim ortaklıklar ilk ortaya çıktıklarından itibaren ekonomik ve sosyal hayatı etkileyen, büyük imkanlar yaratan, büyük başarılar yanında aynı derece büyük skandal ve yıkıntılara da yol açan kuruluşlar olmuşlardır. Anonim ortakların bu sistem içindeki görevlerine bakacak olursak ilk önce, anonim ortaklıklar kendi başlarına üretime elverişli olmayan küçük tasarrufları toplayarak büyük sermayelerin oluşması ve bunların üretim alanlarına aktarılmasında elverişli müesseselerdir. Küçük sermayeyi bir araya toplama ve toplum ekonomisi emrine verme işini, anonim ortaklıklar kuruluşlarında yapabildikleri gibi, kuruluşlarından sonra pay satışları ve sermaye piyasası yolu ile de yapabilirler.

Böylece kişisel sermayelerle girişilmeyecek büyük girişimler anonim ortaklıklar aracılığıyla kolayca gerçekleştirilebilir. İkinci olarak, serbest rekabete dayanan ekonomi düzeninde, büyük sermayeli girişimler, üretim giderlerini düşürmek suretiyle piyasaya benzerlerine oranla daha ucuz ve daha iyi nitelikte emtia arz etmeye ve böylece sürümünü arttırmaya gayret ederek, sonuçta tüketicilere de yararlı olup, onların çıkarlarına da hizmet ederler. Üçüncü olarak, büyük sermayeli ortaklıklar yurdun doğal kaynaklarını daha kolaylıkla işleyebilir, bunları değerlendirebilir, yeni alanları açarak gerek kişisel, gerekse ulusal gelirin yükselmesine yol açarlar, son olarak anonim ortaklıklar, büyük girişimlerin küçük tasarruf sahiplerinin kaynaklarıyla oluşmasını sağladığından, kazancın da geniş halk kitleleri tarafından paylaşılmasını mümkün kılmaktadır.¹²

Toplum özel kuruluşlara kendisi adına tasarruflarını değerlendirmesi, yatırım yapması ve emekli maaşını güvence altına alması konularında da güvenmektedir. Dünya çapında bu eğilimin en etkili yansıması doğu bloku ülkelerinin piyasa ekonomisine dönüşleridir. Ancak özel sektörün küresel ekonomik büyümenin temel unsuru olmasında, on yılı aşkın süredir birçok ülkede uygulanan özelleştirme programları, gelişen rekabet politikası ve sermaye piyasasının çalışmalarının etkisi olduğu da bilinmektedir. Başarılı bir kurumsal yönetim anlayışı özel sektörü, dolayısıyla ortakların performansını etkiler ve bunların sonucunda da iktisadi

¹² Ehirli,K, 'Kurumsal Yönetim Araştırma Raporu-Yeterlilik Etüdü', SPK Denetleme Dairesi, Sayı: XIV-4, 1999, s.55

kalkınmayı sağlar.¹³ Tüm dünyada, özel sektöre güvenin artmasıyla birlikte kurumsal yönetimin kalitesi kanunlara uygunluğun ve kamu güveninin oluşturulması ve tutunması açısından giderek daha önemli hale gelmektedir. Başarılı kurumsal yönetim uygulamaları sadece kaynakların boşa harcanmamasını sağlamaz; aynı zamanda birçok ülkenin talep edilen finansal şeffaflığının, ortakların kontrol edilebilirliğinin ve yatırımcıların korunmasının da garantisidir. Bu nedenle gerek kamu sektörü, gerekse özel sektör, yatırımcıların güvenini koruyabilmek amacıyla daha yüksek kamuyu aydınlatma standartları kadar, başarılı kurumsal yönetim anlayışının şartlarını da oluşturmak ve geliştirmek durumundadır.¹⁴

1.4.2. Artan Uluslararası Ekonomik Bağımlılık

Modern ekonomiler açısından önemli gelişme, finans sektörü de dahil olmak üzere, her alanda ülkelerin ekonomik olarak birbirlerine olan bağımlılık düzeylerindeki artıştır. Günümüzde yatırımcılar hisse senedi yatırımı yaparken sadece kendi ülkelerinin ortakları ile sınırlı kalmamakta, bütün yatırım araçları ile ilgilenmektedir. Bu durumun gelişen piyasalara etkisi ise, verimliliğin, yatırımların, gelirin ve ihracatın artması ile finans piyasalarının derinleşmesi, gelişen piyasalarda uluslararası sermaye akışının hızlanması olmaktadır. Diğer taraftan artan uluslar arası ekonomik bağımlılık, gelişmekte olan piyasaların uluslararası fon kaynakları ve portföy yatırımları ile piyasalardaki dalgalanmalara karşı daha hassas olmasına sebebiyet vermektedir.¹⁵ Dolayısıyla ortaklıklar, uzun vadeli ve yatırımının karlılığını almak konusunda sabırlı olan sermayeyi kendilerine çekebilmek için güvenilir ve genel kabul görmüş kurumsal yönetim düzenlemeleri yapmak durumundadırlar. Tüm dünyada yatırım yapmak için aranan güveni, başarılı kurumsal yönetim sistemi oluşturulmasına ve oluşturulan kurumsal yönetim sisteminin korunmasına yönelik temel prensiplerin belirlendiği uluslar arası bir anlaşma sağlayabilir. Ülke ekonomilerin birbiri ile böylesine bağlı olduğu bir dünyada kurumsal yönetim anlayışı, ortaklıklar ve ülkelerin ihtiyaç duydukları

¹³ Stone,A., Hurley,K., Khemani, R.S., ‘**The Business Environment and Corporate Governance: Strengthening Incentives for Private Sector Performance**’, Business Environment Group, Private Sector Development Department, The Worldbank Group Yayını, 1998, s.2,

¹⁴ Ehirli,K, a.g.m., s.56

¹⁵ Stone,A., Hurley,K., Khemani, R.S., a.g.e., s.3

uluslar arası sermayeye ulaşmalarını ve dünya bazında kaynakların etkin kullanımını sağlamaktadır.¹⁶

1.4.3. Ortakların İçinde Buldukları Yeni Rekabet Şartları

Günümüzde şirket ortaklıkları geleneksel yapıdan uzaklaşarak, hızlı büyüyen ve yüksek başarı düzeyini yakalayan, yatırımcıların ilgisini çekebilen patent, marka, stratejik ittifak gibi maddi olmayan duran varlıklara bağlı olarak faaliyette bulunan teşebbüsler haline almışlardır. Aynı zamanda işçiler, iş ortakları, diğer iştirakçiler ve çok daha esnek sözleşmeler ile çalışmaktadırlar. Üretim metotlarının ve organizasyon yapısının sürekli değişim halinde olması nedeniyle, ortaklıklar kurumsal yönetim olgusu çerçevesinde başarı unsuru ve amacına yönelmek durumundadırlar. Ancak, yapıları ve özellikleri itibarıyla kurumsal yönetim anlamında gereken çabayı göstermek konusunda istekli olmayabilirler. Örneğin kurumsal yönetim anlayışı içinde ortaklıklar ticari anlamda önem taşıyan, yatırımcıların ortaklığın gerçek değerini tespit edebilmeleri açısından önemli bir haber hakkında kamuya açıklama yapmak istemedikleri halde, yapmak zorunda kalabilirler.¹⁷

1.4.4. Teknolojik Gelişmeler

Finansal sistemin temel kuruluşlarından şirketler teknolojiadaki değişimlerden önemli ölçüde etkilenmişlerdir. Örgütler bilişim teknolojisindeki gelişme ile birlikte bir çok işlerini fiziksel mekanlardan ziyade sanal ortamda yapmaya başlamışlardır. Teknolojik gelişmeler ülke sınırlarını aşarak, mal, para ve sermaye piyasalarını birbirine bağlamaktadır. Şirketlerin internet aracılığıyla her zaman ve her yerde örgüt bilgilerine ulaşabilme imkanı doğmuştur. Piyasadaki bütün bu değişimlerden nihai olarak faydalanacak olanlar yatırımcılardır. Yatırımcılar yatırım araçlarına ilişkin daha çok seçeneğe ve bilgiye sahip olacaktır. Yatırımcılar herhangi bir coğrafi sınırlamaya ya da zaman kısıtlamasına tabi olmadan istedikleri nitelikte ve çeşitlilikte finansal kaynağı bulma ve alım satım yapma imkanına sahip olmaktadır. Yine teknolojiadaki gelişmelere bağlı olarak, örgütler kendi ülkeleri dışında hisse senedi ve diğer menkul kıymetleri ihraç edebilmekte, sermaye piyasası suçları

¹⁶ Shelton, J.R., 'The Importance of Governance in the Modern Economy', New Corporate Governance for the Global Company International Conference, 1999, Brüksel, s.2

¹⁷ a.g.e., s.3

sınırların ötesine yayılmakta, finansal araçlarda çeşitlilik artmakta, artan rekabet sonucu piyasalar yeniden yapılanarak uluslararası bütünleşmeye gitmektedir.¹⁸

1.4.5. Küreselleşme, Uluslararası Sermaye Yatırımlarındaki Gelişmeler ve Rekabet

Finansal piyasaların görünüşü hızla değişiyor; finansal yenilikler, risk yönetimi, teknolojik gelişmeler, uzaktan erişim sayesinde coğrafi engellerin kalkması, borsaların birbirine uyum sağlaması, bütün bunlar farklı piyasa katılımcılarının oynadığı rolün ve rekabetin dramatik olarak yeniden şekillenmesine katkıda bulunmaktadır. Teknolojideki hızlı değişim şirketler arasında olduğu gibi borsalar arasındaki rekabeti de arttırmıştır. Belirtilen bu rekabet global finans piyasasından fon talep eden şirketlerin gelişmelere ayak uydurabilmeleri için yeniden yapılanmaları gereğini göstermektedir. Uluslararası finansal kuruluşların yatırımlarını coğrafi olarak dağıtırken, şeffaf ve hesap verebilir yönetim anlayışına sahip, yatırımcı olarak haklarını kolayca kullanabilecekleri örgütleri seçmesi de kurumsal yönetim ilkelerine verilen önemi bir kat daha artırmıştır.¹⁹

1.4.6. Yatırımcıların Yatırım Stratejilerindeki Değişmeler

Yatırımcılar, bir ülkeye veya bir örgüte yatırım yapmadan önce vergi, şirketler ve ilgili mevzuat ile şirketlerin finansal performansına önem verdikleri gibi, artık örgütlerin kurumsal yönetim ilkelerini uygulayıp uygulamadığını da dikkate almaktadır. 20.yüzyılın son 10 yılında örgütlerin faaliyetlerini uluslar arası alanlara yayması, ticaretin serbestleşmesi ve teknolojik gelişmeler, artan finansman ihtiyaçlarının yerel piyasaların yanında uluslararası piyasalardan da karşılanmasına neden olmaktadır. Fon arz eden yatırımcıların kendi ülkelerinin riskini dağıtmak için yabancı ülke menkul kıymetlerine yatırım yapmaya başlaması da uluslararası piyasaları güçlendirmektedir.²⁰

¹⁸ Topçu,Bilal, ‘ **Dünyada Menkul Kıymet Borsalarının Şirketleşme Süreçleri**’, İMKB Yeterlilik Etüdü, 2002, s.10

¹⁹ a.g.m., s.11

²⁰ Ayzer Bilgiç,F., ‘ **Kurumsal İşletme Yönetimi ve Kamuyu Aydınlatma Yükümlülüklerinin Kurumsal İşletme Yönetimi Açısından Önemi**’, İMKB yeterlilik tezi, 1999, s. 33

1.5. Kurumsal Yönetim Yapısının İşleyişi

Kurumsal yönetim yapısının işleyişinde; bir firmanın hisse sahipleri, yöneticileri, kreditorleri, müşterileri, piyasa oyuncuları, potansiyel yatırımcılar, düzenleme ve denetleme otoriteleri gibi firma ile ilgili tarafların işletmeden olan beklentileri göz önünde bulundurularak faaliyet hedeflerinin, bu faaliyetlerle ilgili risk- getiri politikasının belirlenmesinden faaliyetlerin yürütülmesine ve faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesine kadar bir çok işlev yerine getirilmektedir.

Yönetim yapısının işleyebilmesi için yönetim organlarının, firmanın belirlenen hedef ve politikalara uyum düzeyi ile ilgili kesimlerin işletmeden beklentilerini optimum dengede tutabilmek için gerekli icra fonksiyonlarının yanında iç kontrol, izleme, denetleme ve değerlendirme fonksiyonlarını da kurarak etkin bir şekilde işlemlerini sağlamaları gerekmektedir.

Oluşturulan kurumsal yönetim yapısının ve süreçlerinin işleyişindeki yetersizlikler, hatalar ve başarısızlıklar yeni risklerin ortaya çıkmasına veya mevcut risklerin kayba neden olma olasılığının yükselmesine neden olmaktadır. Kurumsal yönetim yapısının işleyişi nedeniyle ortaya çıkabilecek risklerin nedenlerini şunlar oluşturmaktadır:²¹

- Yönetim yapısının amaçlanan yapıdan farklı bir şekilde işlemesi,
- Yönetim süreçlerinin etkinlikten uzak bir şekilde yürütülmesi,
- Yönetim fonksiyonları, birimleri ve kademeleri arasında yeterli iletişim ve koordinasyonun bulunmaması,
- Yönetim bilgi sisteminin ve raporlama hatalarının çalışmaması veya yetersizliği,
- Görev ve yetki konusundaki karmaşalar, istisnai görevlendirilmenin olağan hale gelmesi,
- İcra fonksiyonu ile risk yönetimi ve iç denetim fonksiyonlarının birbirinden bağımsız çalışmaması,

²¹ Mazıbaş, M., ' Operasyonel Risk İle Kurumsal Yönetimin Kesişim Alanı', TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi- Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 13-14 Mayıs 2005, s.35

- Yapının işleyişinde ve değerlendirilmesinde yalnızca elde edilen getiriye odaklanması, performans ölçütlerinin yönetilebilecek seviyenin üzerinde risk alınmasını özendirme olarak sıralanmaktadır.

Kurumsal yönetim yapısında yer alan kişiler genellikle yönetim kurulundan yönetim hiyerarşisinin en altındaki yöneticilere kadar her düzeydeki yöneticiyi kapsamaktadır.

1.6. Kurumsal Yönetim Sistemleri

Çeşitli ülkelerdeki kurumsal yönetim model ve uygulamaları farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar o ülkelerde sözü edilen ekonomik ve toplumsal değişime ve bu değişime bağlı olarak ortaya çıkan değerler ve ilkelere göre şekillenmektedir. Ülkelerdeki mülkiyet hakları, finansal sistem, iş gücünün temsil hakkı, sendikal haklar, yönetim anlayışı gibi konular ülkelerdeki farklı yönetim model ve uygulamalarında etkili olabilmektedir.²² Dünyada kurumsal yönetime yönelik iki temel sistem bulunmaktadır. Bunlardan birincisi hisse senedi kültürünün yoğun olarak gelişmiş olduğu Amerikan veya daha geniş tanımıyla Anglo-Sakson sistemi olarak bilinen sistem, diğeri ise bankaların hakimiyetinde olan ve ortakların gözetiminin bankalar tarafından yapıldığı Alman sistemi olarak da bilinen Kıta Avrupası sistemidir.²³

1.6.1. Anglo-Sakson Sistemi

Anglo-Sakson sistemi kurumsal yönetimde hissedar temelli bir bakış açısını benimsemekte ve yönetimin hissedarların çıkarlarına ve amaçlarına hizmet etmesi gerektiğini savunmaktadır. Yöneticiler bu modelinin şekillenmesinde piyasalar önemli roller üstlenmekte ve kararlarında piyasaların baskısını hissetmektedir. Bu nedenle, bu model rekabet ve piyasa koşullarının, şirket yöneticilerini hissedarların çıkarları doğrultusunda hareket etmeye zorlayacağı varsayımına dayanmaktadır.²⁴

Anglo-Sakson sistemi, temel olarak şirket yönetimi ile hissedarlar arasındaki ilişkilere dayalıdır. Hissedarların temsilcileri olarak yönetim kurulları, yöneticilerin şirketi hissedarların talep ve beklentileri doğrultusunda idare edip etmediğini

²² Mirze, S.K., Ülgen,H., 'İşletmelerde Stratejik Yönetim', Literatür Yayıncılık, İstanbul 2004, s.434

²³ Ehirli,K., a.g.e., s.58

²⁴ Mirze, S.K., Ülgen,H., a.g.e., s.435

denetlemekle sorumludur. Bu kurumsal yönetim modelinde; yönetim kurulunun özellikleri, şeffaflık, kamuyu aydınlatma ve hissedarlara tanınan haklar önemli role sahip konulardır. Bu modelde karlılık, hissedarların en önemli beklentisi olarak kabul edildiği için yönetimin temel amacı hisse başına karları artırmaktır.

1.6.2. Kıta Avrupası Sistemi

Kıta Avrupası Sistemi esas olarak bankaların hakimiyetinde olan ve ortakların gözetiminin bankalar tarafından yapıldığı bir modeldir. Kıta Avrupası'nın çoğunda olduğu kadar Japonya'da da geçerli olan bu sistem kurumsal yönetimin paydaş modeli üzerinde durmaktadır. Bu kurumsal yönetim modeli, anonim şirketlerin idaresinde ve faaliyetlerinde kar elde etme ve bu karı pay sahiplerine dağıtma ana unsuru ve amacını taşımaktadır. Bu model geleneksel yapıların yanında hissedar ve yöneticiler de dahil olmak üzere tüm paydaşların haklarının korunmasını, paydaşların talep ve beklentilerinin karşılanmasını ve bu bağlamda şirketlerin paydaşları ile etkileşiminin sağlanmasını ifade etmektedir.²⁵

Kıta Avrupası Sistemi, kısa dönemde pay sahiplerinin tatminini hedefleyen fırsatçı şirket uygulamalarının aksine firmanın refahı için uzun dönemde değer yaratan diğer tüm paydaşların katkısını göz önüne almayı gerektirmektedir. Hissedarlar kadar şirketin hem iç hem de dış çevresindeki paydaşların dikkate alınması, beraberinde şirketlerin topluma karşı bir takım sosyal sorumlulukları yerine getirmesi gerektiği görüşünü desteklemektedir. Bu düşünce yapısı, şirketlerin yalnızca kar amacıyla kurulduğu ve sadece hissedarlarına karşı ekonomik sorumluluğu bulunduğu görüşünü reddetmektedir.²⁶

Söz konusu iki kurumsal sistemde kurumsallaşmanın sağlanması bakımından başarılı olduğu, ancak en etkin ve gelişmiş sermaye piyasalarının sadece Anglo-Sakson sistemine sahip olan ABD ve İngiltere'deki gibi devletlerde görüldüğü, bu durumun ise Anglo-Sakson hukuk sistemi ve Kıta Avrupası hukuk sistemindeki farklılıklardan kaynaklandığı bir çok uzmanın hem fikir olduğu bir görüştür.²⁷

²⁵ Millstein, I.M., 'Corporate Governance-Improving Competitiveness and Capital in Global Markets', OECD Publications, 1998, s.18

²⁶ Tuzcu, Arcan., 'İMKB-100 Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Anlayışı', A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara, s.3

²⁷ Ehirli, K., a.g.e., s.59

Anglo-Sakson sistemi ile Kıta Avrupası sisteminin arasındaki farklılıklara bakıldığında;

Anglo-Sakson sisteminde daha çok hissedarlara ve onların korunmasına yönelik vurgunun, Kıta Avrupası Sisteminde arka planda olduğu görülmektedir. Kıta Avrupası sisteminde şirketler büyük yatırımcılar ve bankalar tarafından finanse edilmektedir. Anglo-Sakson Sistemi'nde bankaların işlevi, şirket finansmanında öz sermaye yoluyla değil, borç verme yoluyla finansman sağlamaktadır. Bu yönüyle Anglo-Sakson Sistemi'nde kreditorler -göreceli olarak-, Kıta Avrupası Sistemi'nde ise bankalar şirketlere finansman sağlayarak aynı zamanda o şirketlerin ortağı da olmaktadır. Bu haliyle Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere'de görülen sistem, Kıta Avrupası ve Japon modelinden farklı bir özellik göstermektedir.

Kurumsal yönetim anlayışında sahip olunan bu farklı iki bakış, kurumsal yönetim kavramına yapılan vurguda açıkça ortaya çıkmaktadır. Anglo-Sakson Sistemi kurumsal yönetimi, şirketin kontrol ve idaresini belirleyen, şirketin öncelikli katılımcıları arasındaki ilişkileri açıklayan kural ve kurumlar olarak ifade etmektedir. İngiltere'nin 1992 tarihli Cadbury Raporu'nda da kurumsal yönetim 'şirketlerin idare edildiği ve kontrol edildiği bir sistem' olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalarda da açıkça görüldüğü gibi bu bakış açısı sınırlı bir çerçeveye sahip bulunmaktadır. Kıta Avrupası Sistemi'nde esas vurgu, şirketin performansına bağlı olarak toplumsal çıkarlar üzerine yapılmaktadır.²⁸ Bu bağlamda Anglo-Sakson Sistemi önceliği hissedarların korunmasına verirken, Kıta Avrupası Sistemi yalnızca hissedarlara değil; aynı zamanda şirketlerin etkileşim içinde bulunduğu tüm paydaşlara (hissedarlar, çalışanlar, şirkete fon sağlayanlar, tedarikçiler, finans kurumları, devlet...vb.) öncelik vermektedir. Böylece Anglo-Sakson Sistemi'nde kurumsal yönetim, hissedarların kazançları için yöneticilerin pay sahipleri tarafından denetlenmesi olarak şekillenmektedir. Oysa, Kıta Avrupası Sistemi'nde, Anglo Sakson Sistemi'nin aksine toplumun refah amacına ulaşabilmek için şirketlerin toplum tarafından denetlenmesini ifade etmektedir.²⁹

²⁸ Blair, M., Roe, M., 'Emoloyees and Corporate Governance', Washington: Brookings Institution, 1999, s.23

²⁹ Tuzcu, A., a.g.m., s.4

1.7. Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkış Nedenleri

Teknolojinin hızla ilerlemesi, ulusal ekonomilerin giderek daha fazla birbirlerine bağımlı hale gelmeleri ve çok uluslu şirketlerin dünya ekonomisinde ağırlıklarının artması yeni bir oluşumu, küreselleşmeyi 21. yüzyılın en önemli olgularından biri olarak karşımıza çıkarmaktadır.³⁰ Küreselleşme ile birlikte kurumsal yatırımcıların artan önemi, finansal piyasaların entegrasyonu, hissedar hareketleri ve özelleştirmenin uluslararası alanda kurumsal yönetim sistemlerini giderek birbirine yakınlaştırdığı görülmektedir.³¹

Şirketlerin bir ticari ortaklıkta temel amacı, katılımcıların ortaklığa taşıdıkları değerlerin karşılığında ‘verim’ elde etmeleri ve bu verimliliğin, onların hak ve çıkarlarını gözeten bir ‘güvenilirlik’ içinde gerçekleşmesidir. Varlık nedeni, bu amacın sağlanmasına katkıda bulunacak mekanizmaların kurulması ve işletilmesi olan kurumsal yönetim bağlamında, özellikle ortaklıklar hukuku kapsamı içinde, bu ad altında olmasa da, yapılan çeşitli hukuksal düzenlemeler ile ticaret, ekonomi ve finans dünyasının talepleri karşılanmaya çalışılmaktadır. Piyasaların küreselleşmesi, ölçek ekonomilerinin gelişmesi, para ve sermaye hareketlerinin serbestleşmesi ve iletişim teknolojilerinin ilerlemesi ile birlikte finansal piyasalarda kaynak yaratma ve kaynak Toplama girişimlerinin de boyutu genişlemektedir. Bu doğrultuda da ihtiyaçların giderilmesi çerçevesinde, kaynak sunucuların başlıca talebi olan ‘güvenli ve verimli’ kurumlarla çalışmanın kendilerine sağlanması için bu niteliklerin gerçekleştirilmesi ön plana çıkmıştır.³² Ülkelerin, ekonomik ve siyasi yapılarının ve hatta kültürlerinin giderek aynılaştığı küreselleşme çağında, makroekonomik politikalar, tek başına, rekabet gücünü sağlamaya yeterli olmamaktadır. Artık, ülkelerin dünya ticaret ve sermaye akımlarından aldıkları payları büyütebilmeleri için sağlam para ve maliye politikaları oluşturmaları, enflasyonu düşürmeleri, kurlarını istikrara kavuşturmaları ve bütçe açıklarını dengelemeleri yetmemektedir. Bu ortamda, şirketlerin yeni uluslararası ekonomi ve ticaret düzenine ayak uydurabilmek

³⁰ Akbulut, H., ‘Küreselleşme ve Kurumsal Yönetim’, www.insan kaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID!=3607, (erişim tarihi: 23.08.2004), s.2

³¹ Darman G.M., ‘Kurumsal Yönetimin Uluslararası Finansal Piyasalar Ve Kurumsal Yatırımcılar Açısından Önemi ve Etkisi- Corporate Governance Worldwide’, ICC Yayını, Paris 2004, s.4

³² Tanör, R., ‘Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkışı ve Gelişim Çizgisi’, Bankacılık Sorunları Sempozyumu-Bildiriler-Tartışmalar- Paneller, Bankacılık Tic.Hukuku Araş. Enst., Türkiye İş Bankası Vakfı Yayını, 26-27 Kasım.2004, s.108

için kendi yapılanmalarını güçlendirmeleri önem kazanmaktadır.³³ Evrensel kaynaklara ulaşmak isteyen ortaklıklar için; ortaklık içinde olup bitenleri izleme, paydaşlık haklarını doğrudan kullanma olanağı bulamayan ‘uzaktakiler’ in hak ve çıkarlarının korunması, kurumların çok uluslu ve uluslar üstü gelişme süreci ile birlikte modern kapitalizmin geleceği açısından da belirleyici öneme sahip duruma gelince, literatür ve uluslararası mevzuatta da bu yöndeki çalışmalar hız kazanmıştır.³⁴

Öte yandan, şirketlerin sadece teknolojik gelişmişlik düzeyini ön plana çıkarmaları artık yeterli olmamaktadır. Bütün bir toplum yararına faaliyet gösteren şirketler, ait oldukları topluma ve çevreye karşı sorumluluklarını göz ardı eden şirketlerden daha avantajlı konuma gelmeye başlamaktadır. Şirketlerin geçmişte sadece hissedarlarını düşünen yapısı, bugün tüm ilgili taraflara karşı sorumlu şirket yapısına dönüşmektedir. İyi işletilen kurumlar, iş ahlakının, çevre ve toplumsal değerlerin bilincinde olmanın şirketlerin imajı ve uzun vadeli performansları üzerindeki etkisinin farkına varmışlardır.³⁵ Dolayısı ile şirketler sürdürülebilir gelişme sağlayabilmek için finansal piyasalara, çalışanlara, tedarikçilerine, müşterilerine ve topluma güven veren bir kurumsal yönetime sahip olmalıdır.³⁶

Kurumsal yönetime ülkeler açısından bakıldığında:³⁷

- Ülkenin imajını yükseltir
- Ülke ekonomisinin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünü artırır
- Krizlerin daha kolay atlatılmasına yardımcı olur
- Kaynakların daha etkin bir şekilde dağılmasına yardımcı olur
- Şirketlerin daha etkin ve etkili çalışmasını ve dolayısıyla ülke refahının artmasını sağlar.

Kurumsal yönetime şirketler açısından bakıldığında:

- Daha düşük sermaye maliyeti ile birlikte firmanın performansını artırır

³³ Özilhan, T., a.g.m.,s.2

³⁴Tanör,R., a.g.e., s.109

³⁵Özilhan, T., a.g.m., s.3

³⁶ Argüden, Y., (2002), a.g.m., s.3

³⁷Timuçin, K., a.g.m., s.4

- Finansman imkanlarını arttırır
- Şirketin likiditesini arttırır
- Krizlerin daha az hasarla atlatılmasına yardımcı olur
- İyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasalarından daha çok yararlanmasını sağlar.

Bu nedenlerle kurumsal yönetim ortaya çıkmıştır. Böylece de şirketlerin global ekonomide küreselleşme ile birlikte bu denli önem kazanmaları ve birbirlerine olan bağılıklarının artması, şirketlerin yapıları ve idareleri üzerinde daha fazla durulmasını gündeme getirmiştir.³⁸

1.8. Kurumsal Yönetimin Kaynakları

Çoğunlukla yönetici-hissedar çatışmasının sonuçları kurumsal yönetime kaynak oluşturmaktadır. Ancak, gerçekte bir şirketin kurumsal yönetim mekanizmasını şekillendiren çok sayıda iç ve dış etken bulunmaktadır. Kurumsal yönetim çerçevesinin basitleştirilmiş kurum içi ve dışı faktörleri şekil 1'de gösterilmektedir.³⁹

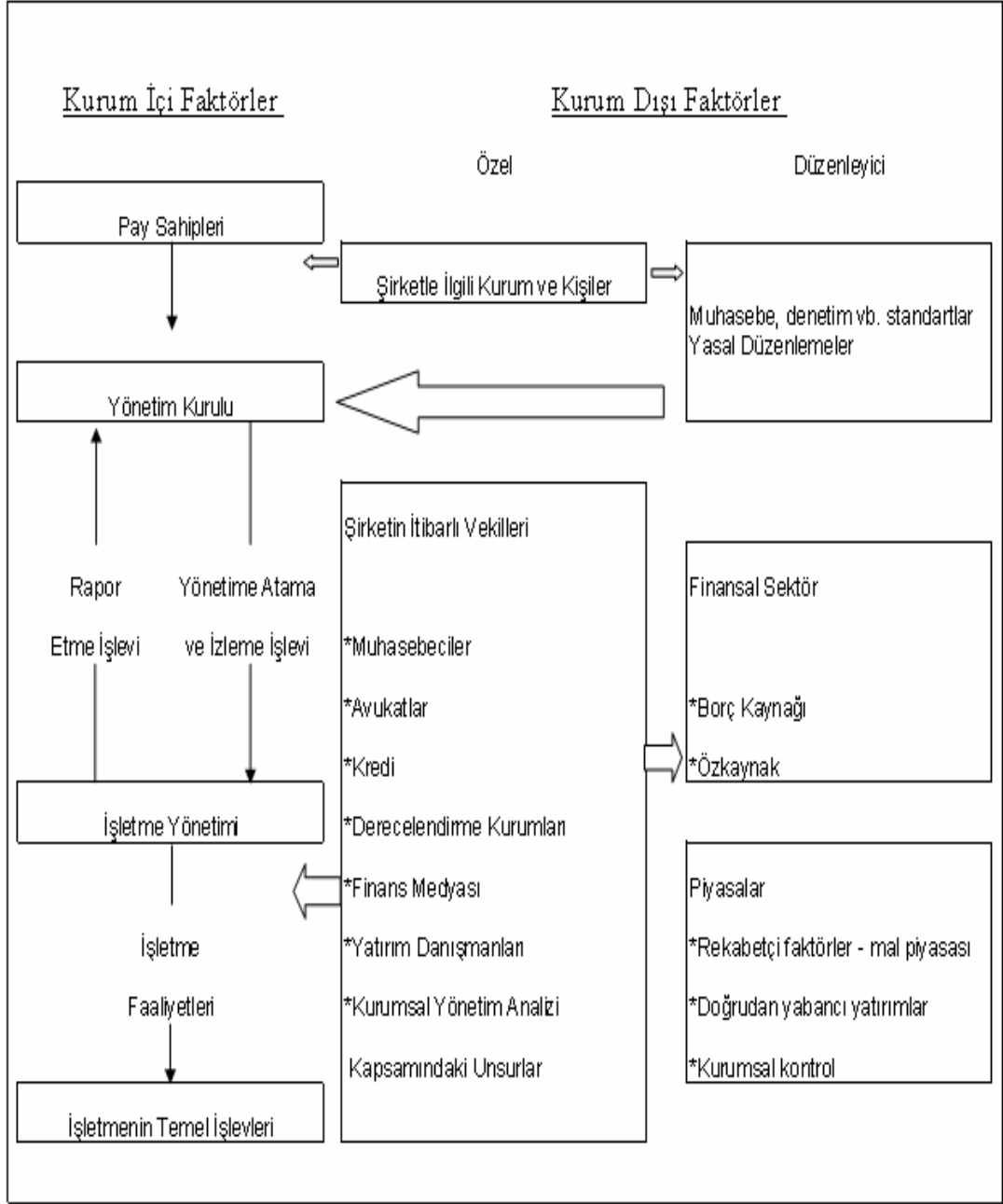
Ortaya çıkan kurumsal yönetim uygulamalarını kaynaklarıyla ilişkilendirmek oldukça güçtür. Oysa bütün bu faktörlerin etkileri iç içe geçmiştir ve bunlar çoğunlukla dolaylı nihai etkiye sahiptir. Yöneticiler, hissedarlar ve çıkar grupları arasındaki ilişkileri şekillendiren başlıca etken 'yasal ortam'dır. Bir sonraki dış etken dizisi muhasebeciler, hukukçular ve medya gibi katılımcılardan oluşur. Kurumsal yönetim yapısı ve uygulamalarını etkileyen faktörlerin içsel grubu sahiplik yoğunlaşmasını, yöneticilerin inisiyatiflerini ve hissedar faaliyetlerini içerir. Şirketin politikalarına karışmak için çıkar gruplarının güç derecesi, hissedarlara yönelik modeli, çıkar gruplarına yönelik modelden ayrılmaktadır. Her iki modelin sorumluluk ilişkileri şekil 2'de gösterilmiştir.⁴⁰

³⁸ Akbulut, H.,a.g.m., s.4

³⁹ Shleifer, A., Vishny, R.A., ' Survey Research', Working Paper, No5554, s.67

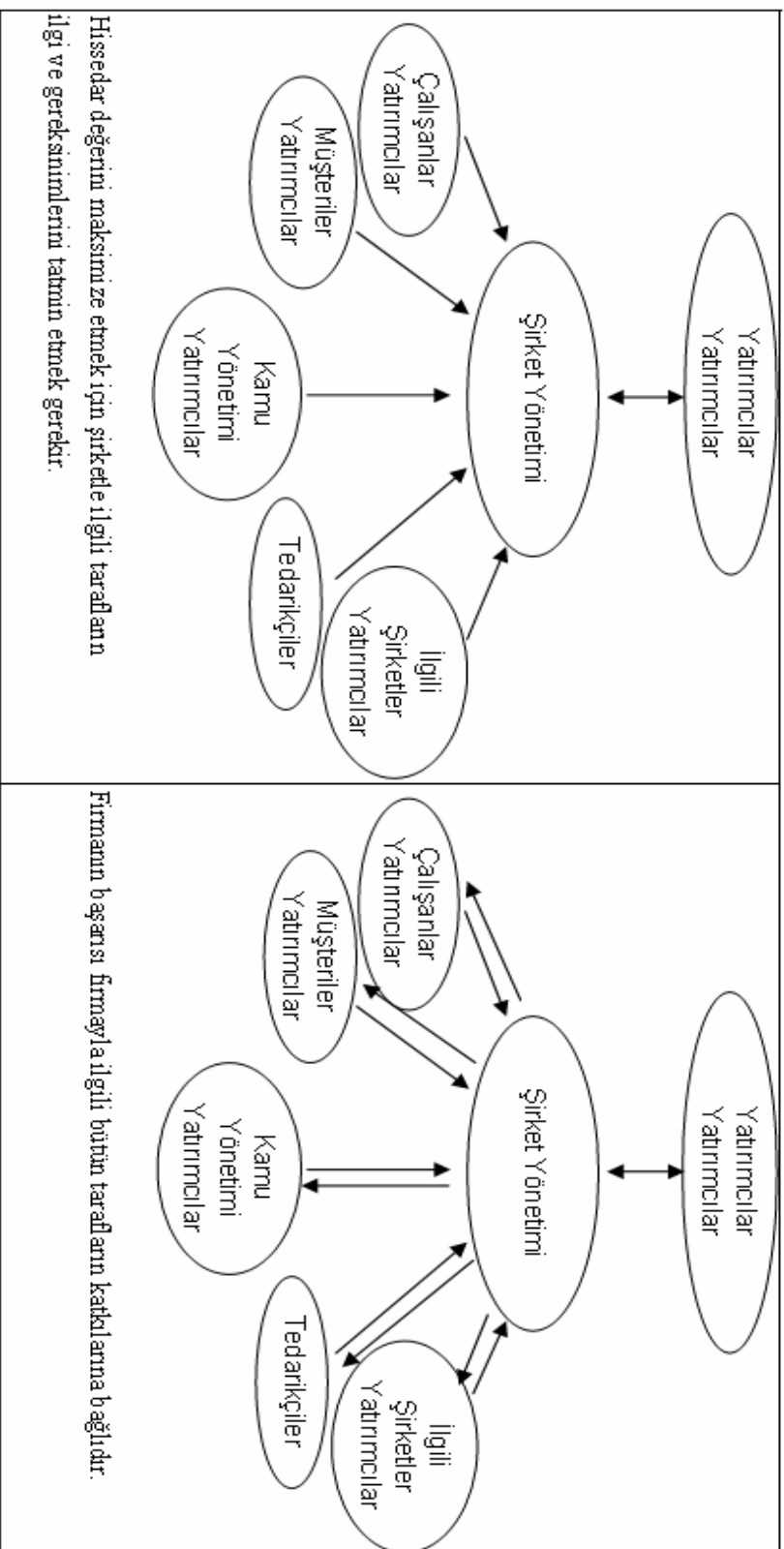
⁴⁰ World Bank, 'A Framework for Corporate Governance', 2002

ŞEKİL 1: Kurum İçi ve Kurum Dışı Faktörlerle Biçimlendirilmiş Çağdaş Şirket Yapısı



Kaynak: World Bank; A Framework for Corporate Governance, 2002

ŞEKİL 2: Şirketle İlgili Bütün Tarafların Kapsandığı Model ile Hissedar Odaklı Kurumsal Model Karşılaştırılması



Kaynak: Shleifer, A., Vishny, R.A., 'Survey On Corporate Governance', National Bureau of Research Working Paper, No.5554, 1994

1.8.1. Hissedar Yapısı ve Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetimin amacı sahiplik ve kontrolün ayrılmasıyla ortaya çıkan sorunları çözmek olduğu için, sahipliğin yoğunlaşması ile kurumsal yönetim yapısının birbirleriyle yakın ilişkisi özellikle dikkate alınmalıdır.

1.8.2. Yayılmış Sahiplik Yapısı

Yasal anlamda yatımcıların korunmasının güçlendirilmesi halinde, yatırımcılar servetlerinin büyük bölümünü çeşitlendirilmemiş şirketlerde tutmayı akılcı bulmayabilirler. Bu varsayım, küçük ortaklar ve şirketler üzerinde kontrolü olmayan hissedarların varlığı ile 'yayılmış sahipliğe' yol açar. Yasal koruma, azınlık hissedarlarını haklarının kötüye kullanılmasından koruduğundan kurumsal yönetimin başlıca kaygısı yönetimin aşırı derecede ücretlendirilmesi vb. aşırı yatırım ve aşırı büyümenin engellenmesi olabilir. Hissedarlar şirkette servetlerinin yalnızca küçük bir bölümünü tuttukları için, denetimin maliyeti onlar için engelleyici olmakta ve bunun sonucunda yöneticilerin şirketteki gücü artmaktadır. Yöneticilerin yetkilerini kısıtlayan ve onların hissedarların servetine-transfer fiyatlaması, tazminatların süratle düşmesi, yüksek oranda hisse senedi opsiyonları vb. şekillerde- sahip olmalarını engelleyen mekanizmalardan başlıcalarının, yönetim kurulu, maaş komitesi, iç denetim komitesi ve ileri derecede kamuyu aydınlatma olduğu kabul edilmektedir.

Teorik olarak yöneticiler, şirketin değerini hissedarların refahını maksimize ederek yükseltmek zorundadır. Ancak bu da sahipliğin ve kontrolün birbirinden ayrılmasıyla hissedarların hedeflerinden saparak, kendi hedeflerine yönelik çalışmalarına sebep olabilmektedir. Bu durum hissedarların çıkarlarına zarar verebileceğinden, oluşturulan bu yeni model için tehlike arz edebilir. Hissedarlar temsil maliyetlerini hafifletebilmek için şirket üzerinde kontrolün en azından bir bölümünü, şirketin stratejik kararları üzerindeki oy hakkı gücünü, görevli yöneticileri değiştirme gücünü ve şirketin gözetim gücünü korumalıdır. Hissedarların, doğrudan kontrol yetenek ve gücünün azaldığı bu durumlarda yönetim kurulu, denetim komitesi ve ödül komitesi gibi dolaylı kontrol araçları kullanmaktadırlar. Hissedarların yöneticilere yönelik doğrudan kontrolünde esas konu, hissedarların oy kullanma hakları ve ortaklar genel kurulunun karar alma gücü ve yeteneğidir.⁴¹

⁴¹ Gürbüz,A.O.,Ergincan, Y.,a.g.m., ss. 11-13

1.9. Kurumsal Yönetimin Özellikleri

Kurumsal yönetim, bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkan sağlayan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir.

İyi bir kurumsal yönetim toplumsal yaşamda dört düzeyde gerçekleşebilir:⁴²

- Kamu düzeyinde
- Özel sektör düzeyinde
- Sivil toplum kuruluşları düzeyinde
- Kişisel düzeyde

Şirketler sürdürülebilir gelişme sağlayabilmek için ilişki içinde oldukları tüm kesimlere finansal piyasalara, çalışanlara, müşterilere, topluma güven veren bir kurumsal yönetime sahip olmalıdır. Genel kabul görmüş doğru ve iyi kurumsal yönetim standartlarına göre, şirketler hesap verebilir olmalıdır. Yayınladıkları finansal raporlar yeterince bilgi içermeli ve şeffaf olmalıdır. Yönetim kurullarının bağımsızlığı çok önemlidir. Bu konuda uygulamalar dünyada çok değişkenlik göstermekle birlikte giderek ağırlık kazanan görüş, yönetim kurulunun yarıdan fazlasının icracı olmayan ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşmasıdır. Hissedarlarla beraber, kredi verenler, çalışanlar, şirketle her türlü iş ilişkisi içinde olanlar gibi diğer menfaat sahiplerinin haklarının korunması da gereklidir. Aynı hakka sahip hissedarlara eşit uygulama önemlidir.⁴³

Şirketlerde bu nitelikte kurumsal yönetim açısından 'yönetim' anlayışının şu özelliklere sahip olması gerekmektedir:⁴⁴

- Yönetimin, şirket varlıklarından şahsi menfaat sağlamaması
- Şirketin doğrudan veya dolaylı olarak kontrol ettiği şirketlerle piyasa koşullarına uymayan fiyatlarla alışverişte bulunmaması

⁴² Argüden, Y., 'Kurumsal Yönetişim ve İnsan Kaynaklarının Rolü', www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3865, 12.Ulusal İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi, 2004, s.2

⁴³ Darman G.M., a.g.e., s.18

⁴⁴ Argüden, Y., 2004, s 7

- Kısa vadeli karlılık göstermek üzere aşırı risk alınmaması
- Yöneticilerin kurum kaynaklarını kullanarak kendileri için bir imparatorluk kurmalarının önlenmesi
- Yönetimin, atamaları işi en iyi yapacaklar yerine kendilerine yakın olanlardan seçmelerinin engellenmesi
- İçeriden edinilen bilgiyle hisse alım satımı yapılmasının önlenmesi
- Şirket içi denetim ve kontrol mekanizmalarının sağlıklı çalışmasının sağlanması
- Çalışanların şirket ile çıkar çatışması konumundan kaçınmaları konusunda eğitilmeleri ve bu konunun gözlenmesi
- Hukuka ve etik kurallara uyumun sağlanması ve aykırı davranışların yönetimin dikkatine getirilmesini teşvik edecek sistemlerin kurulması ve çalıştırılması
- Dış denetçilerin kurumdan sağlanan başka faydalarla bağımsızlıklarının zedelenmesinin önlenmesi
- Yöneticilerin yetkin ve etkili olmasının sağlanması ve kendilerine piyasa şartlarına uygun ücret paketi sunulması ve başarının ödüllendirilmesinin sağlanması
- Hissedarlardan herhangi birinin diğerleri karşısında kayrılmaması ve hissedarlar ile yapılan ticari işlemlerin piyasa şartlarında gerçekleşmesine azami dikkat gösterilmesi
- Rüşvetten kaçınılması
- Yönetimin çalışanlar, tedarikçiler, dağıtım kanalları gibi paydaşlara adil davranmasının sağlanması
- Şirketin her şeyin en iyisini kendisinin yaptığı iddiası ile kurum dışı bilgi kaynaklarına ve gelişmelere karşı körlük göstermemesi
- Kolay ölçülemeyen değerlerin (marka gibi) geliştirilmesinden ödün verilerek kısa vadeli sonuçlara odaklanmanın önlenmesi
- Kurumsal gelişmede sürekliliğin sağlanması

- Şirketin değerini etkileyecek gelişmelerin zamanında değerlendirilmesi ve tüm mevcut ve potansiyel yatırımcılarla eş zamanlı olarak paylaşılmasının sağlanması

- Şirketin geleceğine ilişkin risk ve fırsatların düzenli olarak değerlendirilmesi

Şirketler aynı zamanda kurumsal yapının kurulabilmesi için şu konulara dikkat etmelidirler:⁴⁵

- Yönetim kurullarının yetki ve sorumluluklarının tanımlanması: Yönetim kurullarının yükümlülük ve yetki alanları ile ilgili sınırların açıkça belirli olması, kurum içinde doğal bir uzlaşma ortamı yaratır ve bunun yokluğundan oluşabilecek zaman ve kaynak israfı önlenmiş olur. Yazılı biçimdeki yetki ve sorumluluk tanımları, hem devamlılığın sağlanması hem de tartışmalarda somut sonuç üretilebilmesi için önemlidir.

- Yönetim kurulları işleyiş süreçlerinin belirlenmesi: Belirlenen işleyiş süreçleri, sistematik ve kendi kendini yöneten bir çalışma modeli oluşmasını sağlar. Gelişim ihtiyacı olduğunda nelerin iyileştirilmesi gerektiği, var olan sürecin incelenmesi ile kolayca saptanabilir.

- Yönetim kurulu seçim esaslarının saptanması: Hangi durumlarda ne yapılacağına bilinmesi, potansiyel uzlaşmazlıklara karşı bir önlemdir ve işleyişi ile yönetim sürecini besleyen bir mekanizma oluşmasını sağlar.

- Yönetim kurulu başkanının görev ve sorumluluklarının belirlenmesi: Yönetim kurulu başkanı, diğer Yönetim kurulu üyeleri ile aynı olan görevlerine ek olarak, yönetim kurulu toplantılarının gündemini oluşturur. Yönetim kurulunun işleyişini irdeler ve iyileştirici önlemler alır, yönetim kurulunun İcra Başkanına ilişkin yapmış olduğu yıl sonu performans değerlendirmesi sonuç ve ücretini İcra Başkanı ile görüşür.

- Yönetim kurulu üyelerinin yetkinliklerinin tanımlanması: Kurumun, hedeflediği başarının elde edilebilmesi için, hedef ve stratejilerinin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip yöneticilerinin olması gereklidir.

⁴⁵Argüden, Y., a.g.e, s.3

- Yönetim kurullarının performans yönetim sistemi: Kurumun amaçları doğrultusunda gerçekleşen, şirket genelindeki performans değerlendirmeleri, gelişim için kaçınılmazdır; ancak değerlendirmelerin sistematik olabilmesi için bu sürecin de iyi tasarlanmış olması gereklidir.

1.10. Kurumsal Yönetim İlkeleri

1.10.1. OECD ye Göre Kurumsal Yönetim İlkeleri

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)'ne göre iyi bir kurumsal yönetim toplumsal alanda karşımıza dört şekilde çıkar:⁴⁶

- 1- Kamu düzeyinde; Katılımcı demokrasiyi sağlar.
- 2- Özel sektör düzeyinde; Başarılı kurumları oluşturur.
- 3- Sivil toplum kuruluşları düzeyinde; İyi yönetildiğinde toplumda önemli değişimlere yol açar.
- 4- Kişiler düzeyinde; Faydalı bireyler oluşmasını sağlar.

27-28 Nisan 1998'de bakanlar düzeyinde toplanan OECD Konseyinde hükümetler, diğer ilgili uluslar arası örgütler ve özel sektör OECD'yi kurumsal yönetim standartlarını ve buna ilişkin çerçeve ilkeleri dizisini geliştirmeye çağırmıştır. OECD bunu gerçekleştirmek amacıyla, üye ülkelerin görüşlerini şekillendiren zorunlu olmayan ilkeleri geliştirmek üzere bir Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu oluşturmuştur.

Bu belgedeki ilkeler, üye ülkelerdeki ulusal inisiyatifler, deneyimler ve kurumsal yönetim konusunda OECD İş Dünyası Danışma Grubu'nun çalışmalarını içeren ve OECD içinde gerçekleştirilen önceki çalışmalar çerçevesinde geliştirilmiştir. Bu ilkelerin hazırlanması sırasında aşağıda sıralanan birkaç OECD Komitesi faaliyette bulunmaktadır:⁴⁷

- Mali Piyasalar Komitesi
- Uluslararası Yatırım ve Çokuluslu İşletmeler Komitesi
- Sektör Komitesi

⁴⁶ a.g.e, (2004), s.7

⁴⁷ Gürbüz,A.O.,Ergincan, Y., a.g.m., s. 7

- Çevre Politikası Komitesi

Bu komiteler, ayrıca OECD üyesi olmayan ülkeler, Dünya Bankası, Uluslar arası Para Fonu, iş dünyası, yatırımcılar, ticaret odaları ve diğer ilgili taraflarla bilgi alışverişinde bulunmaktadırlar.

OECD tarafından 'Kurumsal Yönetim İlkeleri' hazırlanarak 1999 yılında OECD Bakanlar Konseyi'ne sunulmuştur. OECD tarafından hazırlanan ilkeler beş ana başlık altında toplanmaktadır.

- Hissedarların Hakları (pay sahipleri)
- Hissedarların Adil Muamele Görmesi
- Kurumsal Yönetimde Doğrudan Çıkar Sahiplerinin Rolü
- Kamuoyuna Açıklama Yapma ve Şeffaflık
- Yönetim Kurulunun Sorumlulukları

1.10.1.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Hissedarların Hakları

Kurumsal yönetim hissedar haklarını korumalıdır.

a- Temel hissedar hakları, mülkiyet tescil yöntemlerini güvence altına alma, hisseleri devir ve temlik etme, zamanında ve düzenli olarak şirket hakkında açıklayıcı bilgi elde etme, genel hissedarlar toplantısına katılma ve oy kullanma, yönetim kurulu üyelerini seçme ve şirketin karlarından pay alma haklarını içine almaktadır.

b- Hissedarlar şirketle ilgili olarak, tüzükte ya da kuruluş sözleşmesinde veya şirketin benzeri temel belgelerinde yapılan değişiklikler, ek hisse çıkarma yetkisi ve şirketin ve şirketin satışı ile sonuçlanan olağanüstü işlemler gibi, şirketle ilgili köklü değişiklikleri ilgilendiren kararlara katılma ve bu kararlar hakkında yeterince bilgilendirilme hakkına sahiptirler.

c- Hissedarlar genel hissedarlar toplantısına etkin bir şekilde katılma ve oy kullanma fırsatına sahip olmalı ve oy kullanma usulleri dahil olmak üzere, genel hissedarlar toplantısını düzenleyen kurallar hakkında bilgilendirilmelidir.

d- Bazı hissedarların sahip oldukları pay ile orantısız bir şekilde belirli bir kontrol elde etmelerine olanak tanıyan sermaye yapıları ve düzenlemeleri açıklanmalıdır.

e- Şirket kontrolü ile ilgili piyasaların etkin ve şeffaf bir tarzda işlemesine olanak tanınmalıdır.

f- Kurumsal yatırımcılar dahil olmak üzere hissedarlar, kendi oy haklarını kullanırken maliyet ve faydalarını da göz önünde bulundurmalıdırlar.

1.10.1.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Hissedarların Adil Muamele Görmesi

Kurumsal yönetim azınlık ve yabancı hissedarlar dahil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar, haklarının ihlali karşısında, yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme fırsatına sahip olmalıdır.

a- Aynı tipten hissedarlara eşit muamele yapılmalıdır.

b- İçerden bilgi olarak gerçekleştirilen kural dışı alım-satım ve usulsüz kişisel işlemler yasaklanmalıdır.

c- Müdürler ve yönetim kurulu üyelerinin, şirketi etkileyen işlem ve konularla ilgili maddi çıkar konusu olabilecek her türlü bağlantılarını açıklamaları gerekmektedir.

1.10.1.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Kurumsal Yönetimde Doğrudan Çıkar Sahiplerinin Rolü

Kurumsal yönetim, doğrudan çıkar sahiplerinin haklarını yasalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları yaratmada şirketler ile doğrudan çıkar sahipleri arasında etkin bir işbirliğini ve mali olarak güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir.

a- Kurumsal yönetim, doğrudan çıkar sahiplerinin kanunla korunan haklarına saygı gösterilmesini teminat altına almalıdır.

b- Doğrudan çıkar sahibi olan kesimlerin çıkarlarının yasalarla korunduğu durumda, bütün ilgili çıkar sahipleri, haklarının ihlali karşısında yeterli telafi ya da tazminat elde etme fırsatına sahip olmalıdır.

c- Kurumsal yönetim, doğrudan çıkar sahiplerinin katılımı açısından performans geliştirici mekanizmalara izin vermelidir.

d- Doğrudan çıkar sahipleri şirket yönetim sürecine katıldıkları durumlarda, gerekli bilgilere erişebilmelidirler.

1.10.1.4. Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Kamuoyuna Açıklama Yapma ve Şeffaflık

Kurumsal yönetim, mali durum, performans, mülkiyet ve şirketin idaresi dahil, şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını güvence altına almalıdır.

a- Açıklamalar, şirketin mali ve operasyonel durumu ile işletme zarar hesabı, şirket hedefleri, çoğunluk pay sahipliği ve oylama hakları, yönetim kurulu üyeleri, başlıca yöneticiler ve bunlara yapılan ödeme ve ücret sistemleri, öngörülebilir maddi risk faktörleri, çalışanlar ve diğer doğrudan çıkar sahipleriyle ilgili maddi konular, yönetim yapısı ve politikaları gibi bilgileri içermelidir.

b- Bilgi hazırlanmalı, denetlenmeli ve kaliteli muhasebe standartlarına, mali ve mali olmayan beyan ve denetime uygun olarak açıklanmalıdır.

c- Mali beyannamelerin hazırlanma ve sunulma yöntemleri hakkında dışarıdan ve objektif bir güvence oluşturmak için yıllık denetim bağımsız bir denetçi tarafından yapılmalıdır.

d- Bilgi yayma kanalları ilgili bilgiye kullanıcılar tarafından adil bir biçimde, zamanında ve düşük maliyetle erişilmesini sağlamalıdır.

1.10.1.5. Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Yönetim Kurulunun Sorumlulukları

Kurumsal yönetim, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin zamanında etkin denetimini, yönetim kurulunun şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme zorunluluğunu teminat altına almalıdır :⁴⁸

a- Yönetim kurulu üyeleri tam bilgilenmiş olarak, iyi niyetle, gerekli titizlik ve özenle, şirketin ve hissedarların en uygun çıkarları doğrultusunda hareket etmelidirler.

b- Yönetim kurulu kararlarının değişik hissedar gruplarını farklı şekilde etkilediği durumlarda, yönetim kurulu bütün hissedarlara adil davranmalıdır.

c- Yönetim kurulu yürürlükteki yasalara uygunluğu teminat altına almalı ve doğrudan ilgili çıkar sahiplerinin çıkarlarını dikkate almalıdır.

d- Yönetim kurulu aşağıdaki hususları içine alan temel işlevleri yerine getirmelidir.

— Şirket stratejisini, başlıca eylem planlarını, risk politikalarını, yıllık bütçeleri ve işletme planlarını yönlendirmek ve gözden geçirmek, performans hedeflerini saptamak, icraatı ve şirket performansını zamanında denetlemek ve büyük sermaye harcamalarını, devralmaları ve mal varlığı satışlarını yönetmek,

— Önemli yöneticileri seçmek, ücretlerini ödemek, denetlemek, gerekli olduğu durumda değiştirmek ve yönetimin pürüzsüz şekilde el değiştirmesi planlarına nezaret etmek,

— Yönetim kademesini ve kurul üyelerine yapılan ödeme ve ücret sistemini gözden geçirmek, resmi ve şeffaf bir atama süreci sağlamak,

— Şirket varlıklarının yanlış kullanılması ile ilgili tarafların işlemlerinde kötüye kullanma dahil olmak üzere, yönetim, yönetim kurulu üyeleri ve hissedarların olası çıkar çatışmalarını zamanında denetleyip sevk ve idare etmek,

— Şirketin bağımsız denetçilik dahil, muhasebe ve mali rapor sistemlerini güvence altına almak ve özellikle risk denetimi, mali kontrol ve yasalara uygunluk açısından uygun denetim sistemlerinin işler olmasını sağlamak,

⁴⁸ Akbulut, H., a.g.m., s.4

— Yönetim kurulunun tabi olduğu yönetim uygulamalarının yeterliliğini denetlemek ve gerekli oldukça değişikliklere gitmek,

— Kamuoyuna açıklama yapmak ve iletişim süreçlerine nezaret etmek.

e- Yönetim kurulu, özellikle idareden bağımsız olarak şirket işlerinde objektif muhakeme yürütebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

f- Sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için, yönetim kurulu üyeleri doğru, gerekli ve geçerli bilgiye zamanında erişebilmelidir.

1.10.2. SPK'ya Göre Kurumsal Yönetim İlkeleri

Ülkemiz sermaye piyasalarının, ekonomik kalkınmaya olan katkısının artırılması ve uluslararası finans sisteminin bir parçası olarak yapılandırılması hedefine uygun olarak, kurumsal yönetim ilkeleri belirlenmiştir. Sermaye Piyasası Kurulu, ülkemizde bu ilkeleri hayata geçirebilmek için dünyadaki uygulamalara paralel bir yöntem izlemiştir. Bu çerçevede ilkelerin hazırlanmasında birçok ülkelerin düzenlemeleri incelenmiş, başta 1999 yılında yayınlanan 'OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri' olmak üzere, dünyada benimsenmiş ve tavsiye edilen genel esaslar ile ülkemizin kendine özgü koşulları ele alınmıştır. Sermaye Piyasası Kurulu, uluslar arası finans sisteminin içinde yer almayan bir sermaye piyasasının, ülkenin ekonomik kalkınmasına yeterince katkı sağlayamayacağı bilinciyle, başta halka açık şirketler olmak üzere, özel sektör ve kamuda faaliyet gösteren tüm anonim işletmeler tarafından uygulanabilecek kurumsal yönetim ilkelerini belirleyerek Temmuz 2003'te açıklamıştır.

İlkelerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlıdır. Ancak, bu ilkelere yer alan unsurlar uygulanmadı ise, buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu unsurlara tam olarak uymama dolayısıyla oluşan çıkar çatışmalarına ve gelecekte işletmenin yönetim uygulamalarında ilkelere yer alan unsurlar çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamaya, yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve ayrıca kamuya açıklanması gerekmektedir.

Kurumsal yönetim ilkeleri; yönetim kurulu, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve pay sahipleri olmak üzere dört ana ilkedен oluşmaktadır. Birinci ilkede yönetim kurulunun işlevleri, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri, oluşumu ile yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ve yönetim kurulunun faaliyetlerinde

yardımcı olmak üzere kurulacak komiteler ve yöneticilere ilişkin prensipler yer almaktadır. İkinci ilke de kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili unsurlar yer almaktadır. Kamuyu aydınlatma ilkesi çerçevesinde, işletmelerin pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası oluşturmaları, ayrıca, dünyadaki son güncel gelişmeler ve ülkemiz koşulları da göz önüne alınarak periyodik mali tablolar ve raporlarda yer alacak bilgileri bir standarda bağlayıp, işlevselliği de ön planda tutarak aydınlatıcı olmaları beklenir. Üçüncü ilke, menfaat sahipleri ile ilgilidir. Menfaat sahibi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerine ilgisi olan bir kimse, kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanmaktadır. İşletme ile ilgili menfaat sahipleri; pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta işletmeye yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içermektedir. Bu ilkede, işletme ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik ilkeler yer almaktadır. Dördüncü ilke de pay sahiplerinin hakları ve eşit işleme tabi olması konularındaki prensipler yer almaktadır. Bu ilkede, pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılım ve oy verme hakkına, kar payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmekte, ayrıca pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satışı konuları ile pay sahiplerine eşit işlem ilkesi ele alınmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması sonucunda, Türk sermaye piyasaları, işletmeler, sermaye piyasası kurumları ve tasarruf sahipleri önemli kazanımlar elde edecektir.⁴⁹

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) kurumsal yönetim ilkelerini isteğe bağlı, mevcut yasal düzenlemelerin ilerisinde, 'uygula, uygulamıyorsan açıkla' ilkesine uygun, dünyadaki uygulamalara paralel olarak belirlemiştir. SPK'nın belirlediği kurumsal yönetim ilkeleri dört bölümden oluşmaktadır:⁵⁰

- Pay sahipleri
- Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık
- Denetim
- Kurum yönetimi

⁴⁹ Eren Gümüştekin, G., 'Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Kütahya İli Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma', TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, , Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 13-14 Mayıs 2005, ss.220-221

⁵⁰ Timuçin, K., a.g.m., s. 4

Şirketlerin bu ilkelere uyumu aşağıdaki sorulara cevap vermesiyle mümkün olmaktadır.⁵¹

- 1- Paydaşların Hakları
 - a- Hisse senedi alımından tüm paydaşlar eşit muamele görüyorlar mı?
 - b- Kurumsal yönetim ilkeleri, yönetimdeki pay sahiplerinin menfaatleri doğrultusunda hareket etmelerini teşvik ediyor mu?
 - c- Bu ilkeler pay sahipleri tarafından biliniyor mu?
 - d- İkelere uygun davranılıp, davranılmadığı denetleniyor mu?
 - e- İkelere uyulmamasının yaptırımını var mı?
- 2- Denetim
 - a- Uluslararası muhasebe standartları var mı? Uygulanan denetim uluslar arası denetim standartlarına uygun mu?
 - b- Faaliyet Raporu kurumun risk yönetimi hakkında bilgilendirme sağlıyor mu?
 - c- Kurumsal performansa yönelik raporlama düzenli olarak yapılıyor mu?
 - d- Kurumun finansal raporlamaları düzenli olarak yapılıyor mu? Bilgiler doğru ve karşılaştırılabilir mi?
 - e- Analistler tarafından yapılan değerlendirmeler paylaşılıyor mu?
 - f- Çıkar çatışmalarını engellemek üzere gerekli mekanizmalar oluşturulmuş mu? Denetim ile gözden geçiriliyor mu?
- 3- Şeffaflık
 - a- Bilgi paylaşımında tüm yatırımcılar ve paydaşlar aynı şartlara sahipler mi?
 - b- Bilgilere ulaşmak kolay mı? Genele açık mı?
 - c- Bilgiler doğru, zamanlı, güvenilir ve karşılaştırılabilir mi?
 - d- Gerçekleşen sonuçlar ve hedefler arasında ciddi sapmalar var mı?

⁵¹ Argüden, Y., (2004), a.g.m., s.5

4- Kurum Yönetimi

a- Kurum stratejilerinin gerçekleştirilmesi ile yönetimin başarısı ilişkilendirilmiş mi? Ücret ve ödüllendirme sistemlerine yansıyor mu?

b- Yönetim kurulu kompozisyonu farklı bilgi ve deneyimi kapsayacak biçimde oluşturulmuş mu?

c- Kişisel çıkarların kurum menfaatlerinin önüne geçmesini engelleyecek mekanizmalar bulunuyor mu?

d- Yönetim kurulunda bağımsız üyeler bulunuyor mu?

e- Yönetim kurulu üyelerinin kurum ile olan ilişkileri paydaşlar ile paylaşılıyor mu?

f- Yönetim kademeleri arasında uyum var mı? Yetki ve sorumlulukların dağılımı net mi?

OECD'nin 1999 yılında kurumsal yönetim ilkelerini yayınlamasının ardından SPK'da 2003 yılında kurumsal yönetim ilkelerini yayınlamıştır. OECD'nin ve SPK'nın yayınlamış olduğu kurumsal yönetim ilkelerine bakıldığında her iki metnin fonksiyonunun temelde benzer olmasına rağmen içeriğinde bir farklılık olduğu görülmektedir. OECD kurumsal yönetim ilkeleri temelde iki bölümden ve 12 başlıktan oluşmaktadır. Buna karşılık 2003 yılında hazırlanan ve kamuoyuna sunulan SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri 4 farklı bölüm altında 27 başlığı barındırmaktadır. Tablo 1'de her iki kurumun yayınladığı kurumsal yönetim ilkelerinin genel görünümü sunulmuştur.

Tablo:1 Kurumsal Yönetim İlkelerinin Genel Görünümü

OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ	SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ
BÖLÜM 1: OECD KURUMSAL YÖN. İLKELERİ 1- Etkin kurumsal yönetim çerçevesi temelinin tesisi 2- Hissedarların hakları ve temel sahiplik işlevleri 3- Hissedarların adil muamele görmesi 4- Kurumsal yönetimde paydaşların rolü 5- Kamuya duyuru yapma ve şeffaflık 6- Yönetim kurulunun sorumlulukları	BÖLÜM 1: PAY SAHİPLERİ 1- Pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması 2- Bilgi alma ve inceleme hakkı 3- Genel kurula katılım hakkı 4- Oy hakkı 5- Azınlık hakları 6- Kar payı hakkı 7- Payların devri 8- Pay sahiplerine eşit işlem ilkesi
BÖLÜM 2: OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ ÜZERİNE AÇIKLAYICI NOTLAR 1- Etkin kurumsal yönetim çerçevesi temelinin tesisi 2- Hissedarların hakları ve temel sahiplik işlevleri 3- Hissedarların adil muamele görmesi 4- Kurumsal yönetimde paydaşların rolü 5- Kamuya duyuru yapma ve şeffaflık 6- Yönetim kurulunun sorumlulukları	BÖLÜM 2: KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK 1- Kamuyu aydınlatma esasları ve araçları 2- Şirket ve pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri ile yöneticiler arasındaki ilişkilerin kamuya açıklanması 3- Kamunun aydınlatılmasında periyodik mali tablo ve raporlar 4- Bağımsız denetim işlevi 5- Ticari sır kavramı ve içeriden öğrenenlerin ticareti 6- Kamuya açıklanması gereken önemli olay ve gelişmeler
	BÖLÜM 3: MENFAAT SAHİPLERİ 1- Menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası 2- Menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımının benimsenmesi 3- Şirket malvarlığının korunması 4- Şirket insan kaynakları politikası 5- Müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler 6- Etik kuralları 7- Sosyal sorumluluk
	BÖLÜM 4: YÖNETİM KURULU 1- Yönetim kurulunun temel fonksiyonları 2- Yönetim kurulunun faaliyet esasları ile görev ve sorumlulukları 3- Yönetim kurulunun oluşumu ve seçimi 4- Yönetim kuruluna sağlanan mali haklar 5- Yönetim kurulunda oluşturulan komitelerin sayısı, yapısı, bağımsızlığı 6- Yöneticiler

Kaynak: Kurt,M.,Kayacan,M., ‘Kurumsal Yönetimde Finansal ve Yönetimsel Konular: Kurumsal Yönetim İlkelerinin İçerik Analizi’, s.66

Tablo 1 de görüldüğü gibi iki kurumun yayınladığı kurumsal yönetim ilkeleri büyük ölçüde birbirine benzemektedir. OECD kurumsal yönetim ilkelerinde ‘Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi’ yer alırken, SPK kurumsal yönetim ilkelerinde ek olarak ‘menfaat sahipleri’ kavramına geniş bir şekilde yer verilmiştir.⁵²

1.11. Türkiye’de Kurumsal Yönetim İlkelerinin Gelişmesinin Önündeki Engeller ve Öneriler

Türkiye’deki firmalar kurumsal yönetim ilkelerini uygularken bir takım engellerle karşılaşır. Firmaların önüne çıkan engeller ve bu engelleri önleyebilmek için öneriler şu şekilde sıralanabilir.

1.11.1. Türkiye’de Kurumsal Yönetim İlkelerinin Gelişmesinin Önündeki Engeller

Türkiye’de kurumsal yönetimin gelişmesinin önünde bir takım engeller olduğu göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Bu engellerin büyük bir kısmı örgütlerin geleneksel yapılarından kaynaklanmaktadır. Kurumsallaşma seviyesinin yükseltilmesine yönelik çalışmalar ile birlikte şirketler daha şeffaf, hissedarlara karşı daha adil, çıkar sahiplerinin haklarını gözeten ve yönetim kurulunun sorumluluğunun bilincinde olduğu bir yapıya sahip olacaktır. Kurumsal yönetim ilkelerinin gelişmesinin önündeki engelleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:⁵³

- 1- Yasalar ve düzenlemeler dünya standartlarından çok uzak olmamakla birlikte yaptırımların çok güçlü olmaması,
- 2- Şirketlerin büyük çoğunluğunun tek bir hissedarın veya ailenin mutlak kontrolünde olması,
- 3- Şirketlerin halka açıklık oranlarının düşük olması,
- 4- Şirketin büyük ortaklarının veya hakim ortaklarının şirketin geleceğine ilişkin kararlar alma noktasında inisiyatifi bırakmak istememeleri,

⁵² Kurt,M., Kayacan, M., ‘Kurumsal Yönetimde Finansal ve Yönetimsel Konular: Kurumsal Yönetim İlkelerinin İçerik Analizi’, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 13-14 Mayıs 2005, ss.356-357

⁵³ Güven S., ‘ Hukuk Artık Sermaye Birikimi Demektir’, Görüş Dergisi, Kasım 2000, s.59

- 5- Türkiye en büyük şirketlerinin bile hala aile şirketi niteliğinde olduğu bir ülkedir. Bu durumda yönetim hissedar ve aile kavramlarının iç içe geçmiş olması, kurumsallaşma bilincinin yerleşmemiş olmaması, şirketi aileden bağımsız bir varlık olarak görememe, girişimci tarzda yönetimden profesyonel tarzda yönetime geçiş sürecinin güçlüğü, aile üyelerinin aldıkları kararları diğer hissedarlarla yeterince paylaşmaması, aile şirketlerinde karşılaşılan sorunlardan bazıları,
- 6- Bağımsız kişileri yönetime almayı sağlama amacıyla gerekli olan bağımsız yönetim kurulu üyesi bulmanın çok kolay olmaması,
- 7- Türkiye’de reel faiz oranlarının yüksek olması sebebiyle tasarruf sahiplerinin birikimlerini hisse almak yerine belli bir sabit getiriyi taahhüt eden borçlanma araçlarına yatırması diğer bir ifade ile tasarruf sahiplerinin tüketim harcamaları dışında kalan gelirlerini reel sektörden ziyade sabit getirili kamu menkul kıymetlerine yatırım yapmaları,
- 8- Türkiye’de rekabet ortamının istenen düzeyde olmaması,
- 9- İktisadi nitelikli sivil toplum örgütlerinin çok güçlü olmaması
- 10- Kurumsal yönetime ilişkin etkin olarak işleyen bir derecelendirme sisteminin oluşturulamaması
- 11- Şirketlerin kurumsal yönetim düzenlemeleri ile risk profillerinin etkin olarak izlenmesi ve denetlenmesini sağlayacak bir mekanizmanın kurulamamış olması
- 12- Şirket yöneticilerinin, kendi başarısızlıklarının kamuoyu tarafından bilinmesini istememesi
- 13- Türkiye’de birçok şirketin kurumsallaşma kültürünü içselleştirememiş olması
- 14- Azınlık hissedarlarının kendilerini koruyabilmeleri için karmaşık prosedürleri yerine getirmelerinin gerekmesi
- 15- Kamuyu aydınlatma ve şeffaflaşma konusunda ileri düzenlemeler olmasına rağmen, pratikte bu kurallara tam olarak uyulmaması
- 16- Azınlık hissedarlarının kendilerini koruyabilmeleri için karmaşık prosedürlere uymaları gerekmekte ve genellikle çoğunluk hissedarlarının onayını alarak haklarını savunabilmeleri mümkün olabilmektedir.

1.11.2. Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Gelişmesine İlişkin Öneriler

Türkiye için aşağıdaki öneriler gerçekleştiğinde örgütlerin kurumsal yönetimle gelişimi sağlanabilecektir.

- 1- Hissedar haklarının daha kolay bir şekilde kullanılmasını ve korunmasını sağlayacak yargı öncesi sürece ilişkin mevzuatta yeni düzenlemeler yapılması
- 2- Hissedar haklarının ihlal edilmesi durumunda hissedarların bu ihlale ilişkin yapacakları yasal takibin kolaylaştırılması, diğer bir ifade ile karmaşık ve maliyetli bir süreç yerine daha basit bir sürecin oluşturulması gereği bulunmaktadır.
- 3- Finansal bilgi manipülasyonları yapılmak suretiyle şirketlerin mali durumunun olduğundan farklı gösterilmesinin etkin bir şekilde önüne geçilmesi için SPK’nın denetimleri artırması yatırımcıların hisse alım satım kararlarında daha rasyonel yatırım kararları almasını sağlayacaktır.
- 4- Pay sahiplerinin genel kurulda tartışmalara katılmasını düzenleyen açık bir hüküm Türk Ticaret Kanunun’da (TTK) veya sermaye piyasası mevzuatında bulunmaması, aksine engelleyici hükümler bulunması nedeniyle mevzuatta gerekli düzenlemelerin yapılmasının gerektiği düşünülmektedir.
- 5- Pay sahiplerinin önemli tutarda duran varlık satımı hakkında bilgilendirilmesine ilişkin sermaye piyasası mevzuatında ayrıntılı düzenlemeler bulunmakta, bu konuda söz sahibi olmalarına ilişkin herhangi bir düzenleme TTK’da ya da sermaye piyasası mevzuatında yer almamaktadır. Bu çerçevede gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.
- 6- Yatırımcıların oy haklarını kullanmalarının teşvik edilmesi konusunda Türk hukukunda düzenleme bulunmadığından bu yönde düzenleme yapılması gerekmektedir.
- 7- Şirketteki denetim kurulundan bağımsız bir iç kontrol ve kurumsal yönetim biriminin oluşturulması, bu birimin faaliyetlerinden ve gözetiminden yönetim kurulundan en az bir kişinin sorumlu olması, bu birimin sürekli bir şekilde iç kontrol ve kurumsal yönetim sisteminin yeterliliğini ve etkinliğini test etmesi şirketlerin kurumsallaşmasına katkı sağlayacaktır.

- 8- Uygulamada kanuni denetçilerin şirket yönetimleri aleyhine dava açmaktan kaçındıkları gözlenmektedir. Denetçilerin daha bağımsız olması hususunda gerekli mevzuat değişikliğinin yapılması gerekmektedir.⁵⁴
- 9- Şirketin genel kurul toplantılarında, kurumsal biriminin hazırlayacağı kurumsal yönetim raporunun okunması, bu raporla ilgili olarak genel kurulda hissedarların görüş ve önerilerinin alınması şirketin şeffaflaşmasını, hissedarların şirket yönetimine daha etkin katılmasını sağlayacaktır.
- 10- Şirketlerin kuruluş safhasında esas sözleşme beraberinde kurumsal yönetim politikalarını açıklayan bir standart formun oluşturulması, bu belgenin Türk Ticaret Sicili Gazetesinde yayımlanması ve herkesin kolayca ulaşabileceği bir yerde sunulması kurumsal yönetim açısından çok önemli bir adım olacaktır. Söz konusu kurumsal yönetim standart formlarının ticaret odası web sayfalarında yayımlanması tasarruf sahiplerinin hangi şirket hisselerine yatırım yapacağına ilişkin karar verme safhasında yardımcı olur.
- 11- Hisse senetleri Borsasında işlem görmeyen halka açık şirketler tarafından yapılan periyodik bildirimlerin gözetiminin arttırılması ve bu şirketlere ilişkin bilgilere Merkezi Kayıt Kuruluşundan ulaşılabilmesi sağlanmalıdır.
- 12- Devlet tarafından verilen bazı teşviklerin, teşviki veren kamu idaresinin veya derecelendirme kuruluşlarının denetim yaptıktan sonra belli kurumsallık düzeyini sağlayan, diğer bir ifade ile kurumsal yönetim derecesi notu belli bir puanı aşan şirketlere verilmesi şirketler açısından bir motivasyon kaynağı olacaktır. Bu olumlu sonuçlara ulaşılabilmesi için kayıt dışı sektörün kayıt içine çekilmesi gereklidir ve bununla birlikte kayıt dışındaki yerel özelliklerini analiz etmek için acil önlemler alınmalıdır. Temel iş sektörlerinden destek almaları ve finansal kaynaklara erişim geliştirilmesi için bu önlemler uygulanmalıdır.
- 13- Borsaya kota olan tüm firma ve büyük holdinglerin iştirak ve bağlı kuruluşlarının uluslararası muhasebe standartlarını uygulamalarının zorunlu kılınması gerekmektedir. Firmaların yönetimlerini geliştirmek ve doğrudan yabancı sermayesini çekmek için kurumsal yönetimin iyileştirilmesi çalışmalarının

⁵⁴ Şehirli, K., 'SPK Denetleme Dairesi Kurumsal Yönetim Araştırma Raporu', <http://64.233.183.104/www.spk.gov.tr/yayinlar/arastirmaraporlari>, (erişim tarihi 14.09.2005), ss.52-54

yapılması önem taşımaktadır. Öte yandan kurumsal yapılandırma kapsamında, firma satın alma ve birleşmelerinin kolaylaştırılması için gerekli düzenlemelerin yapılması, gerekli vergi teşviklerinin sağlanması gerekmektedir.

14- Türkiye’de kurumsallaşma kültürünün içselleştirilebilmesi için KOSGEB ve Ticaret Odaları gibi kurumlar tarafından eğitimler düzenlenmelidir.

15- Düzenlenecek bu eğitimler ile şirketlerin uzun vadeli olabilmesinin ancak kurumsal yapıya kavuşmaları ile olabileceğinin vurgulanması ve kurumsal bir yapıya kavuşmasının ne gibi avantajları beraberinde getireceğinin anlatılması Türkiye’de şirketlerin kurumsallaşma seviyesini arttıracaktır.

16- Sermaye piyasası davalarının hızla sonuçlandırılmasını sağlayıcı hukuki ve idari önlemler alınmalı, Türkiye’de hukuk düzeninin işlediği inancı iç ve dış yatırımcılar nezdinde oluşturulmalıdır.⁵⁵

⁵⁵Topaç E, ‘ Kurumsal Yönetim İlkelerinin Sermaye Piyasalarının Gelişmesindeki Önemi ve Türkiye Uygulamaları Adlı Sunum’, İMKB-Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri Konferansı, 22.04.2002, s.68

II.BÖLÜM

SİGORTACILIK SEKTÖRÜ

2.1. Sigortanın Tanımı, Unsurları ve İşlevleri

2.1.1. Tanım

Sigorta Latince kökenli bir kavram olup Türkçe karşılığı güven, emniyet anlamına gelmektedir. Kurumlar veya bireyler, toplumsal veya ekonomik uğraşları yahut yangın, fırtına, sel, deprem gibi doğal afetler nedeniyle zaman zaman zarara uğramaktadır. Uğranılan bu zararların tüm etkilerinden kurtulmak mümkün olmasa bile, bunların ekonomik sonuçlarından kurtulma olasıdır. İşte sigorta kurum veya bireylere, bu zararların ekonomik sonuçlarından kurtulma yolunu sağlamaktadır. Bir başka deyişle, kurum veya bireylerin toplumsal veya ekonomik uğraşlarının, yahut doğal afetler sonucu karşı karşıya kalmaları olası zararları bir ücret karşılığında, sigorta sözleşmesinde belirlenen koşullar içinde, tazmin edilmesi sistemine Sigorta ya da Sigortacılık denilmektedir.⁵⁶

2.1.2. Sigortanın Unsurları

Sigortanın unsurları şu şekilde sıralanabilir.

2.1.2.1. Hasarın Tesadüfi Olarak Meydana Gelmesi

Sigortanın en önemli unsuru hasarın tesadüfi olarak meydana gelmesidir; ancak tesadüfi olarak meydana gelebilecek olan hasarların sigortası söz konusu olabilir. Doğal güçler nedeniyle meydana gelen olayları tesadüfi olaylar olarak değerlendirmek mümkündür. Alışlagelmiş olaylar ve ihmal nedeniyle de tesadüfi hasarlar meydana gelebilir. Ancak kasten meydana gelen hasarlar sigorta konusu dışındadır.

2.1.2.2. Hasar Olaylarının Para İle Ölçülebilir Olması

Sigorta sadece maddi hasarları karşılar; manevi kayıpların sigorta dışında kalması nedeniyle, sigorta zararların ekonomik yönünü karşılamaktadır.

⁵⁶ Ray Sigorta, 'Örneklerle Sigorta Eğitim Kitabı', Geliştirilmiş 2. Baskı, İstanbul 2000, s.1

2.1.2.3. Rizikonun İstatistiki Olarak Kavranması

Sigortada tehlikelerin bilinmesi ve ölçülebilir olması gerekmektedir. Rizikonun istatistiki olarak kavranabilmesi unsuru, sigorta primlerinin hasar maliyetlerinin tespit edilmesi açısından önem kazanmaktadır.⁵⁷

2.1.3. Sigortanın İşlevleri

Sigorta sistemi, özelde ekonomik, genelde toplumsal yaşam içinde, değişik önemlere sahip, birçok işlevi yerine getirmektedir. Farklı sigorta dallarının özellikleri bir yana bırakılırsa, sigortanın işlevleri şöyle özetlenebilir:⁵⁸

- a- Sigortanın, 'dayanışma' olarak da ifade edilebilecek olan ana işlevi, bir kişinin arasında bölüştürülmesidir. Söz konusu dayanışma, diğer kişiler arasında bölüştürülmesidir. Söz konusu dayanışma, sigortacı tarafından toplanan katkı payları ile ortak bir fon oluşturulması sonucu gerçekleştirilir. Aynı tehlikeyle karşı karşıya olan çok sayıda kişinin ödeyeceği katkı payları (sigorta primi) ortak bir fon oluşturacak ve tehlikeye doğrudan doğruya maruz kalan az sayıda kişinin zararları bu fondan karşılanacaktır.
- b- Sigorta, tüccar ve sanayicilerin, karşı karşıya kalabilecekleri tehlikeleri düşünüp, paralarını ihtiyat fonu oluşturmada kullanarak bağlamalarını önler. Böylece, göreceli olarak küçük bir prim karşılığında, bu tür fonlara yatırılacak kaynaklar yatırıma yönlendirilebilecek, bu da ticaret ve sanayinin gelişmesine katkıda bulunacaktır.
- c- Çağdaş ekonomik yaşamın sürdürülebilmesi için, sigorta kurumu tarafından sağlanan güvence yaşamsal bir öneme sahiptir.
- d- Sigortacılar, zaman içinde elde ettikleri geniş bilgi ve deneyim sonucu, hasarların azalması için alınması gereken önlemler konusunda, poliçe sahiplerine önerilerde bulunurlar.

⁵⁷ Ülger, Y., 'Avrupa Topluluğu ve Türkiye Sigortacılık Uygulamaları Karşılaştırması', Ankara 2000, s.15

⁵⁸ Nomer, C., Yunak, H., 'Sigortanın Genel Prensipleri', Ceyma Matbaacılık, İstanbul, Mart- 2000, ss.15-17

- e- Sigorta kurumunun bir diğeri işlevi de sigortacıların elinde toplanan büyük fonların sermaye piyasasında yatırıma yönlendirilmesi yoluyla ülke ekonomisine katkıda bulunmasıdır. Özellikle uzun süreli hayat sigortası poliçeleri çerçevesinde toplanan primler bu amaç için çok elverişlidir.
- f- Sigorta, uluslararası bir niteliğe sahip bulunduğundan, yurt dışı sigortalılarından elde edilen kazançlar, ülkenin ihracatında görünmeyen işlemler kalemi altında büyük bir rol oynayabilir.
- g- Sigorta kurumunun bazı toplumsal işlevlerinden de söz etmek gerekir. Sigorta, bir yandan ayrı bir sektör oluşturup yeni iş alanları yaratarak, bir yandan da önemli felaketlerin çalışma yaşamında asgari kesintisiyle atlatılmasını sağlayarak, istihdama katkıda bulunur.

2.2. Sigortanın Önemi ve Yararları

2.2.1. Sigortanın Önemi

Sigortanın ekonomik ve sosyal hayatta çok büyük önemi vardır. İnsanlar sigorta sayesinde geleceklerini emniyet altına alırlar. Örneğin; evi için konut sigortası veya işyeri için yangın sigortası yaptırmış olan bir sigortalı olası tehlikelere karşı kendini güven altına almış olacağından hasar anında tüm ekonomik değerlerini kaybetmez; hasar tazminatı alarak yaşamına devam eder. Sigortanın diğeri olumlu yönü tasarruf eğilimini güçlendirmesidir. İnsanlar elde ettikleri gelirin bir kısmını ayırıp sigorta yaptırabildikleri takdirde, meydana gelebilecek tüm ekonomik kayıplarını sigortadan karşılayabileceklerdir. O halde sigorta ancak belli bir kültür seviyesine ve belli bir ödeme gücüne sahip toplumlarda gelişebilir. Toplumda bu ihtiyacın hissedilmesi ve bu bilincin yerleşmesi gereklidir.

Sigorta fertlere sağladığı emniyet ile milli ekonomiyi de kuvvetlendirir. Gerçekten sigorta kapital ve emeğin korunmasını sağlar ve bu unsurlarda meydana gelen azalmaların giderilmesini kolaylaştırır. Böylelikle sigorta fertlere ve işletmelere ekonomik ve sosyal hayatta emniyet sağlar.⁵⁹

⁵⁹ Rayegan, K., 'Türkiye de Hususi Sigorta Hukuku', Filiz Kitabevi, İstanbul 1990, s.9

Bir çok ekonomik faaliyetler sigorta vasıtasıyla gelişebilir. Sigorta edilmemiş değerler üzerinde meydana gelen bir hasar bir işletmeyi tamamen yok edebilir. Bugün sigortasız nakliyat yapılamayacağı gibi yangına karşı sigortalanmamış bir bina, makine hasarına karşı sigortalanmamış bir fabrika düşünülemez. Bu sebeplerle sigorta ekonomik hayatın emniyet güvencesidir. Sigorta sayesinde küçük teşebbüsler cesaretle çalışma hayatına atılabilirler, büyük müesseselerle rekabet edebilirler. Sigortanın birinci ve en önemli fonksiyonu fertlere ve müesseselere ekonomik ve sosyal hayatta emniyet sağlamasıdır.

Sigorta kredi teminine de geniş ölçüde yardım eder. Alacaklısına hiçbir teminat gösteremeyecek durumda olan bir şahıs sigorta vasıtasıyla kredi alma imkanına sahip olur. Ayrıca sigorta, fertlerin tasarruf yapmalarına da sebep olur. Özellikle hayat sigortaları uzun vadeli olmaları itibarıyla bu bakımdan önem taşır. Mesela, yaşama şartlı hayat sigortalarında çok az bir tasarrufla ödenebilen primlere karşılık belirli bir tarihte sağ olmak kaydıyla büyük bir meblağ elde edilebilmektedir.

Sigorta şirketlerinin tahsil ettikleri primler de çok büyük meblağlar teşkil etmektedir. Bu sigorta fonlarının yatırımlara da katkısı fazladır. Sigortacılık sosyal önemi ağır basan bir ekonomik faaliyettir. Bu nedenle, sigortacılığın kurallarına uygun bir şekilde, verimli sonuçlar alınmasını sağlayacak biçimde organize edilmesi ve düzenlenmesi gerekir.

Son olarak sigortacılık tekniği esaslarına göre, sigortanın başarıya ulaşması, rizikonun mümkün olduğu kadar geniş bir sahaya dağıtılmasına bağlıdır. Bu bakımdan milli hudutların dışına dahi çıkılmalıdır. Sigortanın yabancı memleketlere kaydırılması suretiyle rizikoya çok daha geniş bir topluluğun katılmasını temin için iki yol vardır. Birincisi, sigorta şirketinin yabancı memlekette şube açmak suretiyle çalışması, ikincisi de sigortacının yabancı memleketteki şirketlerle reasürans mukavelesi yapmasıdır.⁶⁰

⁶⁰ Rayegan K., 'Türkiye de Hususi Sigorta Hukuku- Sigorta Müessesesi- Sigorta Sözleşmesi', 8.Baskı, Yayın No:22, Arıkan Yayınevi, Mayıs 2005, s.6

Sonuç olarak diyebiliriz ki; sigortacılık sosyal önemi ağır basan bir ekonomik faaliyettir. Bu nedenle sigortacılığın verimli sonuçlar alınması sağlayacak biçimde organize edilmesi ve düzenlenmesi gerekir.

2.2.2. Sigortanın Yararları

Sigorta, ekonomik ve sosyal hayat açısından son derece önemlidir. Günümüzde sigortacılık işlevleri, insanlar, şirketler ve genel olarak ekonomiler için vazgeçilmez derecede önem kazanmıştır. Bu öneme yol açan sigortacılık işlevlerinin yararları şunlardır.⁶¹

- Sigorta işletmelerinin geleneksel işlevi, ekonomik zararı önleme ve telafi etme işlevidir.
- Sigorta bir dayanışma işlemleri organizasyonudur. Bireylerin ya da kuruluşların kayıplarını bir topluluk arasında paylaşarak ve dağıtarak, hasarın hızla telafi edilmesini sağlar. Sigorta, sosya-ekonomik çöküntü ve kayıpları önler.
- Girişimcinin karar vermesini güçleştiren en önemli faktör belirsizliktir. Sigorta doğacak hasarı karşılama güvencesi vererek belirsizliği belirliliğe dönüştürür. Böylece girişimcinin daha cesur karar almasını ve rekabete girmesini sağlar, iş verimliliğini artırır.
- Sigortalı, elindeki poliçeye dayanarak, gereksinim duyduğunda kolayca kredi sağlayabilir. Sigorta ile güvence altına alınan taşınmaz ya da taşınır varlıklar, ipotek ve rehin yoluyla daha kolay kredi sağlar.
- Sigorta, önemli bir tasarruf kaynağıdır. Sigorta işletmeleri sermaye birikimi ve ekonomik gelişme açısından göz ardı edilemeyecek yatırım kaynaklarına sahip bulunmaktadır. Bu kaynaklar ekonomik gelişme ve üretkenliğin artırılması açısından büyük önem taşır. Böylece sigorta, sosyal refah düzeyinin yükselmesine de yardım eder.
- Sigorta, kredi işlemlerinin gelişmesini sağlar. Kredi, itibara ve güvene dayanır. Kredinin sigortalanması, kredi veren açısından borçlunun borcunu vadesinde ödememe rizikosunu azaltır.

⁶¹ Güvel, E.A., 'Sigortacılık', Seçkin yayınevi , 2.baskı, Ankara 2004, ss. 28-31

- Uluslararası ekonomik ilişkilerin ve ticaretin genişlemesine yardım eder. Güvence ve riziko karşılama işlevi ile birlikte finansman sağlama işlevi, dev endüstriyel ve ticari kuruluşların oluşumuna olanak verir.
- Sigorta, ekonomi içinde önemli bir sektördür. Sigorta işletmelerinin amacı kar elde etmektir. Bu amaçla büyüyüp gelişirken işçi çalıştırır, ekonomiye ve refah düzeyine katkıda bulunur.
- Sigorta, bir vergi kaynağıdır. Sigorta işletmeleri kendi üzerlerine düşen vergileri öder. Bu yönüyle devlet bütçesi için önemli bir vergi kaynağıdır.

Bu yararları nedeniyle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin hemen tamamında sigortacılık faaliyetlerine büyük önem verilmektedir. Özellikle de gelişmekte olan ülkelerin hizmet sektörleri içinde en dinamik sektör sigorta sektörüdür.

2.3. Sigorta Türleri

Sigorta firmalarının faaliyet kapsamı, işletmesinin amacı, fonksiyonu ve yapılan işlerin vadelerine göre hayat sigortası ve hayat dışı sigorta olarak ayrıma tabii tutulmuştur.⁶²

Aşağıdaki görüldüğü gibi, hayat ve hayat dışı sigortaların da alt türleri mevcuttur.

Hayat Sigortası Türleri

- Ölüm Hali Sigortası
- Grup Hali Sigortası
- Maluliyet Hali Sigortası
- Ferdi Kaza ve Sağlık Sigortası
- Özel Durum Sigortası
- Diğer Sigortalar

Hayat Dışı Sigortası Türleri

- Yangın Sigortası
- Kaza Sigortası
- Nakliye Sigortası
- Makine-Montaj Sigortası
- Tarım Sigortası

⁶² Sağlam, Necdet, 'Sigorta İşletmelerinde Mali Tabloların Hazırlanması ve Avrupa Birliği'ne Uyum', Eskişehir 1996, s.16

Sigorta işlemleri, sigortalanan riskin süresi bakımından, iki temel yapı üzerine kurulmuştur. Bunlar kısa vadeli ve uzun vadeli sigortacılıktır. Hayat sigortası uzun vadelidir ve genelde uzun süreli riskleri kapsar. Bu işleri yapan sigorta işletmelerine de, hayat sigortası işletmesi adı verilir. Hayat dışı sigortacılık kısa vadelidir ve genelde kısa süreli riskleri kapsar. Bu işlerle uğraşan sigorta işletmelerine de mal ve sorumluluk sigortası işletmeleri adı verilir. Bir sigorta firması, hayat ve hayat dışı türlerde ayrı ayrı faaliyet gösterebileceği gibi, bu iki türü tek sigorta işletmesi şeklinde de yürütebilir.⁶³

2.3.1. Hayat Sigortası

Hayat sigortası, konusu insan olan ve insanın hayatı süresince karşı karşıya gelebileceği risklerden doğacak kayıp ve zararlara karşı, önceden önlem almayı sağlayan bir sigorta dalıdır.

2.3.1.1. Ölüm Hali Sigortası

Ölüm hali sigortası, sigortalının ölümü halinde, geride kalan varislerine ödeme yapılmasını sağlar. İstatistiklere ve olasılıklara göre, ölüm oranları belirlenir ve bu oranlar ışığında sigortalının ödeyeceği prim tutarı hesaplanır. Ayrıca prim hesaplamasında; sigortalının ödeyeceği prim tutarı hesaplanır. Ayrıca prim hesaplamasında; sigortalının mesleği, yaşı, yaşadığı bölge gibi kriterler de göz önünde bulundurulur. Ölüm halinde, sigorta sözleşmesinde gösterilen varislere ödeme, toptan veya taksitler halinde yapılabilir.⁶⁴

2.3.1.2. Grup Hayat Sigortası

Aynı tüzel kişilik çatısı altında çalışan (en az 10 kişi olmak kaydı ile) veya o tüzel kişilikle ilişkisi olan kişilerin sigorta süresi içerisinde vefat, kaza sonucu vefat, kaza veya hastalık sonucu sakatlık hallerinden herhangi biriyle karşılaşması durumunda seçtikleri sigorta bedeli üzerinden tazminat ödenmesini sağlayan bir hayat sigortasıdır.

⁶³a.g.m. , s.17

⁶⁴a.g.m., s.18

2.3.1.3. Maluliyet Sigortası

Maluliyet insanın sürekli ya da kısmi iş kaybıdır. Maluliyetin ne zaman ortaya çıkacağı bilinmez. Maluliyet sigortasında sigortalı, meslek ve yaş gibi kriterlere göre prim öder. Maluliyet durumunun ortaya çıkmasıyla sigortalıya, iş gücü kaybıyla orantılı olarak ödeme yapılır. Maluliyet sonrası sigortalı ölürse, sigortalının yakınları sigortadan yararlanır.⁶⁵

2.3.1.4. Ferdi Kaza Sigortası

İnsan gücü yerine önce buhar, daha sonra da gaz ve elektrikle çalışan makine ve donanımın ortaya çıkması, makineleşmenin yol açabileceği tehlikelerden habersiz işçiler için ciddi kazaların meydana gelmesine neden olmuştur. Ayrıca, hareketli tekerlekli araçların yaygınlık kazanması trafik kazalarının kaynağını oluşturmuştur. Ferdi kaza sigortası, sigortalının vücudunda, kaza ve hastalık nedeniyle meydana gelen rahatsızlıkların giderilmesi için, tedavi ve bakım giderlerinin sigortacı tarafından karşılanmasını sağlayan sigorta çeşididir. Sigortalının ödeyeceği prim, sigortalının yaşı ve sağlığı ile orantılı olarak belirlenir.⁶⁶

2.3.1.5. Özel Durum Sigortası

Sigortalının kara katılması, intihar ve yaşama hali sigortası gibi özel durumlar için yapılan sigortalardır. Bunlardan yaşama hali hayat sigortasında amaç, belirli bir yaştan veya belirli bir süreden sonra sermaye birikimi veya gelir elde ederek hayat güvencesi sağlamaktır. Bu çeşit sigortalara, ‘tasarrufa bağlı hayat sigortası’ denilmektedir.

2.3.2. Hayat Dışı Sigortalar

Hayat dışı sigortalar, işletme ve şahısların maddi varlıklarını tehdit eden para ile ölçülebilen risklere karşı bu varlıkların sigorta güvencesi altına alınmasını sağlar. Belirli bir prim karşılığı bu varlıklar sigorta kapsamına alınırlar. Hasarın gerçekleşmesi halinde hasar tam ise sigorta bedelinin tamamı, kısmi ise hasarın onarım bedeli sigortacıya ödenir. Hayat dışı sigortalar kendi aralarında; yangın, nakliye (taşıma), kaza, tarım (ziraat) ve makine-montaj gibi gruplara ayrılır.⁶⁷

⁶⁵ a.g.m., s.19

⁶⁶ Nomer, Cahit, Yunak, Hüseyin, a.g.e., s.20

⁶⁷ Sağlam, N., a.g.e., s.21

2.4. Dünyada ve Türkiye de Sigortacılığın Tarihçesi

Dünyada ve Türkiye de sigortacılık şu şekilde gelişim göstermiştir.

2.4.1. Dünyada Sigortacılığın Tarihçesi

Sigortacılığın ne gibi zihinsel ve biçimsel değişiklikler geçirdiği, milattan önceki anlayışlardan yola çıkarak günümüze dek yapılacak bir inceleme ile ortaya konabilir. Milattan Önce (M.Ö.) 5000 ve M.Ö. 500 yılları arasında var olan Babililer zamanında 'bottomery' olarak bilinen finansal mekanizma ortaya çıkmış ve ticari tehlikelere karşı yardım olarak kullanılmıştır. Bottomery uygulamasının sigorta ve risk transferi mekanizmalarının tarihsel gelişiminde bir ilk olduğunu ve bugünkü sigorta yapılanmasının bu uygulamaya dayandığını söylemek yanlış olmamaktadır. Bu tarihlerde, satmak üzere esnaftan ödünç alınan malları gemilerle uzak ülkelere götüren tüccarlar, denizde seyir halinde iken sık sık saldırıya uğramıştır. Satıcının kendi hata ve ihmali olmaksızın malları kaybetmesinin sonuçları ise kendisi için ağır olabilmektedir. Böyle bir durumda borcu geri ödeyememek, satıcının tüm mal varlığını kaybetmesi, köle olarak satılmaya kadar varan ölçüde özgürlüğünü kaybetmesi, hatta öldürülmesi anlamını taşımıştır. Bottomery anlayışı böylece, daha adil sözleşmeye dayalı anlaşmalar yaratarak ticari bir çare olarak gelişmiştir. Öyle ki tüccar seyahat sırasında kendi ihmal veya suç ortaklığı söz konusu olmadan soyulduğu durumlarda borçlarından ve tahakkuk edecek faizlerden muaf tutulmuştur. Bu uygulamalar, M.Ö. 2250'de kanuni olarak da düzenlenmiştir. Bugünkü anlamda sigortanın kaynaklarını bu anlayışta görmek mümkündür. Böylece, bottomery sözleşmeleri riskleri yönetme ve ticari başarıyı garantileme bakımından önem kazanmıştır.⁶⁸

Sigorta anlayışının gelişmesinde Roma devrinin uygulamaları da dikkat çekicidir. M.S. 58 yılında Roma'da küçük tacirlerin karşılıklı yardım sandıkları vardır. Bunlarda bugünkü karşılıklı sigortanın esasları kabul edilmişti. Sabit primli sigortanın doğuşuna ilk olarak 'deniz Ödücü' müessesesi amil olmuştur. Burada sefere çıkan gemi yükü ile birlikte satılıyor, bu satış muamelesi gemi ve yük yolculuk sırasında batarsa hüküm iade ediyor, gemi salimen limana vardığı takdirde ise satış hükümsüz oluyordu. Ancak armatör her iki halde de alıcıda kalacak olan bir miktar parayı önceden ödemek zorundaydı.⁶⁹

⁶⁸ Rowland, D., 'Küreselleşen Sigortanın Ekonomik Etkileri', Çev: Ömer Altuğ ve Ergin Deniz, Türk Sigorta Enstitüsü Vakfı Yayınları, TSEV 47, İstanbul 1997, ss.2-3

⁶⁹Rayegan K.,a.g.e., s. 14

Ekonomik şartların itmesi ile Avrupa'da XIV. Yüzyıldan itibaren ticaret hayatı çok önemli gelişmelere sahne oldu. O devirde deniz ticaretinde en ileri olan İtalya'da sigortaya ihtiyaç duyulmuştur ve deniz sigortası kavramı da ilk defa ortaya çıkmıştır. Kara sigortalarının doğuşu ise daha sonra, İngiltere'de büyük Londra yangını sonucunda olmuştur. Bu yangın derhal bir çok yangın sigortası şirketinin kurulmasına sebep olmuş, bunları hayat sigortaları takip etmiştir. Kara sigortaları İngiltere'den sonra Almanya ve Amerika'ya geçmiş, Fransa'da ise ancak XVIII. Yüzyılda sigortacılık anlayışı tam olarak yerleşmiştir.

Sigorta esas olarak XIX. yüzyılda gelişmeye başlamıştır. Önceden bilinen ve yapılan yangın ve hayat sigortaları yanında yeni sigorta dalları ortaya çıkmıştır. XX.yüzyıl sigortacılık alanında büyük gelişmeler ve hamleler getirmiştir. Halkın şehirlerde toplanması ile yangın sigortalarında, hayat seviyesinin genel olarak yükselmesi ve sigorta matematikçileri tarafından istatistik esaslara göre kati ölüm cetvellerinin tanzimi ile de hayat sigortalarında yeni ufuklar açılmıştır. Diğer yandan, ekonomik ve sosyal hayattaki gelişmelerin etkisi ile yeni sigorta dalları ortaya çıkmaktadır. Hırsızlığa, hayvan ölümüne, makine kırılmasına ve harp rizikolarına karşı sigortalar gibi. Makineleşmedeki sürat ve taşıma araçlarındaki teknik gelişmeler de bir yandan bilinen mesuliyet sigortasını çok ileriye götürmüş, hatta bazı alanlarda rizikonun ağırlığı sebebiyle mecburi hale gelmesine sebep olmuştur. Diğer yandan da kara, deniz ve hava trafik sigortalarının düzenlenmesine yol açmıştır.

Nihayet barışçı gayelerle kullanılan atom enerjisinin ortaya çıkardığı rizikolara karşı ve bu rizikolar sebebiyle doğan sorumluluk için sigortaya kuvvetle ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sigortalar milletlerarası hukuk alanında özel bir düzenlemeyi gerektirmektedir. Sigorta kavramı daima ekonomik ve sosyal hayata paralel olarak gelişmektedir.⁷⁰

2.4.2. Türkiye'de Sigortacılığın Tarihçesi

Türkiye de sigortacılığı Cumhuriyet öncesi ve sonrası olmak üzere iki kısımda ele alabiliriz.

⁷⁰ a.g.e., ss. 15-16

2.4.2.1. Cumhuriyet Öncesi Sigortacılık

Toplumsal-ekonomik yapı ve siyasal gelişmelerle sıkı bir ilişki içinde olmuştur. Osmanlı döneminde, uzun yıllar dini nedenlerle sigortadan uzak durulmuş ve sigortacılık, ancak 1839'daki Tazminat Fermanından sonra gelişme gösterebilmiştir.⁷¹ Osmanlı döneminde 1870 yılında Beyoğlu'nda çıkan ve 3000 dolayında ev ve işyerinin yanmasına, çok sayıda insanın da ölmesine yol açan yangın, İstanbul halkının dikkatini sigortanın gerek ve yararına çekmiştir. Bunu 1872 yılında Sun, Nothern ve North British adlı İngiliz sigorta şirketlerinin İstanbul'da faaliyete geçmesi izlemiştir. Bu şirketleri, diğer ülkelere ait şirketlerin acenteliklerinin açılması izlemiştir. 1890 yılında, Türkiye'de bu şekilde faaliyette bulunan acenteliklerin sayısı 15'i bulmuştur. Bu kuruluşların faaliyetleri, duyulan ekonomik bir gereksinime yanıt vermiş olmalarına karşın, tamamen denetim dışında olmaktadır.

Sigortacılığın ülke içindeki ilk olumlu aşaması, sigortacıların derlenip toplanmaları ve kendi aldıkları kararlar ile hükümetçe konulan kurallara uymalarından sonra olmaktadır. Bu çerçevede, 1900 yılında İstanbul'da bir Yangın Sigorta Şirketleri Sendikası oluşturulmuştur. Sendika dışında faaliyet gösteren sigorta şirketlerinin de varlığına karşın 1912'de üye sayısı 50'nin üzerine çıkmıştır. Sendikanın adı 1916 yılında Türkiye'de Çalışan Sigorta Şirketleri Cemiyeti olarak değiştirilmiştir. Bu kuruluş 1924 yılında feshedilerek yerini Sigortacılar Kulübü almıştır.

1914 yılında, yabancı sigorta şirketleri için tescil ve teminat gösterme koşulu getiren bir yasa çıkarılmıştır. 1918'de ise, siyasal faktörlerin de etkisiyle, Türk kanunlarına göre İttihadi Milli Osmanlı Sigorta Şirketi kurulmuştur. Osmanlı döneminde kurulan son kayda değer sigorta şirketi ise 1923'te oluşturulan Şark Sigorta'dır.⁷²

⁷¹Nomer, Cahit, Yunak, Hüseyin, a.g.e., ss. 46

⁷² a.g.e., s. 47

2.4.2.2. Cumhuriyet'ten Günümüze Sigortacılık

Türkiye'de sigortacılık Batı Avrupa ülkelerine kıyasla oldukça yenidir. Sigortacılığın Türkiye'de gelişimi de, toplumsal-ekonomik yapı ve siyasal gelişmelerle sıkı bir ilişki içinde olmuştur.

Cumhuriyetin ilanı ile birlikte her alanda başlatılan ilerleme ve kalkınma hamlesinden sigortacılık da nasibini almış ve 1925 yılında Türkiye İş Bankası tarafından Anadolu Anonim Türk Sigorta Şirketi kurulmuştur. 1927'de 1149 ve 1173 sayılı, Sigorta Şirketlerinin Teftiş ve Murakabesi hakkındaki yasalar çıkarılarak sigortacılık yasal düzenlemeye kavuşturulmuştur. Milli Reasürans Türk Anonim Şirketi'nin 1929 yılında kurulup çalışmaya başlamasıyla Türkiye sigortacılığında yeni bir dönem açılmıştır. İlk yılların tereddüt ve uygulama yanlışlarından sonra, haksız rekabetin ortadan kalktığı, tazminat işlemlerindeki düzensizlik ve yolsuzlukların nispeten denetim altına alındığı ve kötüye kullanımların azaldığı görülmeye başlanmıştır.

1935 yılında Güven Sigorta, 1936'da da Ankara Sigorta kurulmuştur. İlk özel sermaye ile kurulan ulusal Türk şirketi 1942'de oluşturulan doğan Sigortadır. Bundan sonra sırasıyla Halk Sigorta(1944), Destek Reasürans(1945), Türkiye Genel Sigorta(1949), İnan Sigorta(1950), Şeker Sigorta(1955), Güneş Sigorta(1957), Ray Sigorta(1958), Cihan Sigorta(1959), Başak Sigorta(1960) ve Ak Sigorta(1961) kurulmuştur. Bu dönemde 1953 yılında Motorlu Kara Taşıtlı Araçlarına Mecburi Mali Sorumluluk Sigortası uygulanmasının başlatılması ile 1925 yılında oluşturulan Sigortacılar Daire-i Merkeziyesi'nin yerine Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği'nin kurulması diğer kayda değer gelişmelerdir.⁷³

Türkiye'de sigortacılık sektörü halen bazı maddeleri zaman içinde gereksinime göre değiştirilmiş bulunan 1959 tarihli ve 7397 sayılı Sigorta Murakabe Kanunu ile yürütülmekte olup modern, Avrupa Birliği normlarıyla uyumlu ve bağımsız bir denetleme sistemine sahip yeni yasa taslağının yasalaşmasını beklemektedir. 1990 yılına kadar tarifeli bir piyasa olan sigortacılık sektörü aynı yıl Türk ekonomisinin serbestleştirilmesi paralelinde -Motorlu Araç Trafik Sigortaları

⁷³ a.g.e., s. 48

hariç- hayat dışı branşlarda tarife sistemi kullanmamaya başlamıştır⁷⁴ 1990 yılının mayıs ayında kaza sigortaları dalında, ekim ayında ise yangın ve nakliyat sigortaları dallarında serbest tarife düzenine geçidi. Öte yandan, sigorta sektörünün düzenlenmesine ilişkin yetki Sanayi ve Ticaret Bakanlığında Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığına devredilmiştir.⁷⁵

Zaman içerisinde yeni kurulan sigorta şirketlerinin sayısı artarken, sigorta taleplerinin aynı ölçüde artmaması, ayrıca prim tahsilatında yaşanan sorunlar dolayısıyla, 1993 yılından itibaren çıkarılan Kanun Hükmünde Kararnameler ile 7397 sayılı Kanunda birtakım düzenlemelere gidilmesi ihtiyacı duyuldu. 1 Ocak 1995 tarihinden itibaren sigorta primlerinin tahsili sorununa çözüm getirilmesi amacıyla, primlerin acente cari hesapları üzerinden takibi sistemi yürürlükten kaldırılarak, poliçe bazında takip sistemi uygulamaya konuldu.

2000 yılında, 1999 depremlerini takiben meskenler için zorunlu hale getirilmiş bulunan deprem sigortalarını yürütmek üzere tesis edilen "Doğal Afet Sigortaları Kurumu" (DASK) havuzu tesis edilerek yönetimi beş yıllık bir süre ile bu konuda deneyimli Millî Reasürans T.A.Ş.ne verildi. Diğer taraftan Türkiye'de 23.07.1927 tarih ve 1160 sayılı Yasa ile şekillendirilmiş zorunlu reasürans devri 31.12.2001'de sona erdi.

28 Mart 2001 tarihinde kabul edilen "Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu" ile kurulan bireysel emeklilik sistemi 27 Ekim 2003 yılında faaliyete geçti. 30.09.2004 tarihi itibarıyla, ülkemizde Toplam 47 sigorta şirketi faaliyette bulunmaktadır. Bunların 40'ı özel, 2'si kamu şirketi, 5'i Türkiye'de kurulu yabancı şirkettir. Şirketlerin 9'u hayat, 10'u hayat/emeklilik, 1'i emeklilik, 15'i hayat-dışı, 12'si ise kompozit şirkettir. Halihazırda 15 şirketin faaliyeti durdurulmuş ve bu şirketlerden 5'i de iflas etmiştir.

⁷⁴ Yalçinkaya,T., ' **Bilgi Toplumunda Sigortacılık Sektörünün Gelişme Eğilimleri ve Türkiye**', Yüksek Lisans Tezi, İktisat Ana Bili Dalı, 2003, s.20

⁷⁵Nomer,C.,Yunak, H.,(a.g.e., s. 49

Türkiye’de kurulu reasürans şirketi sayısı ise 3’tür. Ancak bunlardan ikisi prim üretimini durdurmuş olduğundan faal reasürans şirket sayısı 1 olmuştur. Ayrıca, bir reasürans şirketinin de tasfiyesine izin verilmiştir.⁷⁶

2.5. Sigorta İşletmelerinin Organizasyonları

Sigorta sektöründeki faaliyetlerin özelliğinden dolayı, sigorta şirketlerinin organizasyon yapılarını ‘iç organizasyon’ ve ‘dış organizasyon’ şeklinde iki kısımda ele almak gerekmektedir.⁷⁷ Sigortalıların hak ve menfaatlerinin korunması yönünden hemen her ülkede sigorta işletmelerinin kuruluş şekilleri, kesin olarak kanunla tespit edilmiştir.⁷⁸

2.5.1. İç Organizasyon

Sigorta firmalarında da, diğer işletme şekillerinde olduğu gibi yetki yukardan aşağıya, sorumluluk ise aşağıdan yukarıya doğru gider. Karşılıklı sigorta birliği dışında kalan sigorta işletmelerinde yetkinin kaynağı firmanın ortakları olduğu halde, karşılıklı sigorta birliği şeklinde kurulmuş işletmelerde, bizzat sigortalılarda toplanmış bulunmaktadır.

Gerek anonim ortaklık şeklinde, gerekse karşılıklı sigorta birliği şeklinde kurulan sigorta işletmeleri genel kurulca seçilen yönetim kurulu tarafından yönetilir. Yönetim kurulu yetkilerinin bir kısmını faaliyet gösterdiği sigorta türlerine göre oluşturulan bölümlere aktarır. Bölümlerin meydana getirilmesinde göz önünde tutulan kıstaslar şunlardır.

- Fonksiyonlarına göre
- Üretim ilişkilerine göre
- Bölgesel durumlara göre
- Müşteri esasına göre yapılan bölümlendirmelerdir.

⁷⁶ Kazgan,H, ‘Türkiye de Sigortacılık:Osmanlı’dan Günümüze Türk Finans Tarihi”, <http://www.tsrsb.org.tr>, (erişim tarihi: 02.05.2006), s.2

⁷⁷ Temizer, U., ‘Sigorta Muhasebesi ve Uygulama Örnekleri’, Ekonomik Araştırmalar Merkezi Hazine Müsteşarlığı Muhasebe Eğitim Programı, 1998, s.27

⁷⁸ Birsen, O., ‘Türk Sigortacılığında Yeni Gelişmeler’ İktisadi Araştırma Vakfı Yayınları, İstanbul 1994, s.29

Sigorta işletmelerinde fonksiyonlara göre bölümlere ayrılma sigorta faaliyetlerinin, işletmenin fonksiyonlarına göre gruplandırılması demektir. Bu esasa göre hukuk, yatırım, acenteler, satın alma, tahsilat ve üretim bölümleri oluşturulur.

Üretilen mal ve hizmete göre bölümlere ayrılmada, bölümler üretilen sigorta hizmeti esas alınarak meydana getirilir. Örneğin yangın sigortası ile ilgili faaliyetler yangın bölümünde, hayat sigortası ile ilgili faaliyetler hayat bölümünde toplanır.

Bölgesel duruma göre bölümlere ayrılma, aslında bir sigorta işletmesinin, sigorta hizmetlerinin çeşitli coğrafi bölgelere götürülmesi demektir. Burada amaç, bölgesel çalışmak suretiyle daha geniş müşteri kitlesine sahip olmaktır.

Müşteri esasına göre bölümlere ayrılma, faaliyetleri müşteri çeşidine göre gruplamak demektir. Sigorta işletmeleri için pek geçerli olmayan bir bölümlendirme şeklidir. Ülkemizdeki organizasyon yapılarına baktığımızda, fonksiyon esaslı ve üretim esasının birlikte değerlendirildiği bir organizasyon yapısı görülmektedir. Sigorta işletmelerinin iç organizasyonlarındaki bölümler genellikle şu şekilde oluşturulmaktadır.⁷⁹

a- Genel Yönetim Bölümü

İşletme içinde koordinasyonu sağlamak, işletmenin genel politikasını tespit etmek ve yönetim ile ilgili hususları kararlaştırmak başlıca görevleridir. Bu bölüm içinde yer alan başlıca organlar şöyle sıralanabilir:⁸⁰

- Yönetim kurulu
- Genel müdür
- Genel müdür yardımcısı
- Sekreter
- Diğer yöneticiler

⁷⁹ Temizer, U., a.g.m., s.29

⁸⁰ Kara Yalçın, Y., 'Risk Sigorta-Risk Yönetimi', Banka ve Ticaret hukuku Araştırma Enstitüsü, 1984, s.49

b- Dış Hizmetler Bölümü

Bölge müdürlükleri ile şubelerin açılacağı yerleri tespit etmek, acentelerle ilgili konularda karar vermek, prodüktörleri işe almak gibi görevler üstlenmişlerdir.

Genellikle bir genel müdür yardımcısına bağlı olan bu servise ait işlerin, gayet dikkatli ve titiz bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Bir yandan, dış teşkilatın şirket işlerini günden güne artırır bir seyir içinde olup olmadığı izlenirken, diğer yandan alınan teşkilatın kazandırdığı işlerden düzgün bir şekilde prim gelirin sağlanıp sağlanmadığı ve prim/hasar oranının olumlu bir seviyede kalıp kalmadığı bu servis tarafından yakından takip edilmelidir.⁸¹ Bu bölüm, ayrıca işletmenin satış departmanı olarak da görev yüklenmiş bulunabilir. Bu taktirde, işletme üretiminde dengeli bir artışı sağlamak amacıyla; işletmenin reklam işlerini düzenlemek, reklam işinde çalışacak elemanları yetiştirmek, zaman zaman satışla ilgili konferanslar tertip etmek, işletmenin diğer işletmelerle olan ilişkilerini, özellikle rekabet bakımından, kontrol altında tutmak, diğer işletmelerin acente ve prodüktörleriyle kendi işletmesinin acente ve prodüktörleri arasında, müşteri bakımından, çıkacak anlaşmazlıkları halletmek, gibi görevler de dış hizmetler bölümünün sorumluluğu altında yer alacaktır.⁸²

c- Yatırım Bölümü

Sigorta firmalarının sigortalılardan topladıkları primler, bir kayıp meydana gelmesi halinde doğacak olumsuz sonucun giderilmesi için kullanılacağından, sigorta şirketince dilediği şekilde tasarruf edilememekte, ancak kanunda belirtilen alanlara yatırılmaktadır.

Sigorta işletmeleri aynı zamanda, büyük tutarlarda yatırım yapan kuruluşlardır. Yatırımlarda, karlılığın yanı sıra hatta daha öncelikli olarak yatırımların güvenilirliği ve likiditesi, göz önünde tutulacak noktalardır.⁸³

d- Denetim Bölümü

Sigorta işletmesinin büyümesiyle, gerek genel müdürlük, bölge müdürlükleri, acente ve tali acenteler arasındaki ilişkilerin ve gerekse şirket merkezinde sigorta

⁸¹ Uygur Temizer, (1998), a.g.m., s.30

⁸² Pekiner, Kamuran, 'Sigorta İşletmeciliği- Prensipler-Hesap Dünyası', Yayın No:1516, İstanbul 1978, s.109

⁸³ Temizer,U., a.g.m., s.31

tekniki ve muhasebe kayıtları ile ilgili işlemlerin zaman zaman kontrol edilmesi ve bunun içinde sigorta şirketinde bir denetim servisinin oluşturulması kaçınılmaz olmaktadır.

Bu bölümün başlıca görevleri şubeler, acenteler ve işletmenin çeşitli bölümlerinde denetim yaparak; işletmenin verimliliğinin teknik ve muhasebe yönünden olumsuz şekilde etkilendiği hataları tespit etmek ve ortadan kaldırmaktır. Böylece işletmenin diğer rakip firmalar karşısındaki rekabet gücü artırılmış olacaktır.

e- Aktüerya ve İstatistik Bölümü

Sigorta esasını oluşturan primlerin hesaplanmasını aktüerler ve istatistikçiler yapar. Genellikle hayat bölümüne bağlı olarak kurulan bir bölümdür. Mal sigortası bölümleri için daha çok istatistikçilerden yararlanılır.⁸⁴ Aktüerya ve istatistik faaliyetleri birbirini tamamlayan faaliyetleridir. Aktüer, matematik sonuçlara, ancak istatistik verilerini kullanmak suretiyle ulaşabilirler. İstatistikçiler geçmişin tecrübelerinden yararlanarak buldukları doneleri, aktüerlerin ifadesine sunarlar.⁸⁵

f- Reasürans Bölümü

Sigorta şirketleri, teminat altına aldıkları risklerden limitlerini aşan kısımlarını reasürans yolu ile başka şirkete aktarmak zorundadırlar. Bu aktarma işlemi tekrar sigorta ettirme yani reasürans işlemidir.

g- Hukuk Bölümü

Sigorta faaliyetleri, sigortalı ile sigortacı arasındaki bir sözleşmenin sonucu gerçekleşir. Yapılan bu sözleşme nedeni ile taraflar arasında meydana gelen anlaşmazlıkların çözümü hukuk bölümünün görevidir.

h-İnsan Kaynakları Bölümü

Sigorta faaliyetinin en iyi şekilde ve kesintisiz olarak yürütülebilmesi için gerekli olan personelin bulundurulması bu bölüme aittir.

⁸⁴ a.g.m., s.32

⁸⁵Pekiner, K., (1978) ,a.g.e., s. 111

i- Hasar Bölümü

Meydana gelen hasarın tutar bakımından saptanması ve tazminatın ödenmesi için ilgili faaliyetlerin toplandığı bölümdür.

j- Muhasebe Bölümü

Sigorta firmasındaki varlıklar ve borçlar ile ilgili değişiklikleri tespit ederek dönem sonlarında kar veya zarar olarak ilgili hesaplarda göstermek, prim, komisyon ve her türlü giderler ile ilgili muhasebe kayıtlarını tutmak, dönem sonlarında bilanço düzenlemek ve işletmenin gerçek durumunu ortaya koymak, bu bölümün başlıca görevlerindedir.

k - Bilgi İşlem Bölümü

Sigorta firmasının kendi iç bünyesine yönelik ve çalıştıkları acentelere yönelik paket programlar ürettiği bölümdür.

l- Üretim Bölüm

Teklifnamenin kabulünden, poliçenin düzenlenmesine kadar gereken tüm işlemleri yerine getirir. Genellikle üretim bölümleri; yangın, kaza, nakliyat, makine-montaj, dolu, hayvan ölümü, hastalık ve hayat dallarından oluşmaktadır.⁸⁶

2.5.2. Dış Organizasyon

Sigorta firmasının, dış organizasyonları, sattığı bir sigorta teminatının, aynı zamanda üreticisi de olmaktadır. Sigorta satışının ancak aracılar yardımıyla yapılabilmesi bir bakıma, işletmede çalışanlara, satış işleri ile ilgili olarak, büyük bir kolaylık sağlamaktadır. Her sigorta bölümünde farklı şekilde uygulanan genel ve özel koşulların sigortalılar tarafından anlaşılması bakımından da söz konusu olmaktadır. Sigorta firmalarının dış organizasyonunda görev alan sigortacılar acenteler, prodüktörler ve brokerler olarak sayılabilir.⁸⁷

⁸⁶ Temizer, U., a.g.m., s.33

⁸⁷ a.g.m., ss.16-17

2.6. Türkiye’de Sigortacılık Sektöründe Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri

2.6.1. Türk Sigorta Sektöründe Karşılaşılan Sorunlar

Sigortacılık ülkemizde önemi oldukça yeni fark edilmeye başlanmış olsa da gelişmiş ekonomilerde hak ettiği yeri uzun seneler önce almış bir hizmet sektörüdür. Türkiye’ de sigorta sektöründe yaşanan sorunlar aşağıda adı anılan gruplar altında incelenmektedir.⁸⁸

2.6.1.1. Ürünle İlgili Sorunlar

Bir ülkenin nüfusu, sanayi yatırımı, şehirleşmesi, fert başına geliri, eğitim ortalaması, iç ve dış ticaret hacmi, kara-deniz-hava taşımacılığındaki gücü, sorumluluk hukukunun esasları sigorta potansiyelinin hesabında yer alan doneleri vermektedir.⁸⁹ Poliçe satışı yoluyla verilen hizmetin kapsamı, çeşitliliği, özellikleri gibi konularda var olan sorunlar derlenmeye çalışılmıştır. Bu sorunlar şöyle sıralanabilir:⁹⁰

- Zorunlu sigorta yaygın kullanılmamaktadır. Devlet, zorunlu sigorta uygulamasını kapsam ve çeşitlilik bakımından kısıtlı tutmaktadır. Çok az sayıda zorunlu sigorta uygulaması mevcuttur.
- Müşterilerin ihtiyaçlarının farklılığı da dikkate alınarak yeni ve cazip sigorta ürünleri yaratılamamaktadır.
- Özellikle emeklilik sigortası, bazı yanlış uygulamalar yüzünden başarısızlıkla sonuçlanarak, sektöre olan güveni de zedelemiştir.
- Karlılığı yüksek olan hayat ve sağlık sigortaları tercih edilir olmuş, diğer sigorta çeşitlerinde düşüş yaşanmış, satışları canlandırmak için yeterince çaba gösterilmemiştir.
- Pek çok poliçenin dış görüntüsü dahi çekicilikten uzaktır. Poliçeyi okuyup anlamak pek çok müşteri için mümkün olmamakta ve bu anlaşılmaz özelliğiyle müşteriyi, otomatik satın almaya veya satın almamaya itebilmektedir.

⁸⁸ Önal, Y.B., ‘ **Türk Sigortacılık Sektöründe Pazarlama Sorunları- Bu sorunların Sektörün Finansal Yapısı Üzerine Etkileri ve Çözüm Önerileri**’, Sigorta Sektörü Bilimsel Çalışma Yarışması 1997, Milli Reasürans Türk A.Ş., s.94

⁸⁹ Sergici,E., ‘ **Sigorta ve Pazarlama-Makaleler**’, Can Matbaa, İstanbul, s. 125

⁹⁰Önal,Y.B., a.g.e., ss.95-96

- Özellikle sağlık ve emeklilik sigortaları, ülkenin sosyal güvenlik sistemleri ile entegre edilememiştir.
- Hayat sigortalarında vergi muafiyeti uygulaması amacına ulaşmamaktadır.
- Şirketlere uzun süreli fon girdisi temin edebilecek hayat sigortası kolu, bir türlü geliştirilememiştir.
- Acentelerde bilgisayar kullanım düzeyi yeterince yükseltilememiştir.
- Sigorta kapsamında olmayan istisnaların kapsamı, müşteriye tam ve doğru anlatılmamaktadır. Bunun sonucunda özellikle hasar ödeme zamanlarında önemli sorunlar yaşanmaktadır. Bunun iki temel nedeni satıcıların bilgisizliği ve iyi niyetli olmamalarıdır.
- Sadece kasko, sağlık gibi zararları çok sık gerçekleşen ve açıkça görülebilen sigortalar ön plana çıkmaktadır.
- Elementler ve hayat branşlarını hala ayıramayan şirketler, mevcut kaynaklarını ortak kullanmaktadır ve bu da yapısı tamamen farklı olan branşların getirilerini olumsuz etkilemektedir.
- Özel sigortaların sağlayacağı vergi indirimleri konusunda, özellikle grup sigortası yaptıran şirketler, hala yeterince bilgilendirilememiştir. Oysa bu şirketlerin muhasebecilerinin bu konuda yetiştirilmesiyle, ek kazançlar sağlamaları mümkün olabilecektir.
- Hasar ödemeleri, belirtilen süreler içinde kesinlikle gerçekleştirilememektedir, bu da müşterinin sabrının ve güveninin zedelenmesine yol açmaktadır. Örneğin ihbar tarihinden itibaren kaskoda 15 gün, nakliyatta 15 gün, zorunlu trafikte 8 gün, yangında 30 gün olan hasar tazminat ödemeleri tespitini, hemen hiçbir şirket bu süreler içinde gerçekleştirilememektedir.

2.6.1.2. Fiyatla İlgili Sorunlar

Sigorta branşı ne olursa olsun bir sigorta şirketinin sattığı ürün risktir ve bunun çok iyi bir şekilde bilimsel bir şekilde hesaplanması gerekir. Bu hesaplamaların temelini güvenilir, yeterli veriler oluşturur. Bir sigorta ürününün priminin hesaplanması ise branşında uzman bir aktüerin görevidir.⁹¹ Fiyatla ilgili en önemli sorunlar ise şunlardır:⁹²

- Sektörde yaşanan fiyat rekabeti, sigortacılığı ve mevcut şirketleri son derece olumsuz biçimde etkilemektedir. Özellikle son bir yılda rekabetin yalnızca fiyatta yapılmaya çalışılması, diğer unsurların rekabete konu olmaması, verilen hizmetin kalitesinin düşük kalmasına ve bu konuda gelişme sağlanamamasına neden olmaktadır.
- Serbest tarife amacına ulaşamamış ve sektörü tembelliğe itmiştir. 1990-1994 yılları arasında yangın ve nakliyat branşlarında %0 reel büyümenin görülmesi, bu branşlarda, tarife rejimine göre önemli fiyat indirimlerinin yaşandığını açıkça göstermektedir.
- Fiyat rekabeti, karlılığı aşağıya çekerken sektörün riskini yükseltmektedir. Sektördeki şirketlerin büyük bir kısmı mali karlılıkla varlıklarını sürdürmektedir. ‘Teknik karlılık’ kavramı unutulmaya yüz tutmuştur. Mevcut fiyatlandırma stratejileri, teknik karlılığı elde etmeyi sağlayacak sigorta matematiği tekniğine uygun olarak geliştirilmemektedir.
- Tüm sektörde, veri toplamak için istatistik derleme çalışmalarına gereken özen gösterilmemiş ve bu nedenle oldukça köklü bir sektör olmasına rağmen, gereken bilgi arşivine sahip olunamamıştır. Genel olarak Türkiye’de istatistik bilgileri derlemek oldukça zordur. Son yıllarda bu konuda olumlu gelişmeler yaşanmakla birlikte, sigortacılık amaçlarına yönelik bilgiler toplu halde bulunmamaktadır. Sigorta bilgi bankası gibi bir kurumun olmaması, sektörde iletişimsizlik yaratmakta ve poliçelerin fiyatlanmasını veya yeni ürünler yaratılmasını olumsuz yönde etkilemektedir.

⁹¹ Tuncel, S.Ö., ‘**Sigortacılık Sektörü Bilimsel Çalışma Yarışması**’, Milli Reasürans Türk Anonim Şirketi, 1999, s. 170

⁹²Önal, Y.B., a.g.e., ss.96-98

- Prim-teminat oransızlığı veya yüksek oranların azalması, teknik karlılığın düşmesine neden olmaktadır. Teminat-prim açığı giderek büyümektedir.
- Risk yönetiminin uygulanamaması sonucu, maliyet düşürücü çalışmalar yapılamamaktadır.
- Acenteler arasındaki yoğun fiyat rekabeti, sektörde gelir düşürücü olmaktadır.
- Sağlık sigortası da aynı emeklilik sigortası gibi, yanlış fiyat rekabeti nedeniyle zarar eder hale gelmiştir.
- Prim tahsilatında çok önemli sorunlar vardır. Primler pek çok zaman geç tahsil edilmekte veya hiç edilememekte ve poliçe iptalleri yoluna gidilmektedir. 1994 yılında yapılan yeni düzenleme dahi bu sorunu kökten çözümleyememiştir, getirilen katı kurallara rağmen hala poliçe bedelleri geç tahsil edilebilmektedir. Acenteler, finansmanını kendileri karşılayarak müşteriye, kanunun koyduğundan daha uzun vade sunmaya çalışmaktadırlar. Ancak en azından tahsilat bedelleri, sigorta şirketlerine düzenli olarak aktarılmaya başlanmıştır.
- Türk sigorta piyasası, bir asıra yaklaşan bir geçmişi olmasına rağmen, hala büyük çaplı reasürans teminatı satın alma ihtiyacı duymaktadır.
- Kar kaybı hasarında tazminatı hesap edecek, bu sigortanın özelliğini ve işleyişini iyi bilen, aynı zamanda da işletme muhasebesi konusunda da uzman kişiler bulmak oldukça zordur.
- Hayat sigortalarında ihtiyatların yatırıma dönüşme süreci, aylık bazda yapılmadığından, getiri oranı, olması gerekenden az olmaktadır. Yatırıma yönlendirilmesi gereken ihtiyatın belirlenmesi ile yatırıma dönüştürülmesi arasında ortalama 3-4 aylık bir zaman kaybı söz konusu olabilmektedir. Yatırım araçlarından yüksek bir getiri sağlansa da, yüksek enflasyon nedeniyle, primlerin yatırıma dönüştürülmesinde gerçekleşen zaman kaybı, sigortalı açısından daha yüksek kazanç sağlanmasını önlemektedir.
- Trafik kasko sisteminde bir hasarsızlık indirim sistemi geliştirilirken ana amaç, yüksek riskli kötü sürücülere çok prim, iyi sürücülere ise az prim ödetmektir. Sistemin başarılı olabilmesi için, ödül ve cezaların gerçek gerçek

risk ayırımını sağlaması gereklidir. Örneğin uzun yıllar hiç hasar ihbarı yapmamış olan bir kişiye, ilk ihbarında yüksek bir ceza vermek, ilk girişini yapanla veya kötü sürücülerle bir tutmak, sistemin haklılık ilkesine ters düşer. İndirimli sınıflara görüşleri az basamakla yapmak, sürücülere hak ettiklerinden çok ödüllendirme sağlayarak, şirketin yeteri kadar fon oluşturabilmesini olumsuz yönde etkileyecektir. Fiyatlamada bu unsurların çok dikkatle incelenmesi gerekmektedir.

2.6.1.3. Dağıtım Kanalı İle İlgili Sorunlar

Sigorta firmalarının ürünlerini pazarlarken acenteleri, prodüktörleri ya da direkt satış elemanlarını kullandıkları görülmektedir. Müşteri ilişkilerinin başlangıç noktası satış kadroları olduğu için, bundan sonraki ilişkilerde de, müşteriler tarafından aynı kanallar tercih edilmektedir.⁹³ Bu dağıtım kanalı ile ilgili sorunlar şöyle sıralanabilir:⁹⁴

- Türkiye de poliçe istihsalinin %80'ini sağlayan acenteler sektörün tüm yükünü kaldırmakla birlikte, pek çok sorunla da karşı karşıya gelmektedir.
- Banka şubeleri olan acenteler, profesyonel sigortacılık yapmamakla birlikte sigorta prim üretiminin 50'den fazlasını gerçekleştirmektedirler. Kredi için başvuran müşterilerden aldıkları teminat karşılığı, bu müşterilerin bina ve tesislerini sigortalılar. Böylece pazarlama maliyetlerine katlanmadan kolayca prim üretebilmektedirler.
- Acente sayısı ve kalitesi, olması gereken düzeyde değildir. Genel olarak, acenteler donanım, bilgi, sermaye, eğitim, personel bakımlarından, üstlerindeki yükü sağlıklı şekilde taşıyabilecek yapıya sahip değildirler.
- Bir çok acente, sigortacılığı tali iş olarak yürütmekte ve birden fazla sigorta şirketinin acenteliğini aynı anda yapabilmektedirler.
- Sigorta şirketi ile acenteler arasındaki koordinasyon yeterli düzeyde değildir. Ayrıca, acentelere yetki ve özgüven yeterince aktarılamamıştır.

⁹³ Tuncel, S.Ö., a.g.e., s. 173

⁹⁴ Önal, Y.B., a.g.e., ss.98-99

- Acente seçimi, profesyonel düzeyde yapılmayıp, kişisel bağlantıları güçlü olan kişilere acentelik verilmektedir. Bu acentelik verilmiş kişilerin eğitim durumlarına bile bakılmaya bilinir.
- Acentelerin yalnızca sigorta komisyonlarıyla teşvik edilmesi sorun yaratmaktadır.
- Sigorta şirketleri, profesyonelleri yeterince teşvik edememektedirler.
- Sigorta şirketlerini büyük holdingler kurmuşlardır. Bu holdingler kendi sigorta işlerini, bu sigorta şirketlerine ihale ederek tasarruf sağlamaya çalışırlar. Bu da haksız rekabete yol açmaktadır.
- Sigorta şirketleri hala kurumsal yatırımcı hüviyetini kazanamamıştır.
- Özellikle son yıllarda, muhafazakar kesimin yönetimindeki bazı sigorta şirketlerinin satış elemanları, profesyonelce olmayan satış teknikleri kullanarak, sektördeki diğer tüm şirketlere ve özellikle de yabancı ortaklılara karşı güven zedeleyici haksız kıyaslamalar yapmaktadırlar. Bu şirketler daha önceleri sigorta yaptırmaktan kaçınan muhafazakar kesimin güvenini kazanarak, pazarın büyümesine ve yaygınlaşmasına olumlu etki yapmalarına karşın, uyguladıkları yöntemlerle uzun vadede sektöre zarar vermektedirler. Satış görüşmelerinde, sektöre karşı güvensizlik yaratmamak bakımından kesinlikle rakipleri karalayıcı konuşmalar yapılmamalıdır.

2.6.1.4. Tutundurma İle İlgili Sorunlar

Sigortaya gelen talepler daha çok yüksek gelir seviyesine sahip bireylerden olmaktadır. Söz konusu potansiyeli kullanamama gibi bir sorun mevcuttur.

- Türk tüketicisinin sigorta bilinci, kültürü, yıllık geliri, çevresi genelde sigortacılığın gelişmesine olumlu katkıda bulunamayacak yapıdadır. Dolayısıyla acentelerin işi güçleşmektedir.
- Sigorta ürünü yeterince tanıtılamamıştır. Sektörde çalışan tüm şirketler sigortaya olan ihtiyacı ve sigortanın faydalarını yeterince ve doğru bir şekilde tüketiciye anlatamamıştır.⁹⁵

⁹⁵ Tuncel, S.Ö., a.g.e., s. 182

- ‘Biz reklam yapsak bu rakiplerimize de yarar’ anlayışı tamamen çağdışı ve hiç de rasyonel olmayan bir düşünce tarzı olarak sektörde oldukça yaygınlık kazanmıştır. Kurumsal imaja yönelik reklam yapılmamaktadır.⁹⁶ Sigorta sektöründe rekabeti teşvik etmek için her branşta kaliteli hizmet, değişik ürünler ve hakkında en az şikayet olan sigorta şirketleri arasında bir derecelendirme yapılarak sonuçların gazetelerde yayınlanması ve kurumsal imaja yönelik reklama ihtiyaç vardır.⁹⁷
- ‘Genel olarak Türk insanının sigortaya güveni yoktur’ inancı sigortacılar arasında hakimdir. Acaba bu güvensizlik gerçekten mevcut mu? Varsa neden böyle bir durum ortaya çıkmıştır? Eskiden yaşanan kötü deneyimlerin bu imaja katkısı nedir? Sonuçta bu güvensizliğin olmasının temel aktörleri kimlerdir?
- Türkiye’de sigortacılık sektörüne de reklam konusunda çok fazla kaynak ayrılmamaktadır. Sigorta soyut bir mal olduğu için çok özenli tanıtılması gerekmektedir. Aynı zamanda ülkemiz için önemi son yıllarda fark edilmeye başlanmış, oldukça yeni bir alandır.
- Soyut bir mal olduğu için kişisel satış yöntemi çok önemlidir. Burada da satış elemanlarının nitel ve nicel özellikleri çok önemli hale gelmektedir.
- Üniversitelerde işletme, iktisat bölümlerinde profesyonel sigortacılar yetiştirmek için yeterli ve gerekli müfredat verilmemektedir. Üniversitelerde sigortacılıkla ilgili uzmanlaşmış birimler yaygın olarak bulunmamaktadır. Bu alanda uzmanlaşmış eğitimi, bir kaç üniversite ve Türk Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği ile Milli Reasürans T.A.Ş. tarafından kurulan bir vakıf olan Türk Sigorta Enstitüsü vermektedir.
- Satış elemanlarının hizmet içi eğitim düzeyi düşüktür. Sigorta şirketlerinin tecrübeli satış elemanlarına tazeleyici eğitimi hangi sıklıkla verdikleri önemlidir. Fakat bu eğitimin belli bir programa göre verilmediği görülmektedir.

⁹⁶ Önal, Y.B., a.g.e., s.100

⁹⁷ Tuncel, S.Ö., a.g.e., s. 183

- Sadece satıcıların eğitilmiş ve seçilmiş olması yeterli değil; sektörde çalışan tüm destek kadrosunun da eğitilmesi gereklidir.⁹⁸

2.6.1.5. Rekabet Kaosu Sorunu

70 yıl boyunca (Tarife Tasdiki) rejimi içinde, sigortalıların haklarının korunmasını, şirketlerin Mutlaka Yeterli Prim almaları esasına göre takip eden Devlet, bir gecede tarife serbestisine geçince, üretim yetersizliğini aşamamış olma gerçeğiyle, birbirlerinin elindeki işi kapma suretiyle ve enflasyonun sigorta değerlerini yükseltmesiyle oluşan suni büyüme yolunu seçince Tarife Serbestisi, Tarifersizliğe, Rekabet ise kaosa dönüştü. Prim/hasar dengesinin bozulması hatta bilanço neticelerinin zarara dönüşmesi bilinçsiz rekabetin beklenen sonuçlarıydı. Şimdi ise, Ekonomik Seleksiyon'un hükmünü icra etmesi ve bir kısım işletmelerin piyasadan çekilmesi beklenmektedir. Bunun zararı ise sigorta sektörüne yüklenecektir.

2.6.1.6. Kaliteli ve Yetişkin Eleman Yetersizliği

Kaliteli elemanı, en az mastır seviyesinde yüksek öğrenim görmüş, iki lisan bilen, yurt dışında da bir süre staj yapmış kimse olarak anlamaktayız. Sigortacılık dışındaki bir çok sektör kaliteli elemanları kazanmakta daha başarılı olmuş, sigortacılığımız ise çoğu lise mezunu veya iddialı olmayan yüksek okul mezunlarını tatmin edebilmiştir. Bir anda kurulan yeni şirketler, eleman transferine yönelip, memurları, şef, şefleri, müdür yapıp bol para verince, emek, bilgi ve sadakat karşılığı kazanılan makamlar ucuzlatıldı, şirket içi personel eğitimi ve planlamasına kaynak ayırmak gereği de unutuldu. Son 5 yılın şirketten şirkete geçen üst yönetim trafiği bir tabloya konduğunda ve bir yıl içinde memurların %30'unun ayrıldığı tespit edildiğinde, yetişkin eleman yetersizliğinin boyutu ortaya çıkacaktır.⁹⁹

2.6.1.7. Hukuki Alt Yapı Noksanlığı

Sigorta ile ilgili mevzuat;¹⁰⁰

- 1- Şirket ve acentelerin kuruluş esaslarını düzenleyen,

⁹⁸ Önal, Y.B., a.g.e., s.101

⁹⁹ Sergici, E., a.g.e., ss.126-127

¹⁰⁰ a.g.e., s.128

2- Şirket müşteri ilişkilerini düzenleyen,

3- Şirketlerin murakabesiyle ilgili olmak üzere 3 başlık altında toplanmaktadır.

a- sigortacılığın öneminin ve faydasının farkına henüz varmamış siyasi erk, önce Sigorta Şirketleri ve Acenteler Hukuku'nu tek kitap altında Toplamalı, tebliğ, kararname ile boşluk doldurma ihtiyacından bu hizmet sektörünü kurtarmalıdır.

b- Şirket- müşteri ilişkileri de sigortacılıkta özellikler taşıdığı için, 'Sigorta Sözleşme Hukuku' diye bir kavram gelişmiştir. Sigortalı olma arzusundan başlayan, primleri, hasarları, sigorta çeşitleri ile genel sözleşme hükümlerini, tarafların hak ve borçlarını ele alıp, düzenleyen bu kitap Şirket-sigorta ilişkilerinin temelini oluşturacaktır.

c- Şirketlerin teftiş ve murakabesi, hala bir temel anlayışa cevap aramak şeklinde düşünülmektedir. Sigorta sistemi özeldir, farklıdır, sade vatandaşın bilgisinin çok üstündedir, dolayısıyla ilişkilerde ilk korunacak taraf sigortalılar olmalıdır. Denetim, sigortacıların düzgünlüğüne öncelik vermeli, sigortacıların düzgünlüğünün sağlanması ile sigortalıların bozulmasına fırsat verilmemelidir. Bu düşüncedeki gerçeklik payı, günümüzde dahi devam etmektedir.

2.6.2. Türk Sigorta Sektörünün Sorununa Çözüm Önerileri

Yukarıda sıralanan sigorta sektörü sorunlarına çözüm önerileri sunulmaktadır. Çözüm önerileri her bir pazarlama karması elemanı için ayrı ayrı ele alınacaktır.¹⁰¹

2.6.2.1. Sektörle İlgili Ekonomik ve Hukuki Önlemler

- Özellikle 1994 yılında sigorta sektörünün mevzuatıyla ilgili sorunların büyük ölçüde giderilmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır. Ancak, hızla değişen tüketici taleplerine cevap verebilmek bakımından ve ürünün de özelliği dikkate alınarak mevzuat revizyonları düzenli aralıklarla gerçekleştirilmelidir.

- Sigorta şirketleri, temsilcileri ve üniversite öğretim üyelerinden oluşacak bir danışma kurulunun oluşturulması, uygulama sorunlarına daha kısa sürede çözüm bulunmasını sağlayacaktır. Bu kurul, sigortacılıkla ilgili yasal düzenlemelerin de yapılmasında etkin rol oynayabilir.

¹⁰¹Önal, Y.B., a.g.e., ss.102-103

- Sigortacılık sektörünü olumsuz gelişmelere karşı koruyacak şekilde bir sigorta tazmin fonu oluşturulmalıdır. Bu fon oluşturularak hem sigortalı, olumsuz gelişmeler karşısında korunacak hem de sigorta sektörüne karşı gelişebilecek olası güvensizlikler önlenebilecektir.
- Sigorta şirketlerinin müfettiş istihdam etmeleri 539 sayılı Kanun Hükmü Kararname (KHK) ile ihtiyari hale getirilmiştir. Sektörün öz denetiminin sağlanması için bunun tekrar zorunlu hale getirilmesi uygun olacaktır.
- Sigortanın en temel görevi, ülke ekonomisine uzun vadeli kaynak yaratmaktır. Bu bağlamda sigorta şirketlerine kurumsal yatırımcı niteliği kazandıracak düzenlemeler bir an önce yapılmalıdır.
- Yeni kurulacak sigorta şirketlerinin güçlü bir mali yapıya sahip olması sağlanmalı ve mevcut şirketlerin de yapılarını güçlendirmesini sağlayacak tedbirler alınmalıdır.
- Vergi mevzuatlarında profesyonel sigortacılığı destekleyecek düzenlemeler yapılmalıdır.
- Enflasyon başlı başına sektörün işleyişini ve yaygınlaşmasını zorlaştıran bir unsurdur. Enflasyonun kontrol altında olduğu piyasalarda sigortacılık daha verimli çalışabilir.
- Sigorta sözleşme kanunu çıkarılmalı, sigortacılıkla ilgili mevzuat kalıcı olmalıdır.
- Sigorta şirketlerinin bağımsız dış denetimden geçirilmesi uygulamasına işlerlik kazandırılmalıdır.
- İlgili bakanlık, sigortalının haklarını korumak yolunda, sürekli ve etkili denetim yapmalıdır. Henüz yasallaşmayan sigorta denetim kanunu bir an önce yürürlüğe girerek, sektörün sağlıklı işlemesi sağlanmalıdır. Denetimsizlik, sektörün en önemli eksikliklerinden biridir ve varlığı kalitenin artmasını sağlayacaktır.

2.6.2.2. Ürünle İlgili Öneriler

Ürünle ilgili sorunların çözümü için gerekli önerileri sıralayacak olursak¹⁰²:

- Hizmet kalitesi mutlak surette arttırılmalıdır. Satış sonrası hizmete hak ettiği önem verilmelidir. Özellikle sağlık sigortalarında anlaşmalı hastanelerin sağladığı hizmet düzeyi sıkı bir şekilde denetlenmelidir. Sigorta şirketi ile sağlık kurumu arasında diyaloga dayalı bir ilişki olmalıdır. Sigorta şirketi yöneticileri tüm dünyada geçerli olan yönetim mesajlarına yönelmeli, en iyi hizmeti veren organizasyonu kurmaya çalışmalı ve bu sonuçları tüketiciye yansıtmalıdır. Örneğin hasarlar, sigortalının mağdur ve kusursuz olduğu durumlarda hızla ödenmelidir. Aynı şekilde tahsilat açığı da asgari seviyeye çekilmelidir. Özellikle hayat branşlarında hızlı tahsilatın yüksek getirilere dönüştürebileceği sigortalıya anlatılmalı ve tahsilatlar sıkı izlenmelidir.
- Hayat ve emeklilik sigortalarında bir poliçenin en az 10 yıl yürürlükte kalması koşuluyla mevcut uygulamada vergi muafiyetiyle sigortalının elde edebileceği menfaat ne ise, buna eşit bir miktar, yıllar itibariyle mevcut piyasa koşulları ile değerlendirilip, 10 yıldan sonra iştirah halinde veya vade bitiminde sigortalının emeklilik parasına bir katkı olarak eklenebilir.
- Poliçe içeriği sigortalının ilgileneceği güvenden bahsederken, poliçe dizaynı da çekici ve çarpıcı olmalıdır. Ayrıca her kesim tarafından kolay anlaşılabilir hale getirilmelidir. Poliçe kapsamını okuyup anlayamamaktan dolayı özellikle hasar zamanı oluşan sorunlar böylelikle engellenebilir.
- Ülkenin sosyo-ekonomik yapısına en uygun zorunlu sigorta çeşitlerinin belirlenerek uygulamaya konması gerekmektedir. Örneğin özellikle deprem bölgelerinde zorunlu yapı sigortası uygulaması mutlaka yapılmalıdır.
- Zorunlu trafik sigortası kasko ile birleştirilerek zorunlu hale getirilebilir ve böylece kapsamı genişletilmiş olur.
- Sağlık sigortalarının işleyişinde başıboş fiyat politikaları belirleyen özel hastane ve doktorlar, Tabipler Odası ve Sağlık Bakanlığı tarafından denetlenmelidir.

¹⁰²a.g.e., s.104

- Tahsilatı garanti altına alan, hızlandıran ve ödeme yapmak için zaman harcanmasını önleyen bir sistem olarak kredi kartı ile ödemenin özendirilerek yaygınlaştırılması gereklidir.
- Ürün çeşitlendirilmesi şarttır. Sektördeki şirketler henüz kullanılmayan atıl alanların sigortalanmasını sağlamalıdır. Sürekli değişen tüketici ihtiyaçlarına cevap verebilmek için değişik ürünlerin piyasaya sunulması gerekmektedir. Ürün çeşidine örnek olarak şu sigorta çeşitleri verilebilir: Bilgi işlem sigortaları, yabancı kredi sigortası, ev sahibi-kiracı sorumluluk sigortası, hastane sigortası, işçi tazminat sigortası , borsa sigortası vb.
- Sigorta şirketleri mali bünyelerini güçlendirmeli, brüt ve net saklama paylarını arttırmalı ve bu sayede reasüransa daha az ihtiyaç duyulması sağlanmalıdır.

2.6.2.3. Fiyatla İlgili Öneriler

Sigorta sektöründeki fiyatla ilgili sorunların giderilmesi için aşağıdaki gibi öneriler sıralanmıştır:¹⁰³

- Sektördeki tüm şirketler yanlış fiyat rekabetini önlemek ve tüm sektörü uzun vadede büyük bir tehlikeden korumak için bir centilmenlik anlaşması imzalamalıdır. Sigorta şirketlerinin, rekabeti, fiyat kırmanın dışına çıkarıp, hizmette rekabete dönüştürmeleri şarttır. Yanlış fiyat rekabetine gerekirse son çare olarak yasal önlem getirilmelidir.
- Doğru fiyatlandırma yapılabilmesi ve sigorta matematiğinin iyi işletilebilmesi amacıyla, sektöre faydalı olacak istatistiklerin derlendiği bir sigorta bilgi bankası kurulmalıdır. Tüm sigorta şirketleri, prim üretimi ve hasar ödemeleri konusunda bir ortak veri tabanı oluşturarak, riziko problemlerinin daha gerçekçi hesaplanmasını sağlayacak bir sistem oluşturmalıdırlar. Fiyatlandırma yaparken farklı dallardaki istatistikler kullanılarak ve sigorta matematiği doğru şekilde uygulanarak en uygun fiyat tespit edilmelidir. Ayrıca bu uygulamayla riskli müşterilerin de sistemden ayıklanması mümkün olabilecektir.

¹⁰³ a.g.e., s.105

2.6.2.4. Dağıtımla Kanalıyla İlgili Öneriler

Dağıtım ve dağıtım kanalları ile ilgili sorunların çözümü için önerileri sıralayacak olursak:¹⁰⁴

- Sigorta acentelerini denetleyecek, onlara yol gösterecek bir teşkilat (Sigorta Acenteleri Birliği gibi) derhal kurulmalıdır. Böyle bir teşkilat hem acente kesiminin sorunlarının çözümüne yardımcı olacak, hem de daha verimli çalışmalarını sağlayacaktır. Müşterilerle sıcak temas halinde olan bu kesimin bildireceği sorunlar, genel sektör sorunlarının çözümüne de yardımcı olacaktır.
- Sigorta acentesi olacak kişilerin profesyonel bir sınav sistemiyle seçilmesi düşünülebilir. Hazine Müsteşarlığı ile ortak bir sınav açılır. Ancak bu sınavı kazananların acenteliğe seçiminde ilk kıstas, adayların üniversite mezuniyetidir. Bu çok doğru ve yerinde bir kıstastır, artık ilkokul mezunlarının sigortacılık yapma dönemi çoktan kapanmıştır.
- Sektöre yeni şirket girişlerini yasaklamak yerine, çok yüksek ödenmiş sermaye şartı ile yeni şirket kuruluşuna izin verilmesi, sektörün de genel olarak mali yapısını güçlendirici bir önlem olacaktır.
- Mevcut acente sayısı, kalitenin de artırılmasıyla birlikte sektörü daha geniş olarak kapsayacak miktarda arttırılmalıdır. Ancak burada gereksiz bir acente enflasyonu yaratmamaya çok dikkat edilmelidir. Örneğin küçük bir ilçede bir şirketin birden çok acentesinin bulunması, acenteleri baskı altına almakta ve ana şirkete karşı güven kaybetmelerine yol açmaktadır. Yaygınlık ve yoğunluk planlı bir şekilde gerçekleştirilmelidir.
- Tüm acentelerin mümkün olan en kısa zamanda şirketlerle on-line bağlantılı olması sağlanmalıdır. Hizmetin en iyi bir şekilde verilmesi için, iletişimin de en iyi şekilde sağlanması gerekmektedir.
- Prim tahsilatı, acentelerin zamanının büyük bir kısmını almaktadır. Bu yükü azaltacak önlem alınmalıdır. Tahsilatın bir kısmını şirket tahsil ederse,

¹⁰⁴ a.g.e., s.106

acenteler daha fazla yeni müşteri bulma ve eski müşterilerle ilgilenme imkanı bulabilir.

2.6.2.5. Tutundurma İle İlgili Öneriler

Sigortacılık sektöründe tutundurma ile ilgili sorunların çözümü olarak aşağıdakiler sayılabilir:¹⁰⁵

- Geçmişte yapılan yanlış uygulamalar, sigorta fikrine ve sektöre karşı büyük çaplı bir güvensizlik oluşmasına neden olmuştur. Sektörde yer alan tüm şirketlerin pazardan daha büyük pay almaları öncelikle pazarın büyümesine bağlıdır. Bunun içinde güveni sarsılan müşterinin güveninin tekrar inşa edilmesi gereklidir. Bunun da tek yolu tüm sektörde profesyonel, açık ve dürüst politikaların uygulanmasıdır. Bu güven sağlandıktan sonra mutlaka herkese uygun bir sigorta sunulabilir.
- Destek kadronun ve satış elemanlarının eğitim işi, ciddi bir şekilde ele alınmalıdır. Sektörde çalışanları eğitmek konusunda sigorta şirketlerine çok önemli görevler düşmektedir. Acente çalışanları yoğun hizmet içi eğitimlerine tabi tutulmalıdır. Sektöre karşı duyulan olumsuz imajı ortadan kaldırmanın en etkili yollarından biri, müşteri ile birebir ilişki halinde olan satış kadrosunun mükemmel bir şekilde eğitilerek profesyonelleşmesinin sağlanmasıdır.
- Sigorta şirketlerinin acenteleri olan bankaların, tüketici kredisi alan müşterilerine çoğu zaman zorunlu olarak yaptırdıkları 1 yıllık yaşam sigortasının süreklilik kazandırılacak şekilde özendirilmesi için çaba gösterilmelidir.
- Devlet tüketiciyi sigortaya teşvik etmek için çeşitli sübvansiyonlar uygulamalıdır.
- Müşteriye poliçenin tüm ayrıntıları, prim tutarları ve teminatlar dürüstçe anlatılmalıdır.

¹⁰⁵a.g.e., s.107

- Tüm sigortacılık faaliyetlerinde ‘Müşteri yönelimi’ ilkesi kesin ve tüm boyutlarıyla uygulanmalıdır. Müşteri tatmini ve koşulsuz müşteri memnuniyeti kesin olarak hedeflenmeli ve gerçekleştirilmeye çalışılmalıdır.
- Türkiye’de uzmanlaşmış sigortacılık eğitimi veren kuruluşların sayısı çok azdır. İstanbul’da birkaç üniversite, enstitü düzeyinde uzmanlık dalı eğitimi vermektedir. Ayrıca Türkiye sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği ile Milli Reasürans T.A.Ş. tarafından kurulan bir vakıf olan Türk Sigorta Enstitüsü de sigortacılık programı adı altında eğitim vermektedir. Bu tür eğitim kurumları tüm ülke çapında yayılmalı ve özellikle işletme bölümlerinde uzmanlık alanı olarak yer almalıdır.
- Türkiye de Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği önderliğinde sigortalıyı koruyucu ve bilgilendirici bir merkez, mağdur duruma düşmüş sigortalının sorunlarının çözüme kavuşturulması ile sektöre olan güvenin artırılması faaliyetlerinde bulunmalıdır.

2.6.2.6. Rekabet Kaosuna Çözüm Önerileri

Serbest tarife sistemine geçilmesi ülkemiz sigortacılığı yönünden iyi bir karar olmamıştır. Şirketlerin tehlikeli rekabet anlayışının sona erdirilmesi için tek yol şirketler acente komisyonun, genel gider payını yüklemek suretiyle Brüt Prim’e ulaşmada serbest olmasıdır. Bu sayede hem temelsiz rekabet önlenmiş olacak, hem serbest tarife anlayışı devam edecek, hem de sigortalıların hakları korunmuş olacaktır.

2.6.2.7. Kaliteli ve Yetişkin Eleman İhtiyacının Karşlanması

Sigorta hizmetinde İşletme, Hukuk, Matematik, Tıp, Mühendislik gibi farklı eğitimden geçmiş insanlara ihtiyaç vardır. Sektörün gelişmemiş olması yanında, ‘Kariyer Planlaması’ fikrinin de şirketlerde mevcut olmaması, ancak iktisat ve işletme tahsili olanların ilgi duyacağı bir iş gibi tanınması sonucunu vermiştir. Ayrıca orta derece elemanlarının işe uyumları için hem yüksek okul mezunu olmaları ve hem de iç eğitim programıyla sigortacılığın gerektirdiği bilgileri edinmiş olmaları hizmetin kalitesi ve doğruluğu ile direk bağlantılı hususlardır. Fakat şu an sektördeki elemanların üst yönetimindeki uygun eğitim noksanlığı görülmekte, orta ve üst yönetim sık sık iş değiştirmekte, iç eğitim göstermelik bir

anlayışla, yurt dışı eğitim ise, hemen hemen hiç denecek kadar verilmektedir.
Çözüm ise:¹⁰⁶

- Kadrolara uygun eğitimli personelin tayini,
- İç eğitim çalışmalarının bağımsız ve kurumsallaşmış bir bünyeden takibi,
- Kariyer planlaması fikrinin oluşturulması ve bunun bir parçası olarak iç eğitim ve yurt dışı eğitim-staj imkanlarının rekabete açık olarak verilmesinin sağlanmasıdır.

¹⁰⁶ Sergici,E., a.g.e., ss.130-131

III.BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİMDE GÜVEN

Hızlı teknolojik gelişim, yaşam standartlarının yükselişi ve yeni buluşların yapılması gibi olumlu gelişmelerin yanı sıra insan olarak her geçen gün yabancılaşmaya başladığımız bireyler, meslekler, ilkeler ve kurumlarla dolu bir dünyada yaşamaktayız. Daha doğru, özgür, eşit, adil, temiz, yaşanılır bir dünya özleminin artışı, farkında olarak ya da olmaksızın katkıda bulunduğumuz yozlaşma ve kirlenmeden yakınmaların artmasıyla birlikte örgütsel güven kavramı işletmecilik dünyasında daha sık ortaya çıkmaktadır. Özellikle son dönemlerde toplumlar arasındaki ekonomik performans farklılıklarını, gelişmişlik ve refah seviyesi gibi olguların o toplumdaki bireylerin birbirine duydukları güven düzeyiyle ilişkilendiren çalışmaların yapılması örgütsel güven konusuna ilgiyi daha fazla arttırmaktadır.¹⁰⁷

Güven bireyler arası ilişkilerin niteliğini ve sonuçlarını, fark edilenden çok daha derin bir biçimde belirler.¹⁰⁸ Güven ilişkilerinin dar alanlar içinde kalması, yüz yüze kişisel ilişkiler ile iç grup kapsamının dışına taşamaması, örgütlenme sayılarını ve yönetim biçimlerini sınırlamaktadır. Güven anlayışının özellikle bazı toplumlarda yakın ilişki, akrabalık ve hemşerilik benzeri profesyonel olmayan öğelerle birlikte tanımlanması örgütlenme ve yönetim süreçlerinin işleyişinde sorunlar yaratmaktadır.¹⁰⁹

3.1. Güvenin Kavramsal Çerçevesi ve Öğeleri

Günümüze kadar güvenin bir çok tanımı yapılmıştır. Bu çerçevede güvenin öğeleri de ortaya konmaktadır.

¹⁰⁷Safran, B, ‘ Örgütsel Güven Kavramı ile Verimlilik İlişkisi’,
www.bilgiyonetimi.org./cm/pages/mkl_gos.php , Muğla Üniv. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Yüksekokulu, s.3

¹⁰⁸ Erdem, F., ‘ Sosyal Bilimlerde Güven- Örgütsel Yaşamda Güven’, Vadi Yayınları, 1.Basım ,
İstanbul, Mart 2003, s.153

¹⁰⁹Sargut,A.S. , ‘ Sosyal Bilimlerde Güven- Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının
Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü’, Vadi Yayınları, 1.Basım,
Mart 2003, s.89

3.1.1. Güvenin Tanımı

Niklas Luhmann, sosyal sistemlere özgün anlamların oluşturulması sürecinin iki boyutundan söz eder: İletişime dayalı boyut ve bilişsel boyut. İletişime dayalı boyutun açıklanmasında güven kritik bir unsur olarak ele alınır. Luhmann'a göre, sosyal sistemlerin özü, iletişimle belirlenir ve bunu gerçekleştiren en önemli araçlardan biri güvendir. Bireyler arası güven üç önkoşula dayanır: öncelikle güvenen ile güvenilen arasında karşılıklı bağlılık gerekir. İkincisi, çalışanlar güvenle ilişkili durumu tanımak, diğer bir deyişle duruma yönelik kuralın ne olduğunu bilmek zorundadırlar. Üçüncüsü ise, güven talep edilemez, istenmez; sunulabilir ve kabul edilebilir. Luhmann'a göre güven, sosyal dünyanın karmaşıklığını azaltan etkili bir iletişim mesajıdır; güven olmadan sosyal yaşam olanaksızdır, nerede güven varsa orada deneyimler ve eylemler için fırsatlar doğar; nerede sosyal sistemin karmaşıklığında bir artış olsa, güvenin karmaşıklığı azaltması nedeniyle, orada sistemin yapısıyla uyumlaşabilecek olasılıkların sayısında artış olur.¹¹⁰

Çalışma şartlarında yapılan değişiklikler şirketlerin rekabet ortamında tutunabilmek için yerine getirmesi gereken gereklilikleri arttırdı. İlerlemiş ülkelerdeki firmalar birçok farklı sebepten kaynaklanan tehditlerle karşılaşmaya başladı. Bunlar daha fazla kalite, daha fazla ürün çeşidi, daha fazla yenilik talepleri; düşük maliyetli ülkelere gelen ağır fiyat rekabeti ve yeni teknolojinin artan maliyetidir. Bu taleplerin bazıları yeni şirketleri de etkilemiştir. Bu meydan okuyuşa ayak uydurmak için şirketler kendi içlerinde ve diğer firmalarla ilişkilerinde yeni örgütsel yeniliklere başlamışlardır. Diğer firmalarla ilişkilerindeki yenilikler arasında, ağlar, stratejik birlikler ve endüstriyel bölgelerdeki yatay işbirliği özellikle ön plana çıkmıştır. Firmalar içinde ise ağlar, yarı kamusal çalışma grupları ve karşılıklılık ilkesine özel önem verilmektedir. Aynı zamanda sorumluluğun paylaşılması şekilleri de ön plana çıkmıştır.

İş ortamının belirsizliği ve karmaşıklığı değişim işlemlerinin sayısındaki ve çeşitliliğindeki artışlar, personel arasında örgütsel güven olmaksızın üstesinden gelinemez. Ek olarak, çok hassas bilgilerin paylaşımı gerektiğinden, bilgi yoğun ürünleri ve bilgi temel ürünleri güveni çok önemli bir unsur haline getirmiştir. Güven

¹¹⁰ Erdem.F.,Özen,J., ' **Niklas Lunmann'ın Tanıdıklık, Emin Olma ve Güven Ayırımı** ', Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, 1.Basım, Mart 2003, ss. 54-55

sadece önemli koordinasyon mekanizması değil; yeni şartların başarı ve yüksek performansın ön şartıdır. Fukuyama daha da ileri giderek 'bir ulusun rekabet yeteneği bir tek kültürel özelliğe bağlıdır: Toplumdaki karşılıklı güven' demektedir. Bütün bu gelişmeler güveni hem daha gerekli hem de daha polematik kıldı. Ayrıca bu gelişmeler güveni; özellikleri, sosyal organizasyon ve kontrolü ve her şeyin ötesinde yaratılması ve sürdürülmesinin yolları açısından, hem yöneticiler hem de sosyal ve yönetim bilimcileri için yeniden ilgi merkezi haline getirdi. Örgütsel performansta da güvenin önemi sistematik bir çalışmaya konu olmaktadır. Sosyal güven ve ekonomideki yüksek performans arasındaki varsayılan bu bağlantılar pek az ilgi görmektedir.¹¹¹

Literatürde güven biçimleri konusunda değişik kategoriler kullanılmaktadır. Tablo 2, güvenin temelleri ve literatürde yer alan güven biçimleri tartışmalarını şematik olarak sunmaktadır. En çok tartışılan güven biçimi, mübadelede yönetim yapısına dayanan güvendir. İkinci olarak en çok tartışılan güven biçimi, kişisel çıkara dayalı güvendir. Granovetter, ekonomik davranışın toplumsal içeriği tartışmasında, güven yaratan somut kişisel ilişkilerin ve güven yaratan ilişki ağlarının rolünü vurgulamaktadır. Güven temelleri açısından, kişisel ilişkiye dayalı güven ile yönetim yapıları arasında bir potansiyel kesişme alanı vardır. Granovetter'e göre güvenin temelinde yönetim yapısından daha çok kişisel ilişkiler bulunur. Bu durum herkesin kendi birinci el bilgisini daha güvenilir bulmasından kaynaklanır.

¹¹¹ Steward, K.J., 'Trust Transfer on the World Wide Web', University of Maryland, Robert H. Smith School of Business, College Park, sayı 1, February 2003, s.5

Tablo 2. Güven Biçimleri

Güvenin Temeli	Literatüre Tartışma
Yönetişim Yapıları	Hesaba Dayalı Çıkar Güveni Garanti Caydırma Temelli Güven Yarı-güçlü güven İtibarla güven Ekonomik güven İşbirliği İçin bencilce motivasyon
Kişisel İlişkiler	Somut kişisel ilişkiler Samimi ilişki güven Kişisel güven Ekonomik değişimi kapsayan kişisel ilişki Kişilere güven Güçlü güven
Diğer tarafın iç normları bilgisi	Güven Ahlaki insan güveni Yaygın yükümlülük/işbirliği toplumsal normları Özgeciliği kapsayan güven İşselleşmiş ahlaki alışkanlıklar ve karşılıklı ahlaki yükümlülükler
Sistem/kurum	Sistem güveni Kurum temelli güven Sistemler güveni Sistem güveni

Kaynak: Sosyal Bilimlerde Güven, “**Güvenin Ekonomi Politikası**”, s.66

Üçüncü güven biçimi, karşı tarafın içsel normları bilgisidir ve yine literatür de bu güven biçimine verilen en geniş bir isim yelpazesi vardır. Sn güven biçimi, soyut sistemler veya toplumsal kurumlar temelli güvendir. Burada güven sembolik işaretler veya uzman sistemler gibi soyut sistemlere olan inancın gelişmesinden

kaynaklanır (Giddens). Bir başka yönde, bu güven biçimi formel toplumsal yapılara bağlanmaktadır. Giddens için paranın kullanımı, soyut sistemlere güvenin temel örneğini oluşturmaktadır. Güven burada kişilere değil, soyut kapasitelere yönelmiştir. Parasal işaretleri kullanan herhangi biri, hiç karşılaşmadığı kişilerin, onların değerini vereceği varsayımıyla hareket etmektedir.

3.1.2. Güvenin Öğeleri

Güven sözcüğü detaylı incelendiğinde:¹¹²

1- Güven; taraflardan birinin diğerlerinin işindeki uzmanlığına, güvenilirliğine ve iyi niyetine dayanarak bir beklenti, itimat veya karşı tarafın olumlu hareketlerinden etkilenmiş bir düşünce içinde olmasıdır.

2- Güven ilişkisinin kurulmasında tarafların birbirlerine geçmişte ve halen gösterdikleri iyi davranışlar ilişkinin kolayca zedelenmesini engeller. Fakat eğer taraflardan birisi diğerinin davranışlarını tamamen kontrol edebiliyorsa, burada güvenin çok da fazla rolü yoktur.

3- Taraflar arasında kaliteli bir ilişki kurulabilmesi için güven temel belirleyici olup, bu ilişkiden tarafların tatmin olması, fırsatçı ve negatif sonuçlar doğurabilecek davranışlar içinde bulunmamaları, birlikte çalışma isteklerinin olması ve birbirlerinin menfaatlerini korumaları gereklidir.

4- Taraflardan her ikisinin de birbirlerinin iyi niyetine, dürüstlüğüne ve yardımseverliğine inanmaları güven ilişkisinin kurulması için önemli öğelerdir.

3.2. Güvenin Çeşitleri ve Güvenin Gelişim Aşamaları

Bir çok teorisyen güveni çok yönlü ve birden fazla temele dayanan bir kavram olarak düşünmektedir. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) iş ortamı içerisinde karşılıklı ilişkilere dayalı güvenin 3 aşamada oluştuğunu ve geliştiğini ortaya çıkaran çalışmalar yaptılar. Bu yazarlara göre iş ilişkilerinin gelişmesinde 3 türlü güven etkili olmaktadır. Tehdide dayalı güven, bilgiye dayalı güven, benimsemeye dayalı güven. Bazı yazarlar geçmiş temelli, kategori temelli, rol temelli ve kural temelli güven olarak ele alırken; bazı yazarlar da tahmin temelli, değer temelli ya da ortak anlayışlara dayanan güven olarak ayırmaktadır.

¹¹² Ganesan,S., ‘ **Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships**’, Journal of Marketing, sayı.58, Nisan 1994, s.3

3.2.1. Güvenin Çeşitleri

Sheppard ve Tuchinsky'e göre taraflar arasında bir geçmiş yoktur. Bundan dolayı tarafların birbirleri hakkında bilgileri yoktur. Kendilerini çok hızlı bir şekilde açığa çıkarırlarsa kolay kırılacaklarına inanmaktadırlar ve ayrıca ilişkinin ömrü hakkında da belirsizlik vardır.¹¹³

3.2.1.1. Kaybetme Korkusu ve Algısına (Tehdide) Dayalı Güven

Güvenin bu şekli korku üzerine kuruludur, başka bir deyişle eğer güven ilişkisine bir zarar gelirse, bireyler, kendilerinden güven ilişkisi içerisinde beklenen taahhütleri yerine getirmeyeceklerdir, bireyler bunun sonuçlarından korktukları için güven duymak zorundadırlar.

İş yaşamında bu tarz bir güven ilişkisi tipik olarak işe yeni başlayan bir çalışan ve onun yöneticisi arasında da yaşanabilmektedir. Bu ilişkinin başlangıç aşamasında daha taraflar birbirlerini çok iyi tanımadan, çalışan statüsündeki taraf, onun hakkında yeterli bilgi ve geçmiş tecrübeye sahip olmasa dahi güvenmek zorundadır. Çünkü bu ilişkide otorite sahibi olan taraf yöneticidir ve kendi görevlerinizi tamamlayamadığınız takdirde bir takım ceza mekanizmalarını kullanma yetkisine sahiptir. Çalışan açısından algılanan bu tehdit onun yöneticisiyle kurduğu güven ilişkisinin temelini oluşturmuş olmaktadır.¹¹⁴ Eğer güven suistimal edilirse ceza açık ve mümkün olabileceği ölçüye kadar güveni destekler olmalıdır. Bundan dolayı, ceza davranışı ödül sözünden çok daha önemli bir etkileyici olmaktadır.

Kaybetme korkusu veya bir tehdit algısına dayalı olan bu tarz güven, henüz tarafların birbirlerini çok iyi tanımadıkları ve uzun süreli bir geçmiş paylaşmadıkları ilişkinin başlangıç safhalarında gözlemlenen bir güven şeklidir.

3.2.1.2. Bilgiye Dayalı Güven

Bu güven ilişkisi, korkuya değil tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye dayalı olan bir tür güven ilişkisini içermektedir.¹¹⁵ Bilgiye dayalı güvenin ortaya çıkabilmesi ya da taraflar arasında bilgiye dayalı güvenin gelişebilmesi,

¹¹³ Kramer, Roderick M., Tyler, Tom R., ' **Trust in Organization Emergign Perspectives, Enduring Questions, Annual Review** ', California , 1999, s.119

¹¹⁴ Robbins, S.P.,& Decenzo, D.A' **Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications** ', New Jersey, 2001, s.3

¹¹⁵ Lewicki, R.J.&Bunker, B.B., ' **Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Roderick M. Kramer & Rom.T. Tyler., Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research** ', London 1996, s.120

düzenli bir iletişim sayesinde gerçekleşir. Bu kişiyle ne kadar çok devamlı ve düzenli iletişim içinde olunursa, o kadar bilgi sağlanmış ve bu oranda güven gelişmiş olmaktadır. Bu yöntem tarafların birlikte iyi bir şekilde çalışıp çalışamayacağını saptamak için yeterli bilgi kazanmalarına imkan tanımaktadır.

Korkuya dayalı güven, çok ince hesaplar üzerine kuruludur. Eğer taraflardan birisi kendisinden beklenildiği gibi davranmazsa güven çabuk ve bir daha düzeltilemeyecek şekilde zarar görebilir. Ancak tarafların birbirlerini uzun süreden beri tanıdıkları bilgi içerikli güven ilişkisinde, taraflardan birisi tutarlı olmayan bir davranış gösterdiğinde dahi ona güvenen karşı taraf bu davranış tutarsızlığını açıklayacak yeterli sebep görebiliyorsa bu kişiyi bağışlayabilir ve güven ilişkisi yeniden kurulabilir.

3.2.1.3. Kimlik Temelli Güven

Taraflar arasında karşılıklı anlayışın olduğu güven tipidir. Bu karşılıklı anlayış her birinin birbirine göre davranacağı noktayı geliştirmektedir. Yani tarafların birbirlerinin isteklerini anladıkları ve bu istekleri kendilerinin de benimseyip onayladığı; bu karşılıklı anlayışın bireyleri birbirlerinin ortak çıkarı adına hareket etmeye yönlendirdiği üst düzeyde bir güven ilişkisidir. Bu tarz güvenin hakim olduğu karşılıklı ilişkilerde, karşı tarafı ve onun davranışlarını kontrol etme gereği tamamen ortadan kalkar; taraflar arasında koşulsuz bir bağlılık söz konusudur. Örgüt içinde de, takım çalışmaları açısından yöneticilerin ideal olarak gördükleri güven, takım arkadaşlarının birbirlerini benimsedikleri ve birbirlerinin yokluğunda bile aynı şekilde düşünüp, hissedip, davranabildikleri güven şeklidir. Birbirleriyle bu tarz güven içinde olan bireyler ortak amaçlar etrafında daha sıkı kenetlenebilir ve aralarındaki farklılıklara rağmen hedefe ulaşmak konusunda daha istekli olmaktadır.¹¹⁶

Örgütler açısından bakıldığında örgüt kültürü içinde yer alan güven düzeyini mümkün olduğunca çok arttırmak daha başarılı sonuçların alınmasını kolaylaştırabilecektir. Ancak örgütlerde güvenin oluşması için bireylerin birbirleri hakkındaki psikolojik ve kişisel algılamaları ve bazı karakter özellikleri yeterli olmamaktadır. Örgütlerde güven ortamı oluşturabilmek oldukça zor, hassas ve dikkatli bir yönetimle söz konusu olabilmektedir. Örgütteki uygulamalar,

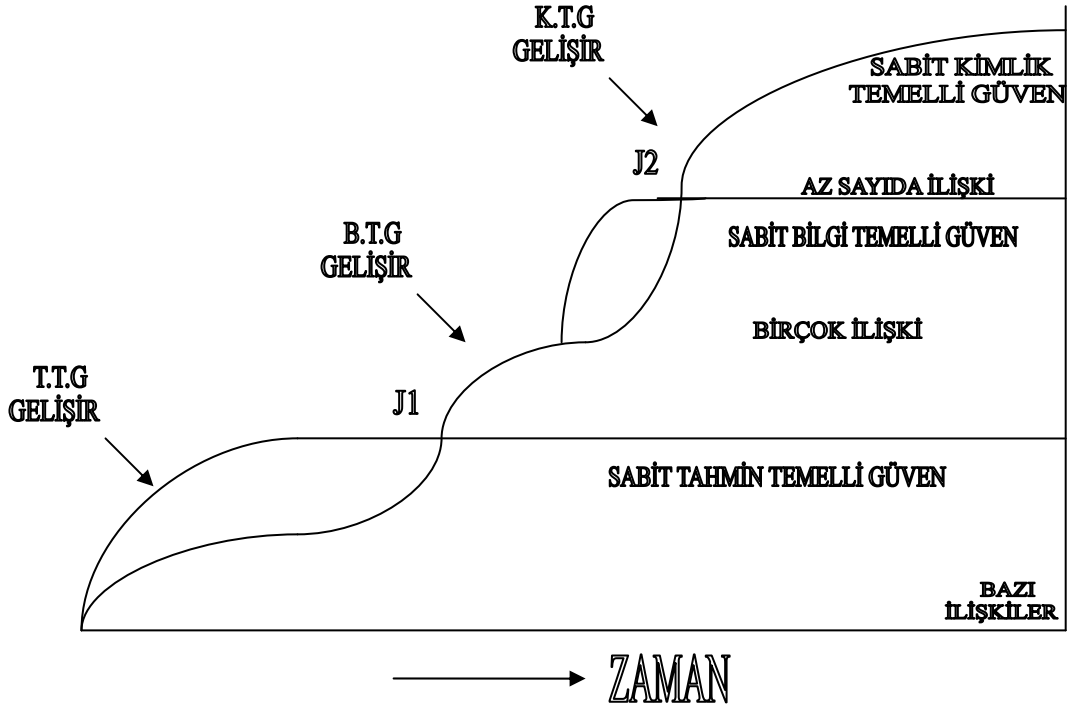
¹¹⁶ a.g.m., ss.5-6

yöneticilerin ve liderlerin tutumları, liderlik süreçleri gibi örgüt yapısı ve kültüründen kaynaklanan bir çok çevresel faktör de bir işletmede güven kültürünün oluşumunu fazlasıyla etkilemekte, kolaylaştırmakta ya da zorlaştırabilmektedir.¹¹⁷

3.2.2. Güven İlişkisinin Gelişim Süreci

Örgüt içinde, taraflar bir aşamadan diğerine hareket ettikçe güven de kademeli olarak gelişmektedir. Bu gelişim **şekil 3** de gösterilmektedir.

Şekil 3: Güvenin Gelişim Süreci



Kaynak: Kramer, Roderick M., Tyler, Tom R., 'Trust in Organizations Emerging Perspectives, Enduring Questions', Annual Review. California, 1999 s.124

¹¹⁷ Jones, G.R.,& George, J.M., ' The Experience and Evolution of Trust: Implications for cooperation and Teamwork, Academy of Management Review', 1998, s.534-535,

Güven gelişimine temel oluşturan unsurlar şunlardır:¹¹⁸

- İnsan ilişkileri geliştikçe güven gelişir ve değişir. Eğer ilişki gelişimini tamamlayarak olgunluğa erişirse, tehdit temelli güvenden bilgi temelli güvene oradan da kimlik temelli güvene doğru olmaktadır. Ancak, tüm ilişkiler bu şekilde gelişmez. Başka bir ifadeyle bazı ilişkilerde güven, birinci ya da ikinci aşamayı geçmemektedir.

- İlişki kurmak tehdit temelli güven davranışlarının gelişimiyle başlamaktadır. Eğer bu davranışlar güvene dayalı bir şekilde gelişirse, taraflar diğerinin ihtiyaçları, tercihleri ve öncelikleriyle ilgili bilgi temelli bir güven oluşturmaya başlayacaktır. Diğer taraf hakkındaki bu bilgiler, bilgi temelli güvene geçiş için bir temel oluşturmaktadır ve şekilde de J1 noktasında gösterilmektedir.

- Eğer taraflar bilgi temelli güvene doğru kayarlarsa, yukarıda anlatılan hareketlerde bulunacaklardır. Bilgi temelli güvenden kimlik temelli güvene geçiş de benzer şekilde olmaktadır. Ve bu geçiş şekilde J2 noktasında başlamaktadır. Taraflar birbirleri hakkında daha çok şey öğrenmeye başladıkça diğer kişinin ihtiyaçları, tercihleri ve öncelikleriyle kendininkiler arasında bir fark gözetmeyebilir ve kendininmiş gibi davranabilir.

- Bir aşamadan diğerine sıçrama ilişkide yapı değişikliği gerektirebilmektedir. Birinci durumda, yani tehdit temelli güvenden bilgi temelli güvene geçişde, yapı değişikliği kendisi ve diğerleri arasındaki farklılıklara olan duyarlılıktan, kendisi ve diğerleri arasındaki benzerliklere olan duyarlılığa bir geçiştir. Benzer bir yapı değişikliği bilgi temelli güvenden kimlik temelli güvene geçişde de olmaktadır.

Güven ilişkisinin gelişim süreci, tarafların güdüleriyle ilgili beklentilerinin ve davranışlarının oluşum biçimine dayanır. Güven ilişkisinin gelişim süreci beş aşamada gerçekleşmektedir:¹¹⁹

1- Planlama ve Hesaplama Aşaması: Örgütler veya bireyler, ilişkiyi devam ettirmenin veya sona erdirip başka bir firma veya/ bireyle ilişki kurmanın

¹¹⁸ Kramer, Roderick M., Tyler, Tom R., a.g.m., ss.124-125

¹¹⁹ Doney,P.M., Cannon,J.P., ‘ **An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships**’, Journal of Marketing, Nisan 1997, sayı.61, s.22

maliyet ve/veya yararlarını hesaplayarak, ilişkiye devam etme veya ilişkiyi sona erdirmeye kararı verirler.

2- Tahmin Aşaması: Bu aşama, tarafların birbirlerinin davranışlarını çok iyi tahmin edebilmelerine dayanır. Taraflar arasında güven oluşabilmesi için, birbirlerinin inanılabilirlik ve yardımseverliklerini değerlendirmeleri ve geçmişteki davranış ve verdikleri sözler hakkında bilgi sahibi olunması gerekir. Taraflarca birlikte yapılan çalışmaların birçok kez tekrarlanması, tarafların birbirlerinin önceki davranışlarını daha iyi yorumlayabilmelerine olanak sağladığı gibi, gelecekteki davranışlarını da tahmin edebilmelerini kolaylaştırır.

3- Yeterliliğin Belirlenmesi Aşaması: Bu aşama, tarafların yükümlülüklerini yerine getirme yeteneklerinin ve yeterliliklerinin belirlenmesini içerir. Böylece taraflar, güven ilişkisinin öncelikle inanılabilirlik unsuru üzerinde yoğunlaşırlar.

4- Karşı Tarafın Amacını Anlama Aşaması: Güven, tarafların birbirlerinin güdülerini, amaçlarını ve fikirlerini değerlendirmeleri ve yorumlamaları sayesinde ortaya çıkar. Bu aşamayı kullanarak taraflar, birbirlerinin sözlerini ve davranışlarını yorumlarlar ve bu yorumlamadan sonra ikili ilişkinin ortak amacı belirlenmeye çalışılır.

5- Aktarım Aşaması: Taraflar birbirlerinin davranışlarını, fikirlerini ve amaçlarını net bir şekilde gördükten sonra oluşan güven veya güvensizlik durumunu birbirlerine aktarırlar. Firmaların birbirleri hakkında geçmişte oluşan bir güven veya güvensizlik ortamı tarafların uzun yıllar iyi ikili ilişkiler kurmalarını etkileyebilir ya da ön yargılı davranışlara neden olabilir.

3.3.Güven Unsurunun Etkileyicileri ve Unsurları

3.3.1. Güvenin Etkileyicileri

Örgütlerdeki tutum ve davranışlara yönelik çalışmalar makro ve mikro seviyelere göre incelenmektedir. Mikro incelemeler doğrudan kişilerin davranışları üzerinde yoğunlaşırken, makro incelemeler örgütsel şartlar ve çevre üzerinde yoğunlaşmaktadır. Örgütsel yapı insanların davranış ve faaliyetlerinden ortaya çıkmakta, insanların faaliyetleri ise örgütsel şartlar tarafından şekillenmektedir. Bu sebeple güven unsurunun örgütler tarafından tam olarak anlaşılması mikro ve makro

bakış açılarının bütünleştirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Mikro bakış açısında, çalışanlar sahip oldukları bazı kişisel özellikleri nedeniyle 'güvenmeye' eğilimli olabilmektedir. Deneyim ve güvenilirlik niteliklerinden güven unsuru etkilenmektedir ve kişisel nitelikler de güven unsuruna katkıda bulunabilmektedir. Örgütlerde çalışan kişilerin 'yönetici' veya 'yönetilen' konumunda çalışmalarına göre kişisel özelliklerinde, ihtiyaç ve beklentilerinde farklılıklar olacağı varsayımı da göz önünde tutularak, kendi kişisel özellikleri ve deneyimlerinin örgüt içinde güven esasına dayalı ilişkiler oluşturulmasında ne ölçüde etkili olduğunu saptayabilmek amacıyla belirlenen güven unsurunun etkileyicileri şunlardır.

Unsur1: Yönetenlerin yanlarında çalışanlara karşı gösterdikleri güven konusundaki düşünceler (1A) yönetenlerin çeşitli kişisel özelliklerine (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, örgütsel kıdem, başka örgüt deneyimine sahip olma, buldukları kurumda yükselme olanakları bulunup bulunmadığı konusundaki inanç) ve (1B) yönetilenlerin çeşitli kişisel özelliklerine (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, örgütsel kıdem, başka örgüt deneyimine sahip olma, buldukları kurumda yükselme olanağı bulunup bulunmadığı konusundaki inanç) bağlı olarak farklılıklar göstermektedir.

Makro bakış açısında ise, güven unsuruna dayalı ilişkiler gerçekleştirilmesi beklenen kişilerin çalıştıkları kurumların çeşitli özelliklerinin, kişilerin konu ile ilgili tutum, davranış ve beklentilerinde farklılıklar yaratıp yaratmadığının sorgulanması gerekir. Örgütsel yapıların çalışanların faaliyetlerini büyük ölçüde şekillendirdiği bulgusu da göz önünde tutularak aşağıdaki ikinci unsur oluşturulmaktadır.

Unsur2: Yönetenlerin ve (A2) yönetilenlerin örgütsel güven konusundaki düşünceleri çeşitli örgütsel özelliklere (kuruluş tarihi, iş gören sayısı, üretim alanı, sendikaya bağlı olma, yeni yönetim tekniklerine işletmede önem verilip verilmediği) göre farklılıklar göstermektedir.¹²⁰ İnsanlar doğal olarak güvendikleri kişi tarafından güvenilme ihtiyacı duymaktadırlar. Bu sebeple, Handy'nin de belirttiği gibi, güven kaçınılmaz olarak karşılıklı olma mantığına uymaktadır.¹²¹ Ancak, Türk yöneticilerine yönelik olarak yapılan bir araştırmada 'yöneticilerin samimi olarak katılımcı uygulamalara inanma eğilimi duyduklarını, ama çalışanlarından aldıkları

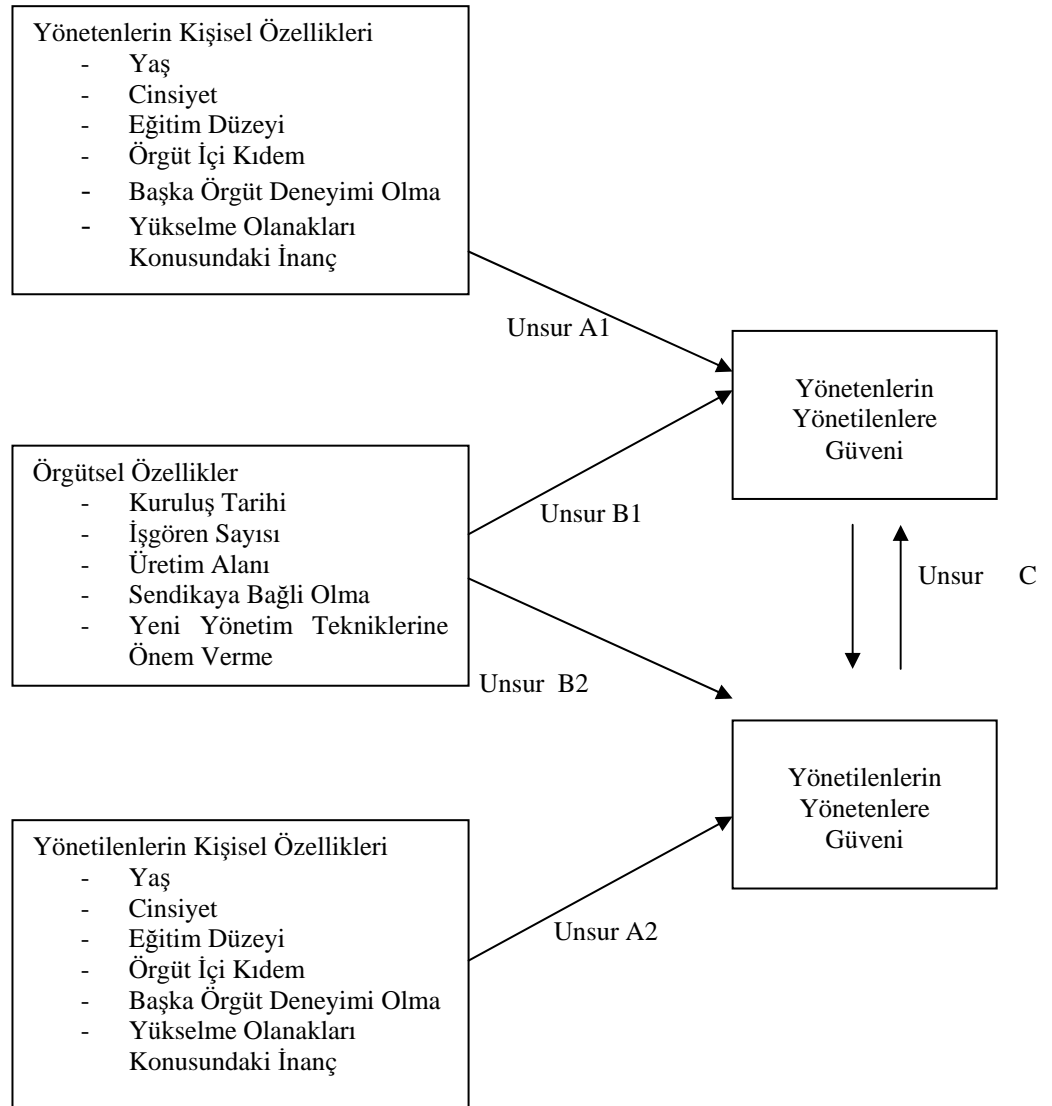
¹²⁰Küskü,F., 'Yöneten- Yönetilen İlişkisinde Güven', Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü-Amme İdaresi Dergisi, No:32, Mart 1999, s. 137

¹²¹ Handy,C., 'Trust and the Virtual Organization', Harvard Business Review, sayı48, 1995, s.19

yanıtlar karşısında hayal kırıklığına uğradıkları' vurgulanmaktadır. Bu durumda, yöneten ve yönetilen grubu arasında, katılımcı uygulamaların gerçekleştirilmesi için vazgeçilmez bir unsur olan güven konusunda da farklı tutum ve davranışlar, farklı beklentiler bulunmaktadır. Bu düşünceden hareketle üçüncü bir unsur belirtilmiştir.

Unsur3: Örgütlerde hem yöneten hem de yönetilen durumunda olan kişilerin, kendilerini yöneten kişilere karşı gösterdikleri güven ile yönetmek durumunda oldukları kişilere karşı gösterdikleri güven arasında farklılıklar bulunmaktadır.¹²²

Şekil 4: Güven Unsurunun Etkileyicileri



Kaynak: Fatma Küskü, 'Yöneten- Yönetilen İlişkisinde Güven', Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü-Amme İdaresi Dergisi, s.141

¹²² a.g.m., Küskü,F., s.140

Güvenin belirleyicileri olarak güvenin dört tane unsuru bulunmaktadır.

3.3.1.1. Güvenin Yetenekli Olma Boyutu

Çalışanın işini başarılı bir şekilde ve başkalarına zarar vermeksizin tamamlayacak teknik beceri, yetenek ve donanıma sahip olması güvenin yetenekli olma boyutudur. Yöneticiler yeteneklerine ve iş bitirme becerisine sahip olmadığını ve işini başarıyla tamamlayacak kişiler olmadığını düşündükleri çalışanına iş ilişkilerinde daha zor yer vermektedir.¹²³

3.3.1.2. Güvenin Tutarlı Olma Boyutu

Güvenin tutarlı olma boyutu ile çalışanın söylediği sözler ve yaptıklarının arasında uyumun olması kastedilmektedir. Söyledikleri ve yaptıklarıyla, düşündükleri ve söyledikleriyle uyumlu olmayan, zamandan zamana ve kişiden kişiye değişen bireylere güvenmek zor olmaktadır. Dolayısıyla davranışlarında tutarlı olmayan bireylere güvenilmemektedir.

3.3.1.3. Güvenin Açıklık Boyutu

Güvenin açıklık boyutu ile bireylerin sahip oldukları bilginin açık ve dürüst bir şekilde herhangi bir saptırma ve gizleme olmaksızın paylaşılması kastedilmektedir. Bilginin birey tarafından herhangi bir saptırma olmadan, olduğu gibi aktarılması, verdiği sözü tutması konusunda ona güvenilmesini sağlar. Yüksek güven ortamı açıklık ve bilgi paylaşımı ile açıklanmaktadır.

3.3.1.4. Güvenin İlgili Olmak, Yardım Etmek Boyutu

Çalışanlar kendilerinden avantaj sağlama eğilimi olmadıklarına inandıkları kişilere güvenmektedirler. Başkalarının isteklerine karşı ilgili ve duyarlı davranmak ve onlara yardım etmek, başkalarından avantaj sağlamaya meyilli olmamanın en açık ifadesidir. Aynı şekilde yöneticinin, kendisini takip edenlere veya astlarının çıkarlarına hassas olarak ve onları düşünerek karar alması lidere ve alınan kararlara olan güveni arttırmaktadır.¹²⁴

¹²³ Robbins, S.P., Decenzo, D.A., a.g.e., s.11

¹²⁴ Quichi, W.G., 'Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge', Reading, MA: Addison-Wesley, 1981, s.88

Sonuçta da ‘güven’ kavramı çeşitli boyutları olan bir kavram olarak düşünülebilir. Güven kavramı tüm bu unsurlar bir araya gelerek oluşturulmaktadır.

3.4. Güvenin Yararları

Güvenin hem toplumsal ve hem de bireysel boyutta yararları vardır. Güvenin sahip olduğu yararlar örgüt açısından oldukça önemlidir. Bu yararlar şu şekilde açıklayabiliriz.

3.4.1. Bağlılığı Arttırma

Çalışanların bağlılığı örgütün menfaatlerini gözetmeyi, iyi imajını korumayı, örgütü tehlikeye sokmamayı, gizli bilgiyi başkalarıyla paylaşmamayı da ifade etmektedir. Yüksek seviyeli güven duygusu çalışanlar arasında bağlılık yaratmada önemlidir. Örgütüne güvenen bireyler bağlı kalmaktadır. Bundan dolayı yüksek güvene sahip bir organizasyon kesinlikle bağlılığı arttırmada başarılı olmaktadır.

3.4.2. Grup Çalışmasını Güçlendirme

Güvenin olmadığı ya da oldukça az seviyelerde olduğu bir örgütte insanlar kendi çıkarlarının peşine düşer. Güven olmadığından kendilerini diğer bireylerden korumaya çalışmaktadırlar. Diğer yandan yüksek güven seviyesinin olduğu bir örgütte, çalışanlar takım ruhuna sahiptirler ve birlikte hareket etmektedirler.

3.4.3. Maliyet Azalımı

Güven çalışanın moralini yükselterek, iletişimi arttırarak, paylaşımı güçlendirerek, takım ruhunu ve çalışmasını arttırarak, iş ortamındaki stresi azaltarak ve çalışanı örgüte bağlı hale getirerek maliyetleri azaltmaktadır. Çünkü çalışanlar yüksek morale sahip olduğunda daha az kaynak kullanarak görevlerini zamanında yerine getirmektedirler. Böyle bir fayda da örgütün çok önemli bir maliyet kaynağını azaltmaktadır.¹²⁵

3.4.4. Stres Azalımı

Güven olmayan bir örgütte çalışanlar, her ayrıntıyı tekrar tekrar kontrol etmelidir. Dolayısıyla, güvenin olmadığı bir iş ortamı son derece stresli olmaktadır. Stres de çalışanlara daha fazla enerji harcattırır. Bu da verimliliği düşürmektedir.

¹²⁵ Victor, T., ‘The Missing Link In Organizations’, 2000, s.3

Yüksek güven seviyesine sahip organizasyonlarda stres az olmakta ve böylece çalışanlar da işlerini daha rahat yapmaktadır.

3.4.5. Moral Arttırımı

Yüksek moralli bir çalışan işine, yöneticilerine ya da sisteme karşı olumlu bir tutuma sahiptir. Düşük moralli çalışan içinse bunun tam tersi söylenebilir. Çalışanları arasında yüksek seviyede güvenin hakim olduğu bir organizasyonda çalışanların morali daha yüksektir.

3.4.6. Paylaşımın Artması

Çalışanlar söyledikleriyle davranışları arasında tutarlı oldukları takdirde etrafındakilerin güvenini kazanmaktadır. Yüksek güven duygusu, sosyal etkileşimi arttırıp hiyerarşik farklılıkları azalttığından çalışanlarda fikirlerini başkalarıyla paylaşma konusunda rahat ve açık olmaktadır. Çalışanlar diğerlerine güvenerek paylaşımı arttırmaktadırlar.¹²⁶

3.5. Güveni Olumlu ve Olumsuz Yönde Etkileyen Öğeler

Güveni etkileyen bir çok olumlu ve olumsuz öğeler bulunmaktadır. Bunları incelersek;

3.5.1. Güveni Olumlu Yönde Etkileyen Öğeler

Güveni olumlu yönde etkileyen bir çok faktör vardır. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz.

3.5.1.1. İlişkide Süreklilik

Yeni başlayan taraflar arasındaki ilişkide, imzalanan anlaşmaların uygulanacakları bir teorik bir de pratik süre vardır. Taraflar arasındaki ilişkiler iyi ise imzalanan anlaşmaların süreleri tamamlandıktan sonra da ilişkiler devam eder; fakat bunun tersi de söz konusu olabilir. Eğer ilişkiler iyi değilse, yapılan anlaşmanın süresi bitmeden de taraflar ilişkiden kopmak isteyebilirler ki, bu durumun her iki taraf içinde maliyetleri vardır.

¹²⁶ Güneşer A.B., ‘ **Organizasyonlarda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi Bankacılık Sektöründeki Bir Uygulama**’, Marmara Üniversitesi Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2002, ss.50-51

3.5.1.2. Paylaşılan Ortak Değerler

Uzun dönemli ilişki içinde bulunan taraflar; birbirlerinin belirli konulardaki davranışları, politikaları, hedefleri, kuralları, hangi konuları benimseyip hangilerini önemsemedikleri ve birbirlerinin doğru-yanlış anlayışları konusunda belirli bir ölçüde fikir sahibidirler.

Her firmanın örgütsel kültürüne temel oluşturan önemli değerleri vardır. Örgütler bu değerlerini yaygın ve güçlü bir biçimde kullandıklarında, bu değerlerin örgüt kültürüne olan yansımaları görülür. Her örgütün kendi değerleri içinde oluşturduğu bilgi akış sistemleri, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri, kuralları, bireysel hedefleri birbirlerinden farklıdır. Her iki taraf ta birbirlerinin kurallarını, ilgi alanlarını, sorunlarını, gereksinimlerini beklentilerini çok iyi öğrenmeli, ortak bir hedefe ulaşabilmek için birlikte çalışmalı, yoğun bir bilgi paylaşımı ortamı oluşturmalıdır. Taraflar birbirlerinin sorunlarını çözebilmek için gerektiğinde karşılıklı fedakarlıklarda bulunabilecekleri bir örgüt kültürüne sahip olmalıdırlar.¹²⁷

3.5.1.3. Etkin İletişim

Taraflar arasında kurulan iletişimin sık, yüksek kaliteli, güvenilir, tam zamanında ve tarafların ilgi alanlarıyla ilgili olması iletişimin etkinliğini ve tarafların birbirlerine olan güvenlerini artırır.

İşbirliğine dayalı, etkin bir iletişimin gerçekleşebilmesi için dört önemli öğe vardır. Bunlar;¹²⁸

- 1- Olası bütün iletişim türleriyle çok sık bir etkileşim oluşturulmalı, (yüz-yüze görüşme, telefonla arama, e-mail vb.)
- 2- Üretici firma ile toptancı bayi arasında daha fazla iki yönlü, sürekli, paylaşımaya dayalı bir iletişim kurulmalı,
- 3- Taraflar arasında etkin bir iletişim kurabilmek için oluşturulan politika ve süreçlere itimat edilmeli

¹²⁷ Wilson,D.T., ‘ An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships’, *Journal of the Academy of Marketing Science*, sayı:23, 1995, s.338

¹²⁸ Mohr,J.,Fisher,R.J.,Nevin,J.R., ‘ Communicating for Beter Channel Relationships’, *Marketing Management*, Sayı:81999, ss.40-41

4- Toptancı bayilerin ilgilendikleri faaliyet konularını geliştirmeleri için üretici firma onlarla toplantılar yapmalı, karlılıklarını arttırmaları için yeni çözüm önerilerinde bulunmalıdır.

3.5.1.4. Sorunların Kısa Sürede Çözülmesi

Taraflar arasında fiyat ve vade koşullarından, mallarının/hizmetlerinin kalitesinden, satış temsilcilerinin davranışlarından, dağıtım hizmetlerinden kaynaklanan sorunlar olabilmektedir. Örgüt içinde çalışan bireyler arasında sorunlar olabilmektedir. Örgütler önce çalışanların, sonra tarafların sorunlarını çözmeye yönelik pazarlama programları uygulayarak, satış temsilcilerine müşteri odaklılığı temel olan bir eğitim programı uygulayarak, satış temsilcilerinin performanslarını sürekli kontrol ederek onlara tatmin edici ücretler vererek, malların tasarımı, sipariş alınması, üretilmesi, dağıtılması aşamalarında ve tutundurma faaliyetlerinde müşterilerin sorunlarını kısa sürede çözebilmektedir.¹²⁹

3.5.1.5. Karşılıklı Bağımlılık

Karşılıklı bağımlılık, taraflar arasındaki ilişkinin geleceğini ölçen önemli bir ögedir. Bu ögenin üç ayrı yüzü vardır. Bunlar,¹³⁰

- İstikrarlı bir ilişki geliştirme arzusu
- İlişkiyi korumak için kısa dönemli fedakarlıklar yapma isteği
- İlişkide istikrarı korumak için taraflar arasında güven gereklidir.

Bağımlılık, güven ilişkisi içinde olan taraflardan 'kalıcı ve gidici' olanları birbirinden ayıran önemli bir ögedir. Uzun dönemde birbirleri ile çok güçlü bağımlılığı olan taraflar, birbirlerinin üretim, pazarlama, finansman ve insan kaynakları alanlarındaki tüm yeteneklerini ve performanslarını kontrol ederler.

3.5.1.6. Tatmin

Tatmin bir firmanın ilişki içinde olduğu başka bir firmanın ürettiği mal/hizmetlerden memnun olması ve beklentilerini elde etmesidir. Tatmin ekonomik ve psikolojik olmak üzere iki ayrı grupta incelenebilir.

¹²⁹ Saunders,P.,Brucker,R.W.,Brown,H.E., ' **Sacrificial Behavior in Relationship Marketing: A New Perspective on Delighting and Retaining Customers**', Journal of Customer Service in Marketing&Management, Sayı.5, 1999, ss.66-67

¹³⁰ Anderson ,E., Weitz,B.A., ' **The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels**', Journal of Marketing Research, Sayı.29, 1992, ss.19-20

Ekonomik tatmin; ilişki içinde olan tarafların parasal konularda birbirleriyle uyumlu olup, örneğin; satış hacmi, kar oranı gibi rakamlardan olumlu sonuçlar almalarıdır.

Psikolojik tatmin için, taraflar birbirlerinin ne kadar güvenilir ve sözüne bağlı firmalar olduğuna bakar.

Eğer çalışanlar firmadan tatmin oluyorsa, bunun firmaya geri bildirimini olumlu yönde dönmektedir. Verimliliğini artırmak için daha çok çalışırlar ve firmalarını olumlu yönde pazarlarlar.

Müşteri tatmini firmaların uzun dönemde başarıları, büyümeleri, karlarının ve Pazar paylarının artması için önemli bir stratejik araçtır. Satın aldığı bir mal/hizmet bir müşterinin gereksinimlerini, isteklerini ve beklentilerini karşıladığı sürece, müşteri o maldan tatmin olur;¹³¹

- O malı/ hizmeti tekrar satın alır,
- Başka firmalara da satın alması için önerir
- O firmanın sadık bir müşterisi haline gelir. Tatmin olmuş bir müşteri, üretici firmaya yeni mallar/hizmetler üretmesi konusunda fikirler önerebilir.
- Başka firmaların düşük fiyat önerilerine, reklamlarına önem vermez,yeni müşteriler aramaktansa mevcut müşterileri daha fazla tatmin etmeye çalışır üretici firmanın maliyetlerini azaltır.

3.5.2. Güveni Olumsuz Yönde Etkileyen Öğeler

3.5.2.1. Geleceğin Belirsizliği

Taraflar için geleceğin belirsizliği; tarafların gelecekte birbirlerine karşı nasıl davranacaklarının ve nasıl bir strateji izleyeceklerinin bilinmemesinden kaynaklanır.

Geleceğin belirsizliği tarafları;

- İlişkilerin geleceğini sorgulamalarına
- Uzun dönemli planlar yapamamalarına ve ilişkinin sonuçlarını bilememelerine neden olur.

¹³¹ Kotler,P., ‘ **Marketing Management**’, Ninth Edition, Prentice-Hall Inc, New Jersey, 1997, ss.40-41

Ayrıca firmalar, geleceğin belirsizliği ile ilgili olumsuzluklarını ortadan kaldırmak ve gelecekle ilgili korkularını en aza indirebilmek için onları pazarın gelecekteki durumu ve olabilecek değişiklikler hakkında bilgilendirmeleri gereklidir. Bu bilgilendirme, aracılardan üretici firmaya olan güveninin artmasını sağlayabilir.

3.5.2.2. Fırsatçı Davranışların Olması

Taraflar ilişkisinde fırsatçı davranışlar içinde bulunan tarafa, ilişkinin diğer ortağının güveni tam değildir. Bazı ilişkilerde taraflardan birisi veya ikisi birden sık sık aç gözlü veya uyanık, fırsatçı davranışlar sergileyerek uzun sürebilecek bir ilişkiyi henüz başlangıç aşamasında iken, güvensizlik ortamı oluşturarak bitirirler. Taraflar arasında dengeli bir güven ortamı ve uzun süreli bir ilişki kurulabilmesi için, her iki tarafın da fırsatçı davranışlar içinde bulunmaması gerekir.¹³²

3.5.2.3. İlişkiyi Sona Erdirme Arzusu

Taraflar birbirlerinin belirli istem ve politikalarını kabul eder, ilişkinin performansından memnun kalır iseler, aralarında iyi bir güven ilişkisi oluşur ve bu ilişkiyi uzun yıllar devam ettirebilirler.

Taraflar arasında çözülemeyen önemli sorunlar var ise, taraflar ilişkiden memnun değillerse ve bu ilişkiden vazgeçmek onlar için çok büyük bir maliyete neden olmayacaksa, aralarındaki güven ilişkisi de düşük düzeylerde ise, taraflardan birisi, en kısa sürede bu ilişkiyi bitirebilir.

3.6. Kurumsal Güven Modelleri ve Algılanması

Örgütlerin başarısını arttırmanın yolları, amaçlar, hedefler ve taktiklerin belirlenmesinden ekip kurma ve güdüleme çalışmalarına kadar, baştan sona örgüt üyeleri arasında var olduğu düşünülen güven temeline dayandırılır. Ancak örgütsel güven eksikliği, söz konusu faaliyetlerden beklenen sonuçların gerçekleşmesini büyük ölçüde engeller. Bu nedenle yöneticiler için ahlak ve iş yaşamı konusundaki tartışmalar tehdit veya zayıflık değildir. Aksine günümüz endüstrilerinin mükemmellik ve kaliteye ulaşma çabalarının bir sonucudur. Etik değerlerin varlığı belirsizliği azaltır ve belirsizliğin azalması güveni arttırır. Güven ortamının hakim olduğu bir işletmede verimlilik ve kalite artışının gerçekleşmesi daha kolay

¹³² Hart,C.W., Johnson,M.D., ‘ **Growing the Trust Relationship**’, Marketing Management, Sayı.8, 1999, ss.21-22,

olabilecektir.¹³³ Günümüzde örgütlerin iş güvenliği sağlayamaması, çalışanların örgüte bağlılığını sağlamak için güven yaratılmasının bir zorunluluk olarak ortaya çıkması, çalışanların daha eğitilmiş ve daha az güven duyan bir hale gelmesi ve çalışanların farklı özelliklere sahip insanlardan oluşmaya başlaması gibi nedenlerden dolayı güven örgütlerde kritik bir faktör haline gelir.¹³⁴ Güven, çoğunlukla bir bireyin başka bir birey ya da bir olayın sonucu hakkında sahip olduğu olumlu beklentiler olarak göz önüne alınır. Güven, kişinin kırılabilir ihtimaline göre ve diğer bireylerin davranışlarıyla alakalı olarak ortaya çıkar. Güven, isteğe bağlı bir işbirliğinden ve bu işbirliğinden doğacak olumlu sonuçlardan meydana gelir.¹³⁵

Örgütsel güven ile ilgili araştırmalar çalışanlar arası güven, yöneticiye duyulan güven ve bir kurum olarak örgüte duyulan güven olmak üzere üç ayrı düzeyde yürütülmektedir. Yöneticiye duyulan güven ile örgüte duyulan güven her ne kadar ilişkili yapılar ise de, ön bileşenleri ve sonuçları açısından farklıdır. Ancak, yöneticiler çalışanların gözünde örgütün temsilcisidir ve çalışanlar, yöneticilerine duydukları güveni, örgüte duydukları güven şeklinde genelleştirebilirler. Bu durumda örgütsel güven, çalışanın, 'örgüt uygulamalarının kendisine yararlı şekilde ya da en azından zarar getirmeyecek şekilde' yürütüleceğine ilişkin algılamaları ile şekillenir. Dolayısıyla güven, algılanan güvenilirlik düzeyi ile güvenme eğiliminin bileşimi olarak tanımlanan bilişsel ve duygusal bir süreç olarak açıklanabilir.¹³⁶

En çok üzerinde durulan güven bileşenleri şunlardır: Doğruluk- dürüstlük; iş yapabilme yeterliliği; tutarlılık-uyum; bağlılık; açık olma- fikirleri ve bilgiyi diğerleriyle serbestçe paylaşma isteği.¹³⁷ Öte yandan, Chiles ve McMackin güven oluşturan koşulların üç açıdan yorumlanabileceğini vurgulamaktadır:¹³⁸

a- Güven oluşturan koşullar sosyal normlar açısından yorumlanabilir. Bu durumda diğerleri tarafından geliştirilen Toplam güven, 'karşılıklı bağlılık, zorunluluk ve birlikte çalışma ile doğruluk' gibi sosyal normların bir sonucu olarak

¹³³ Safran,B, a.g.m., s.3

¹³⁴ Kamer,M., '**Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri**', (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), 2001, s.33

¹³⁵ Küskü, F., a.g.m., s.137

¹³⁶ Özen, J., '**Sosyal Bilimlerde Güven-Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet**',Vadi Yayınları, 1.Basım, Mart 2003, s.183

¹³⁷ Küskü,F., a.g.m., s. 136

¹³⁸ Chiles,T.H., McMackin, J.F., '**İntegrating Variable Risk Prefences, Trust and Transaction Cost Economics**', Academy of Management Review, 1998, sy.405

oluşmaktadır. Bu tür sosyal normlar, standart iş pratiği ve ticaret birlikleri aracılığı ile, profesyonel ve mesleki sektörlerde, değişik sosyal seviyelerdeki kişiler arasında paylaşılan olumlu beklentilere yol açmaktadır.

b- Güven oluşturan koşullar, sosyal içerikler açısından yorumlanabilir. Bu durumda güven ekonomik işlerdeki kişisel ilişkilerin bir sonucu olarak oluşmaktadır.

c- Güven oluşturan koşullar, rasyonel ekonomiler açısından yorumlanabilir. Bu durumda güven, kısa dönem olumlu davranışlardan faydayı en çok sağlamaya çalışmaktadır. Bu açıklamalardan da anlaşılıyor ki, güven, insanları pek çok güçlükten koruyarak onlara pek çok fayda sunmaktadır.

3.6.1. Kurumlarda Güven Kavramına Yönelik Bakış Açıları

Yönetim biliminin tarihsel gelişim süreci içerisinde örgütsel davranış modellerinin ışığı altında güven kavramına yönelik bakış açıları incelenmeye başlanmıştır.

3.6.1.1. Otokratik Model

Bilimsel yönetim düşüncesinin başlangıcı olarak kabul edilen Taylor'culuk, mantıksal olarak düşünülünce, düşük güvenli, kural-bazlı fabrika sistemini özetleyen bir şekilde sistematikleştirilmiştir. Düşük güven görüşünü destekleyen temel argümanın ise, işin; zaman, hareket etütleri ve iş analizleri kullanılarak aşırı ayrıntılı hale getirilmesi ile gözetleme ve denetim konusundaki hassasiyete dayalı olduğu belirlenebilmektedir. İş analizi, her bir işin niteliğini, o işin görüldüğü çevre ve koşulları gözlem ve inceleme yoluyla belirleyerek bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemidir. Her ne kadar bununla işi oluşturan eylemler ve ödevler ile bu işin başarıyla yürütülmesi için gerekli ustalık, bilgi, yetenek ve sorumlulukların belirlenmesi amaçlandıysa da Taylor'un çalışanları makinenin bir parçası gibi gördüğü yaklaşımlar, yönetimin çalışanlara yüksek ölçüde güven beslemesini engelleyen önemli bir unsur olarak belirlemiştir. İş analizlerinin amaçlarından biri olan yapılan işin amacıyla, elde edilen sonucun karşılaştırılması, bir başka ifadeyle denetim, karşılıklı güveni sarsan bir başka unsurdur. İnisiyatif almayan, dönemin istihdam şartları gereği yüksek ölçüde aidiyet duygusuna sahip olmayan ve teşvik

edici ücret sistemleri gibi sadece maddi unsurlarla motive edilen çalışmalara yüksek güven duyulmaması, kaçınılmaz bir sonuç olmaktadır.¹³⁹

İşletmede rasyonel yöntemlerin uygulanması için esas sorumluluk yönetime bağlı olmakla beraber, işçi yeni çalışma sistemini kabullenmeye hazır olmalıdır. Taylorist görüşte işletmelerde sorun çözümünün genellikle yönetime bırakılması karşılıklı güven açısından ciddi bir engele yol açmaktadır. Taylor kurulan sistemin ihtilafa yol açmayacağını öne sürse de karar inisiyatifinin genellikle üst yönetimde bulunması, yöneticilerin çalışanlara sınırlı güven duyduğu şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca kararların niteliğini sorgulamaktan mahrum kalan ve her durumda karara uymak zorunda olan çalışanın da yanlış kararlar ile karşılaşması durumunda yöneticilere güvenini yitirme tehlikesi bulunmaktadır.¹⁴⁰

Fayol, yönetimde insan ilişkileri için de kaynaklık edecek nitelikte yönetim ilkeleri geliştirmiştir. Fayol'un açıkladığı yönetim ilkeleri açısından bir değerlendirme yapıldığında, ilkeler arasında yer alan unsurların örgütsel güven ile ilişkileri kurulabilir.¹⁴¹ Örgüt çalışanlarının uzmanlaşmalarını sağlayarak, onlara sorumluluk ve yetkinin disipline edilmiş ve kurallara bağlı bir örgüt sistemi içinde verilmesi, güven ile ilişkili bir tutum olarak kabul edilmektedir. İşinde bilgili ve belirli kurallar altında yetki ve sorumluluk verilen çalışanların, kendilerini büyük ölçüde güvende hissetmeleri beklenmektedir.¹⁴²

Klasik dönemin Taylor ve Fayol'la birlikte en önemli düşünürlerinden biri olan Max Weber öğretisine göre, modern ekonomik yaşamın özü, kural ve yasaların çeşitlenmesi ve sayılarının artmasından oluşmaktadır. Weber'e göre akılcılığın nihai olarak cisimleştiği yapı bürokrasidir. Ancak bürokrasideki yazılı haberleşmeye dayanan ilişkiler, hem gecikmelere ve gereksiz masraflara, hem de insanlar arası güvensizlik duygusunun yerleşmesine neden olmaktadır. Ayrıca aşırıya kaçan denetimler de ast üst arasındaki güvensizlik duygusunu arttırmakta ve görevlileri tedirgin etmektedir. Weber'in geliştirdiği bürokrasi kuramı aslında örgütsel güven açısından önemli bir sorununun gündeme gelmesine yol açmıştır. Örgüt içinde kuralların fazla ve ayrıntılı olması, çalışanların kendilerine ve birbirlerine yönelik

¹³⁹ Safran,B., a.g.m.,s.5

¹⁴⁰ Asanakutlu,T.,' **Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme**', Muğla Ün.v. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 5, İstanbul, 2002 ,s.5

¹⁴¹ Tortop,N.,'Yönetim Biliminin Temel İlkeleri', Todaie Yayınları, Ankara 1990. s,23

¹⁴² Asanakutlu, T, a.g.e. s.7

güven duygusunun oluşmasına ve gelişmesine etkilerini inceleyecek düşünürler bir sonraki yönetim anlayışının doğuşuna yol açmışlardır.¹⁴³

3.6.1.2. Gözetimci Model

Yöneticiler, iş görenleri incelemeye başladıktan sonra, çok geçmeden otokratik olarak yönetilen çalışanların işverenlerine karşılık vermemelerine karşın, 'karşı düşündüklerini' kesinlikle fark etmişlerdir. İş görenler işverenlerine karşı güvensizliği olmaktadır. Bu da onların saldırgan olmalarına sebep olmaktadır. İş görenlerin bu duygularını işyerinde doğrudan yansıtamadıkları için bazen bunları en yakınlarına yansıtmaktadır. Böylece toplumda işgören ve işveren güvensizliğinden zarar görmektedir. İlerici işverenler, üretim sırasında işgören doyum ve güvenliğini sağlamanın bir yolu olması gerektiğini biliyorlardı; ve bu yaklaşımın daha yüksek verimliliğe yol açabileceğini düşünüyorlardı. Eğer iş görenlerin, güvensizlikleri, düş kırıklıkları ve saldırganlıkları giderilebilirse daha çok çalışmak isteyeceklerini tahmin etmektedirler. Bazı işverenler çalışma koşullarını geliştirmeye ve iş görenlerin daha geniş olanaklar elde etmelerine yardımcı olmak istiyorlardı.¹⁴⁴

Bu gelişmelerin pek çoğu Hawthorne Araştırmaları aracılığıyla gerçekleşmiştir. Hawthorne Araştırmaları; çalışanların klasik dönemde geliştirilen mekanik anlayışın dışında, psikolojik niteliklerinin öne çıkarıldığı ve motivasyonda farklı araçların kullanılması gerektiği anlayışını ortaya çıkaran çalışmalar dizisi olmuştur. Bu deneyim 1930'larda Elton Mayo'nun 'insan ilişkileri' diye adlandırdığı hareketine destek vermiştir. Söz konusu akım, daha esnek ve daha grup yönelimli işyerlerinin oluşturulmasını amaçlıyordu. Bu biçimde yapılandırılan örgütlerde çalışanların yönetime daha yüksek ölçüde güven duymaları beklentiler arasında yer almıştır.¹⁴⁵

İş görenlerin güvenlik gereksinimlerini karşılamak amacıyla, ABD'de bir çok şirket daha 1890 ve 1900'lerde refah programlarını başlatmıştı. Ancak Hawthorne Araştırmaları ile 1930'larda refah programları, iş görenlere güvenlik sağlamaya yönelik sosyal yardımlara dönüştü. İşverenler, sendikalar ve hükümet, iş görenlerin

¹⁴³ Efil,İ., 'İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon', Alfa yayınları, 6.baskı, İstanbul 1999, s.36

¹⁴⁴ Davis,K., 'İşletmede İnsan Davranışı', Çev: Kemal Tosun, İstanbul Ün.v., Yayın No: 3028, İstanbul 1977, ss.128-129

¹⁴⁵ Öncü,A., 'Örgüt Sosyolojisi',Turhan Kitabevi, Ankara 1982, s. 30

güvenlik gereksinmeleriyle ilgilenmeye başladılar. Bunlar, örgütsel davranışın gözetici bir modelini uyguluyorlardı. Gözetici yaklaşım, iş görenlerin örgüte bağımlılığını sağlar. Bu durumda işgörenler, eğer çalışma sendikasına göre on yıllık kıdemleri ve iyi bir sosyal yardım programları varsa, başka yerlerde koşullar daha iyi görünse de işten ayrılmazlar.¹⁴⁶

3.6.1.3. Destekleyici Model

Örgütsel davranışın destekleyici modeli Rensis Likert tarafından ilk olarak 'destekleyici ilişkiler ilkesi' olarak ifade edilmiştir. Likert şöyle demiştir: ' Örgütteki liderlik ve diğer süreçler örgütle tüm ilişkilerde her bir üyenin, değer ve beklentileri ışığında, tecrübeyi destekleyici ve kendi kişisel değer ve önem duygusunu oluşturu ve koruyucu nitelikte görmesi için maksimum olasılığı garanti edecek biçimde olmalıdır.'¹⁴⁷

Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y teorisi aslında örgütsel güvenin yaratılması açısından önemli bir nitelik taşımaktadır. X teorisi işten, sorumluluktan ve yönetmekten kaçan, ekonomik güdülere daha çok ilgi gösteren, denetlenme ve cezalandırmayı gerektiren, güvenilmez bir iş gören tarifi yaparken Y teorisi, işi, sorumluluk almayı ve yönetmeyi seven, saygınlık için güdülenen, yaratıcı bir iş gören profili çizmiştir. McGregor bu iki teoriyi de açıkladıktan sonra yöneticilerin daha çok Y teorisi üzerinde durmaları gerektiğini savunmuştur. Bu teori, çalışanlara atfedilen farklı özellikleri genellemek suretiyle güven duygusuna ilişkin önemli ipuçları ortaya atmaktadır. Klasik yaklaşımda göreceli olarak eksik görülen güven duygusuna karşın, neo-klasik yaklaşımda daha yüksek ölçüde güvenin varolduğu görüşü, kullanılan motivasyon araçlarının iki dönem arasında farklılık göstermesine yol açmıştır.¹⁴⁸

Neo-klasik teoride güvenin, bireyin önemsenmesi ve iş ilişkilerinde psikolojik ve sosyolojik özelliklerinin dikkate alınması sayesinde, klasik teoriye göre daha belirgin hale geldiği söylenebilir. Neo-klasik teori bireyin örgüt içindeki davranışlarının sadece maddi beklentilerine dayalı olmadığı görüşüne bağlı olarak, iş görenin örgüt ortamındaki psikolojik beklentilerinin de tatmin edilmesi gerekliliğini

¹⁴⁶ Safran,B., a.g.m., s.5

¹⁴⁷ Davis,K., a.g.e., s.131

¹⁴⁸ Asanakutlu,, Elbek, Göker, A., a.g.e., s.12

ortaya koymuştur. Bu bağlamda örgüt içerisinde psikolojik atmosferin iyileştirilmesi sonuç itibariyle yöneticiler ve çalışanlar arasında güven duygusunun sağlanması ile mümkün olabilecektir. McGregor'un X ve Y teorisinin Y kuramı varsayımlarına bakıldığında arka planda güven unsurunun oldukça önemsendiği görülmektedir. Y kuramı varsayımları örgüt içinde bireye iş ilişkileri bakımından güvenmeyi kolaylaştıran görüşleri kapsamaktadır.¹⁴⁹

Destekleyici model, güç ya da para yerine önderliğe dayanır. Önderlik aracılığıyla, yönetim iş görenlerin, örgütün çıkarları çerçevesinde yapabilecekleri şeyleri başarmalarını ve gelişmelerini sağlayacak bir ortam sağlar. İşverenler, işçilerin doğa gereği pasif olmadığını örgütsel gereksinimlere direnmediklerini varsayar. İş görenler, işte yetersiz destekleyici ortam nedeniyle bu yöne yönelirler. Yöneticiler onlara küçük bir olanak verse işçiler sorumluluk alacak, katkıda bulunmak isteyecek ve kendilerini geliştireceklerdir. Bu nedenle yönetim, gözetimci yaklaşımda olduğu gibi sadece sosyal yardım planlarını desteklemek yerine iş görenin iş başarısını destekleme eğiliminde olacaktır. Başarı desteklendiği için, iş görenler sadece güvenlik aramak ve boyun eğmek yerine başarıya yönelmektedir.¹⁵⁰

3.6.2. Bireyler Arası İlişkilerde Güven

Kendi kendimize yeterli olmamak, toplumsal düzenin işbirliği ve işbölümüne dayalı olarak işlenmesini gerektirir ve kaçınılmaz bir biçimde güven, bu düzenin temeli durumundadır.

Toplumsal düzende bireyler, başkalarının kalıcı bir etik düzen içinde eylemlerini gerçekleştirdiklerini ve rollerini tam anlamıyla gerçekleştirdiklerini varsayarak onlara güvenirlere. Bu da birbirini iyi tanımayan bireyler arasında yaşanan ve iyi işleyen bir toplum düzeni için gerekli olan güven ilişkisidir. Diğer yandan iletişim ve etkileşimler her zaman aynı şekilde yaşanmaz. Kurum-birey arası, tanıdıklar arası veya yabancılarla olan ilişkilerde; bireyler arası yetki ilişkisine bağlı veya sosyal içerikli olarak gelişen ilişkilerde ya da kurumlar arası ilişkilerde olduğu gibi, farklı bağlamlarda güvenin yapısı aynı değildir. Dolayısı ile güven tanımlama istediğimizde, tarafları ve ilişkinin niteliğini vurgulamamız gerekir.

¹⁴⁹ Asunakutlu, T., a.g.e., s.13

¹⁵⁰ Davis, K., a.g.e., s.131

Bir ilişkide güvenen taraf risk üstlenir, istismar edilme olasılığını kabul eder; güvendiği kişinin kendi istediği ve önemli gördüğü davranışları göstereceğine yönelik- iyimser bir beklentisi vardır. Bu nedenle, risk, belirsizlik, beklenti ve zarar görme ihtimali güven kavramının ön koşulları olarak ele alınmaktadır.

Karşı tarafa güvenmek, her şeyden önce riskli bir beşeri yatırımdır. Risk kavramını güven yapısında ön koşul kılan temel neden, karşı taraftan emin olma yargısının, karşı tarafa güvenme duygusundan ayırmasıdır. Emin olma durumunda alternatif davranış yok sayılır, dolayısıyla riskin olmadığı kabul edilir. Kurumsallaşmış rollerden emin olma bu duruma örnek olarak verilebilir; bir bankacıyı kişisel olarak güven duyacak kadar tanımadan, paramızı bankasına emanet etmek gibi. Bu ilişki kurum ve birey arasındaki bir ilişkidir; bireylerin sistemden emin olmalarını gösterir. Oysa, bireyler arası güven ilişkisinde kişi, alternatif bir davranış sergileme imkanı varken, hayal kırıklığına uğrama ihtimalini göze alarak karşı tarafa güvenir; dolayısıyla risk üstlenir. Bu durumda muhtemel zarar, güvenerek aranan avantajdan daha büyük olabilir.¹⁵¹ Luhmann'ın belirttiği gibi güvende bir seçim unsuru vardır; kişinin bir seçim yapması gerekir ve yaptığı bu seçimden dolayı pişman olabilir ve bu durumda açıkça risk üstlenmektedir. Dolayısıyla riski güvenle ilişkilendiren olgu belirsizliktir. Zira, ilişkinin sonuçlarına yönelik bir belirsizlik yoksa, risk de yoktur. Bu durumda, güvenin ilişkide bir rolü de yok demektir.¹⁵² Güvenin, sınırlı ve koşullu olduğunda, toplum için faydalı değerler ile birleştiğinde yararlı olduğu söylenmelidir. Bu nedenle güven düzeyin kişilere ve bağlama uygun olması gerektiğini savunan en uygun güven görüşü, aşırı güveni kusurlu, hatta tehlikeli ve suistimale açık bulmaktadır. Sonuç olarak, güvenden beklenen yararlı sonuçlar için özel bir güvensizliğe ihtiyaç vardır.

Güvensizlik, karşı tarafın yeterliliğinden ve niyetinden emin olamama ve buna bağlı olarak olumsuz bir beklenti taşıma durumudur. Bu beklenti bireylerde, öncelikle işbirliğine gönülsüzlüğü geliştirir ve karşı taraftan zarar görüleceğine yönelik kaygı duyulmasına yol açar. Diğer yandan şüpheyle başlayan duygular, hızla kızgınlık, düşmanlık olarak daha da kötüye gider; güvenin güveni beslediği gibi

¹⁵¹ Luhmann,N., ' Familiarity, ' Confidence, Trust: Problems and Alternatives', in Gambetta, D. (Ed) Trust: Making Cooperative Relations', Electronic Edition Department of Sociology, University of Oxford, Oxford , 1998, s. 97

¹⁵² Das, T.K., Teng,B.S., ' Trust Control and Risk Strategic Alliances: An Integrated Frame Work', Organazition Studies, Sayı: 22, 2001, s. 251,

güvensizlik de güvensizliği besler. Çünkü güven bir kez yıkıldığında onu yeniden kurmanın güçlüğü, güvensizlik başladığında, kontrol dışı bir yapıya bürünmesidir.

Güvensizliğe yönelik bu olumsuzluklar, doğal olarak güven ve güvensizlik yapılarının iyi ve kötü, dolayısıyla karşıt yapılar olarak kabul edilmesine neden olmaktadır. Bu durumda güven, olumlu duygu ve algılamaları, güvensizlik ise, karşı tarafın kötü niyetine yönelik olumsuz duygu ve algılamaları anlatmaktadır.¹⁵³

Sonuç olarak, güven istenmeyen davranışlardan uzaklaşmayı sağlarken, güvensizlik ise, istenmeyen davranışların muhtemel olduğunu göstererek karmaşıklığı azaltır ve bu işlevleri ile iki yapı, sosyal dünyayı basitleştirir, karmaşıklığı azaltırlar. Bu durumdaki güvensizlik, istenmeyen zararlı eylemlerin olumlu sonucu niteliğindedir ve dolayısıyla güveni değerli kılan bir yapıdır.¹⁵⁴

Bireyler arası karmaşık ve çok yönlü ilişkilerde, bir güven yapısı geçerli değildir. Rasyonel ve duygusal kökleri nedeniyle farklılaşan ve bu nedenle de ilişkinin niteliği ve sonuçlarını değiştirebilen iki temel yapı mevcuttur. Bilişsel ve duyusal temelli güven.

Bilişsel temelli güven yapısı, karşı tarafa yönelik anlamlı bir bilgiye sahip olmaya, ayrıca güvenmek için iyi neden arayışına dayanır. Yani bireyler, güvenileceklerini seçerken, iyi nedenler ararlar ve bunu yaparken belirli bir bilgiye ihtiyaç duyarlar; bu nedenle de seçim rasyonel bir temele dayanır. Karşı tarafa yönelik tam bir bilgiye sahip olduğunda güvene ihtiyaç yoktur, tam bilgisizlik altında ise güvenmek için rasyonel bir neden bulunamaz. Dolayısıyla güven için gerekli bilgi, Toplam bilgi ile Toplam bilgisizlik arasında bir yerdedir.

Ancak, güveni bilgiye dayalı rasyonel bir seçim olarak açıklayan bilişsel model, güvenin anlaşılmasında tek başına yeterli değildir. Bireylerin paylaştığı kültürel anlamların dünyası, duygusal tepkiler ve bireyler arası sosyal ilişkilerin görüntüsü, güvenin sadece düşünülerek değil, hissedilerek yaşandığını göstermektedir. Güvenen ile güvenilen arasında tekrarlanan bir etkileşim dinamiğinde gelişen duyusal temelli güven yapısı, karşı tarafa yönelik duygusal bağlılığa ve onun iyiliği için endişelenmeye ve ilgi göstermeye dayanır. Bu yapıda,

¹⁵³ Erdem, F., a.g.e., s.160

¹⁵⁴ Mishra, A.K., ' **Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust**', in **Trust in Organization**', 1998, s.281

taraflar, güven ilişkisine duygusal bir yatırım yaparlar; ilişkinin kendisine bir değer atfederler, karşı tarafın da aynı şeyleri hissettiğine inanırlar; karşılıklılık yaratılır ve özellikle yardım etme davranışı, duyuşsal güven yapısının temel tutumudur. Uzun dönemli ilişkilerde, kişiler arasında, karşılıklı ilgi ve birbirleri için endişelenme duygusuyla, yani empati ile açıklanabilecek bir bağlılık oluşur. Bu nedenle duyuşsal güven, karşı tarafla veya kurumla özdeşleşmeye dönüşebilir. Bilişsel güven daha yüzeysel ve bireysel çıkarlarla motive iken, duyuşsal güven, daha ilişkiye özel, derin, bağlılıkla motive edilen bir ilişkidir ve güven davranışı üzerinde daha güçlü etkisi vardır. Bu iki yapının taraflar arası öznel deneyime bağlı olarak gelişmesinin ötesinde, duyulan güven biçimi toplumun kültürel değerlerine bağlı olmaktadır.¹⁵⁵

3.6.3. Kurumlarda Bireyler Arası Güven

Kurumsal bağlamdaki güven ilişkisini dikkate aldığımızda, örgüt üyeleri belirlenmiş iş, görev ve rol tanımları çerçevesinde birbirleriyle formel ve sosyal etkileşimlerle bağlı olarak enformel biçimde, sınırlı veya yoğun bir temas içindedirler ve bu sürdükçe, örgüt üyeleri giderek birbirleri hakkında kısmen de olsa bir izlenime sahip olurlar. Bu durumda güven, taraflar arasında yaşanan ve belirsizlikle açıklanabilen bir etkileşim dinamiğinde, bir tarafın, karşı tarafın niyetinin ve davranışının özgeci olacağına, dolayısıyla karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olmasıdır.

Kurum yapısı içinde güven, bir sosyal sermaye biçimi, örgütün diğer örgütler tarafından taklit edilemez örgüt bilgisidir. Temel işlevleri: Örgütteki işlem maliyetlerinin azaltılması, üyeleri arasında işbirliğine, özgeci davranışlara, fazladan gerçekleştirilen rol davranışlarına yönelik gönüllülük yaratması; kurumsal kurallara uymayı kolaylaştırması ve çatışmaları azaltmasıdır. Yüksek güven ortamında çalışanlar, kurumsal otoriteleri daha güçlü destekler ve örgüte bağlanırlar; örgütün amaçları, normları, değerleri ile özdeşleşirler. Güçlü bir güvene sahip kurumlarda, üyelerin kuruma olan bağlılıklarının artması, özdeşleşmenin kolaylaşması ve performansın yükselmesi beklenir.

¹⁵⁵ Lane,C., ‘ **Trust Within and Between Organization- Introduction:Theories and Issues in the Study of Trust**’, Oxford University Pres, Oxford 1998, s. 3

Diğer yandan, düşük güven ortamında çalışanlar kuruma yabancılaşırlar. Çalışanların kendilerini koruma ve meşrulaştırma gayretleri çok zaman alır ve bu durum performanslarını olumsuz etkiler; riske girmek istemezler, karar süreçleri zarar görür, herhangi bir yenilik veya değişim şüphe ve direnç ile karşılaşılır, düşük performans ve örgüte düşük bağlılık izlenir. Bu özelliklere sahip bir ortamda, kurumsal başarıların koşulu olan sinerjinin yaratılamayacağı açıktır.¹⁵⁶

Kurumlarda bireyler arası güven işbirliği yaratır. İşbirliği her zaman güven ortamında gerçekleşmeyebilir; örneğin cezalandırılma gibi caydırıcı önlemler nedeniyle de, bir iş ortamında işbirliğine gitme zorunluluğu yaşanabilir. Bu nedenle her işbirliği davranışı güven ortamında oluşur denemez, ancak, işbirliğinin niteliği ve sürekliliği çalışanlar arasındaki güven ilişkisi ile belirlenmektedir. Çünkü birine güvenmek veya birini güvenilir bulmak, onun yararlı bir şeyler yapacağına veya en azından zararlı bir şeyler yapmayacağına inanmaktır ve böyle bir değerlendirme o kişi ile işbirliğine girmek için yeterlidir. Kurumlarda işlerin etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için, örgüt üyelerinin işbirliğine ne zaman ve ne şekilde gideceği formel prosedürlerle belirlenir. Ancak bu prosedürler istenen işbirliğinin garantisi değildir. Sürekli işbirliğine giden kişiler, değerleri daha yoğun paylaşırlar, olumlu tutumları ve sosyal ilişkileri geliştirirler, yardım etme ve isteme davranışlarını yaygınlaştırırlar.¹⁵⁷ Sonuçta tüm bunlar, direkt ve dolaylı olarak örgütün performans göstergelerinde somutlaşır. Buna karşın, sınırlı bir güven ortamında ise taraflar birbirlerinin gözü önünde ancak iyi kalmayı sağlayacak kadar işbirliğine gider; yardım arama davranışından, karşı tarafa bağlı kalmayı tehdit olarak gördüklerinden kaçınılmaktadırlar.¹⁵⁸

Kurumsal yaşamda güven yaygınlaştıkça, gerekli değişimlerin başarılı biçimde gerçekleşme ihtimali de yükselmektedir. Bu bağlamda ilk olarak değişmesi beklenen yöneticilerdir. Artık yöneticiler her an görülme bile rehberliği ve ruhu her an hissedilen yeni tip liderler şeklinde olmaktadır. Yöneticiler ile çalışanlar arasında ki ilişki daha çok ödüllendirme ve uzmanlık gücüne dayanarak güven oluşturma ve sürdürme kapasitesine bağlıdır. Diğer bir deyişle yöneticilerin duygusal

¹⁵⁶ Erdem, F., a.g.e., s.164

¹⁵⁷ Jones,R.,George,J., ‘ **The Evolution of Trust and Cooperation; Implication for Teamwork and Tacit Knowledge**’, **Academy of Management Review**, 1998, s.539

¹⁵⁸ Siktin,J., Roth,N., ‘**Explaining The Limited Effectiveness of Legalistic Remedies for Trust Distrust**’, **Organization Sciences**, 1993, s.369

özü güvendir; yöneticilerin karizması, çalışan-yönetici arasındaki duygusal ilişkiyi açıklarken, temelde güven ilişkisi bulunmaktadır.¹⁵⁹

3.6.4. Kurumsal Yaşamda Güvenin Algılanması

Taraflar arasındaki güvenin; geçmiş ve gelecek arasında bir köprü olduğu düşünülür. Luhman(1979) a göre güven göstermek geleceği sezme, diğer bir ifade ile gelecek kesinmiş gibi davranmaktır. Güvenin geçmiş ve gelecek arasındaki nisbi önemi zamanla değişebilir ve ilişkiler geliştikçe de taraflar birbirleriyle ilgili deneyim ve sezgi sahibi olur, böylece de birbirlerini daha iyi anlayabilirler. Güveni etkileyen en önemli faktörün örgüt kültürü olduğu kabul edilir. Örgüt kültürü zaman içinde gelişir ve değişir, buna bağlı olarak da insanlar olumsuz deneyimlerle karşılaştıklarında veya karşı tarafın güvenilirliği ile ilgili hatalı tahminlerde bulduklarında davranışlarını değiştirebilir. Örgüt düzeyinde yetenek örgüt stratejisinin veya yönetim vizyonunun sağlamlığı olarak da değerlendirilir. Birey düzeyinde yetenek ise; liderin profesyonelliği, amaçlarını gerçekleştirme kapasitesi, durumları akılcı değerlendirme düzeyi ve kişiler arası ilişkiler çerçevesinde ele alınır. Bilgi ve iletişim belki de güveni geliştirmek için yönetilmesi en kolay kaynaktır. Günlük yaşantıdaki güvensizliğin çoğu duygular, beklentiler ve düşünceler ile ilgili iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Zucker (1986)'a göre güvenin oluşturulması, paylaşılan değer yaratarak karşı tarafın davranışlarının öngörülebilirliğini arttıran bilgiye dayanmaktadır. (Hardey ve diğerleri, 1998). Farklı bilgi türleri güveni etkilediğinden, güven yaratmak için geniş bir bilgi alanına ihtiyaç vardır.

Örgütlerde Güveni Etkileyen Faktörler

- Geçmiş etkileşimler
- Yetenek
- Açıklık, geçmiş sonuçlar
- Paylaşılan değerler, otonomi
- İnanılabilirlik
- Yeterlilik

¹⁵⁹ Solomon,R.C., ' **Ethical Leadership; Emotions and Trust: Beyond Charisma Ethics and Leadership** ', Working Paper, Academy of Leadership Pres, 1996, s.99

- Güçlendirme
- Örgütsel küçülme
- Örgüt kültürü
- Adalet algıları dönüştürücü liderlik¹⁶⁰

Kurumlarda Güvenin Sonuçları

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------------|
| - Örgütsel Bağlılık | Fairholm,Fink,O'Reilly,Pillai ve diğerleri, |
| - Uzun vadeli karlılık | Cook ve Wall |
| - Verimlilik | Sonnenburg |
| - Moral | Sonnenburg, Fairholm,Bair ve Stamand |
| - İşgücü devri, devamsızlık | Sonnenburg,Fairholm,Mishra ve Morissey |
| - Yenilik | Sonnenburg,Fairholm,Bair ve Stamand |
| - Değişime direnç | Kotler ve Schlessinger |
| - Problem çözme, karar verme | Barnes,Hurst Boss,Zand |
| - İş tatmini | Blake ve Mouton, Cook ve Wall, Morgan |
| - Toplam kalite yönetimi uyg. | Balk, Nyhan ve Marlowe |
| - Stres | Sonnenburg, Bair ve Stamand |
| - Performans değerlendirme algıları | Fulk ve diğerleri |
| - Örgütsel vatandaşlık davranışları | Pillai, Konovsky ve Pugh, Marlowe ve Nyhan |

Bu araştırmacılara göre bir çalışan liderlerine güvenebilir ama örgüte güvenmeyebilir. Çalışanların örgüte güveni, örgüt adil ücretle ödüllendirmediği veya

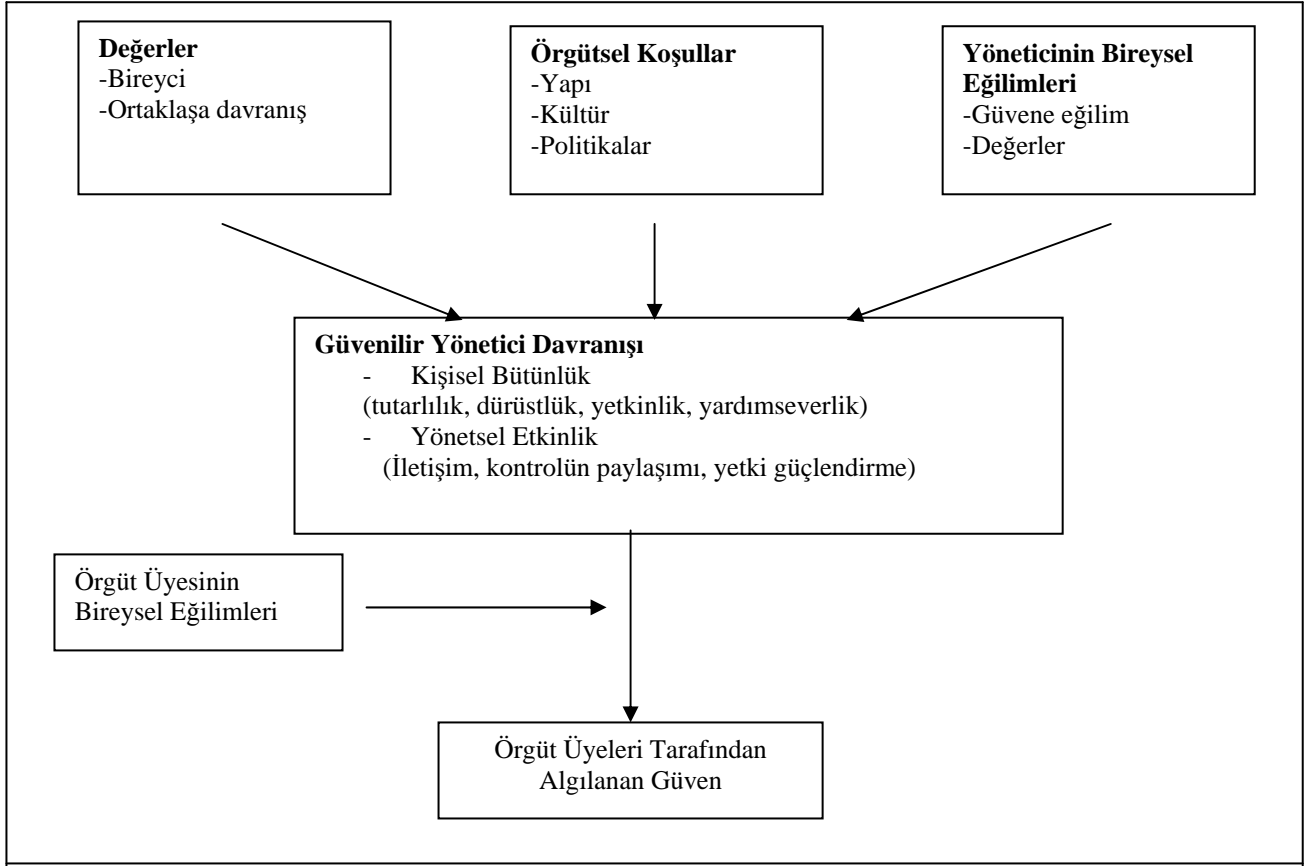
¹⁶⁰ Demircan,N., Ceylan,A., ' Örgütsel Güven Kavramı- Yönetim ve Ekonomi' 2003, sy. 63

Çalışanların başarılarını takdir etmediği zaman değişebilir. Aynı zamanda çalışanın hem örgüte hem de lidere güvenmesi mümkündür. Diğer bir ifade ile güven düzeyini arttırabilecek bir örgüt kültürünün ve örgüt stratejisinin geliştirilmesi örgütler açısından önem taşımaktadır.¹⁶¹

Örgüt yelerinin, çoğu zaman yaşadıkları güven iklimi ile özdeşleştirdikleri yönetici davranışları, farklı Saiklerden etkilenir. Kuşkusuz güvenilir davranışlar sergilemek, her Şeyden önce bireysel bir sorumluluktur ve bireysel eğilimlerle ilişkilidir. Ancak mikro unsur olarak nitelendirilebilecek bu eğilimler yanında, davranışların öğrenildiği ve sergilendiği ortam koşullarını da dikkate almak ve konuya yönelik makro unsurları birlikte içeren bir model üzerinde durmak yararlı olacaktır.

¹⁶¹ Br, D., '**rgtlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım**', <http://64.233.183.104/searchJ:www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/>, s.6

Şekil 5: Örgütsel Yaşamda Güvenin Algılanması



Kaynak: Whitener, E.M. 'Do High Commitment Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling', Journal Of Manegement 27, 2001, s.519

Bireyler arası ilişkilerin niteliğinin çözümlenmesinde, ilişkilerin geliştiği kültürel ortamın özelliklerinin anlaşılması önemlidir. Kuşkusuz aynı toplumsal bağlam içinde yer alan bireyler birbirlerine göre farklılık gösterebilir ve bu nedenle bireyleri aşırı kalıplaştıracak değerlendirmelerden özenle kaçınmak gerekir. Ancak, kültürün genel bir davranış düzlemi belirleyerek, bireylerin eğilimleri üzerinde etkili olduğu da bilinmektedir. Nitekim son zamanlarda sık vurgulanan konulardan biri, güvenin oluşma süreçleri ve sonuçları açısından toplumlararası farkların olduğu ve bunun bireylerin davranışlarına yansıdığıdır.

3.7. Kurumsal Yönetimde Güvenin Oluşması

Şirketlerin yönetimlerinde kurumsal yönetim ilkelerini kullanmaları güvenide bereberinde getirmektedir.

3.7.1. Kurumsal Yönetimde Güvenin Önemi

Güven insan ilişkilerinin olduğu kadar, kurumlar arası ilişkilerin de sağlıklı gelişmesinin temelidir. Dünya küçüldükçe, kurumlar arası ilişkiler ve karşılıklı bağımlılık artmaktadır. Başarının önemli kaynaklarından biri ise paylaşımdan ve bu ilişkileri geliştirmekten oluşmaktadır. Bu nedenle kurumların güvenilir olması hayati bir önem taşımaktadır.¹⁶² 2000'li yılların başında gerçekleşen krizler hem dünya piyasalarının hem de şirketlerin kendilerini güvende hissetmelerine darbe vurmuştur. Bu güvensizlik ortamının sonunda yeni arayış süreci kurumsal yönetim kavramının şekillenmesine ve ön plana çıkmasına olanak sağlamıştır.¹⁶³

Uluslararası pazara girmek için uluslararası finansman ve yatırım kuruluşlarına ihtiyaç duyan şirketlerin, bu pazara girebilmek için güvenilirlik kanıtlamaları ve belli standartlara ulaşmaları gerekmektedir. Şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarına sahip olmaları ve yönetim performanslarının yüksek olması, standartlara ulaşabilmek için gerekli güveni vermek açısından çok önemlidir. Kurumsal yönetimin etkili uygulandığı şirketler kurum içi iletişimi sağlayabildiklerinden ve kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaya çalıştıklarından dolayı kriz zamanlarını hafif atlatmaktadırlar.¹⁶⁴ Kurumsal alanlarda güvenin oluşma süreci sorgulandığında, ekonomiyle olan ilişkisi genellikle öne çıkmaktadır. Ekonomik örgütlenmeleri öne alan işlem maliyeti benzeri kurumlar, güven kavramını göz ardı edemezler. Bu ilişkinin bir zorunluluk olduğu açıkça görülmektedir. Güven kavramını kapsamlı bir biçimde çözümlenebilmek için Pazar ve güç kavramıyla birlikte ele almak gerekir. Sonuçta ekonomik davranışlar güç, Pazar ve güven tarafından belirlenmektedir. Örneğin, şirketler gerek sermaye yapıları, gerekse kredi kullanımları açısından dünya ile rekabet edebilmek için uluslararası finansal piyasalara bağımlı hale gelmektedir. Aynı şekilde, şirketlerin dünya ekonomisinin gelişmesindeki rolleri geliştikçe sorumluluk alanları da genişleyerek, sadece hissedarları değil, aynı zamanda tüm sosyal paydaşları kapsamaktadır. Kurumsal yapıların finansal piyasalara ve şirketin ilişkide bulunduğu tüm kesimlere güven

¹⁶² Argüden, Y., (2004), a.g.m., s.2

¹⁶³ a.g.m., s.3

¹⁶⁴ a.g.m., s.4

verici nitelikte olması başarı için vazgeçilmez olmaktadır. Çünkü, yönetimin kalitesi yöneticilerin kalitesi kadar, kurumsal yapının da kalitesine bağlı olmaktadır.¹⁶⁵

Genel bir tanımla güvenin, değiş-tokuş sürecinde, kişilerden birinin diğerlerinin zayıf yanını sömürmeyeceği inancı üzerine kurulu olduğu ileri sürülmektedir. Bu genel tanıma karşın bazı araştırmacılar güvenin temelinde ekonomik işlemin yürütüldüğü yönetim sisteminin bulunduğunu düşünürken, bazı araştırmacılar da kişisel ilişkilerin, bireyin diğer tarafın işsel normlarına ilişkin bilgisinin, ve sistemlerinin/kurumların bulunduğunu düşünmektedirler.¹⁶⁶

Ünlü Amerikalı bilim adamı Francis Fukuyama, güveni anlatırken ‘sosyal sermaye’ diye nitelendirerek, endüstriyel ve ekonomik faaliyetler üzerindeki etkisi hakkında şöyle demektedir. ‘Sosyal sermaye toplumun yapacağı endüstriyel ekonominin doğası üzerinde belli başlı sonuçlara yol açar. Eğer bir işletmede birlikte çalışmak zorunda olan insanlar ortak ahlaki kurala uygun olarak hareket ettiklerinden dolayı birbirlerine güven duyarlarsa işi yürütmenin maliyeti daha az olmaktadır. Böyle bir toplum, organizasyonel yenilikler getirmede daha başarılı olacaktır, çünkü yüksek güven duygusu çok daha yüksek kapsamdaki sosyal ilişki türlerinin belirlenmesine izin vermektedir. Bunun tersine, birbirine güvenmeyen insanlar, en nihayetinde kendilerini yalnızca müzakereye, anlaşmaya ve dava etmeye iten bir formel kurallar ve düzenlemeler sistemi altında birbirleriyle işbirliği yapabilecekleri bir toplumda bulunacaklardır’.¹⁶⁷

Gelişen şartlar, yeni konular getirmiş, yöneticileri çözüm bekleyen birçok maddi ve manevi problemlerle karşı karşıya getirmektedir. Her alanda olduğu gibi, ticaret ve ekonomide de güven çok önemli olmaktadır. Güven duygusu çift taraflı yapıya sahiptir. Başkalarının güvenini kazanmak kadar, onlara güvenmek de önemlidir. Yöneticilerle örgüt arasında işbirliği yapacak kişiler arasında karşılıklı güven olmalıdır. Kenet J. Arrow’un dediği gibi ‘güven hiç bir şey değilse bile çok önemli bir değerdir. Aynı zamanda son derece etkindir. Diğer insanların sözlerine

¹⁶⁵ Kroczyński, M., ‘The Political Economy of Trust’, Journal of Management Studies, 2000, s.3

¹⁶⁶ Lane, C., a.g.e., s. 3

¹⁶⁷ Fukuyama, F., ‘Güven-Sosyal erdemler ve Refahın Yaratılması’, Çeviren Ahmet Buğdaycı, T.C. İş Bankası Yayınları, İstanbul, 2000, s.38

belli bir ölçüde bel bağlama hissini vermek başınızı bir çok dertten kurtarır. Maalesef bu çok kolay satın alınabilecek bir mal değildir'.¹⁶⁸

3.7.2. Kurumsal Temelli Güvenin Özellikleri

Kurumsal güven küçük ve büyük hissedarlar, yönetim kurulu, üst yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin ilkelerini, yetki ve sorumluluk alanlarının dağılımını ve organizasyonu belirleyen kurumsal yapıların kalitesini, güvenilirliğini ve şeffaflığını ifade etmektedir. Kurumsal güven bu kesimler için olduğu kadar kredi verenler, tedarikçiler, müşteriler ve toplum içinde önem taşımaktadır. Günümüzde başarıya götüren stratejiler güç sahiplerinin katılımcı karar verme, şeffaflık ve hesap verme kültürünü benimsemelerini ve kurumsal güven veren yönetim yapılarını gerektirmektedir.¹⁶⁹

Kişiler arası güvene karşılık kurumsal temelli güven veya sistem güveni görüşleri ortaya konmaktadır. Son iki kavramın ikisi de kişisel olmayan güven ilişkilerini ve bu ilişkinin ortaya çıktığı konteksi ele alır. Fakat farklı teorisyenler kişisel olmayan güvene farklı yönlerden yaklaşırlar. Sistem güveni yaklaşımı soyut bir sisteme güven, kurumsal temelli güven ise güvenin kaynağı olarak kurumları görür.

Zucker'e göre kurumsal temelli güvenin güveni üretmek için farklı bir mekanizma olduğunu düşünmemek gerekir. Bu kişiler arası yakınlıktan ve ortak geçmişten bağımsız olan ve güvenin formal, sosyal olarak üretilen ve meşrulaştırılan yapılar tarafından garanti edildiği bir güven tipidir.

Bu güven tipinin olması için şunlar gereklidir.

- 1- Gruplar arası değişim veya sosyal mesafe
- 2- Coğrafi farklılıklar arasındaki değişim
- 3- Birbirinden ayrılamayan ve bağımlı çok sayıda işlemi gerektiren değişim

¹⁶⁸ Arrow,K.J., ' The Limit of Organisations', 1974 , s.231,

¹⁶⁹ (a.g.m.), Argüden,Y.,(2004),s.2

Luhman kişisel güveni kolaylaştıran şartları ele alır ve Zucker'in kurumsal temelli güveniyle uyumlu fikirler geliştirir. Güven davranışı, her zaman güvenin konusu hakkında yetersiz bilgi problemiyle karşı karşıya kalsa da Luhman'a göre, kişilerin paylaştığı yapısal özellikler hakkında bilgi edinilmesi bilgi ihtiyacını giderir ve güven oluşumuna yardımcı olur. Zucker ve Luhman'a göre de yapısal özellikler ve kurumlar ortak bir geçmişin bulunmadığı daha karmaşık toplumlarda güvenin oluşması için destek verir veya temel sağlar.

Shapira aynı zamanda ekonomik işlemlerde sosyal ilişkilerin yerleşmediği zamanda güveni inceler ve kurumsal mekanizmalar güven davranışları için bir kaynak sağlar. Fakat Zucker'in çalışmalarının aksine, Shapira'nın analizi kişisel olmayan güveni oldukça problemleri bir konu olarak ele alır. Zucker gibi Shapira'da kişisel olmayan güveni gelişmiş toplumlarda ortak bir nokta olarak görür. Shapira işveren ve iş gören kanallarını kullanarak bireysel veya örgütsel iş görenlerin işverenler adına birer güvenilen kişi olarak davrandıkları ve yine onlar adına önemli derecede yetki kullandıkları ilişki türlerini inceler. Hissedarlar adına yöneticiler, firmalar adına bankalar, yatırımcılar adına yatırım fonu yöneticileri veya brokerlar, bu tür şahsi olmayan güven ilişkilerine Shapira'nın verdiği örneklerdir.

Shapira'nın tartışmaya katkısı modern toplumlarda kurumsal temelli güvene yaygın olarak duyulan bağlılığın yarattığı ikilemi işaret etmiş olmasıdır. Aynı zamanda bir güvensizlik spiralinin doğduğunu düşünmektedir. Shapira'nın üzerinde önemle durduğu iki konu kişisel olmayan güven ilişkisindeki işverenlerin güvensizliği ve işverenler adına güya tarafsız olan iş görenlerin bir takım mekanizmalarla nasıl kontrol edileceği konusudur. Örneğin, güvensizliği kurumsalaştıran mekanizmalar yönetsel normlarla oluşturulan sosyal kontrol mekanizması, örgütsel şekil ve sosyal denetim uzmanlarıdır. Fakat bu mantığa göre güven ilişkisinin bekçileri de yine kontrol edilmelidir. Dolayısıyla bir güvensizlik spirali ortaya çıkar. Shapira sonuçta güven için denetim arttıkça daha fazla tatminsizlik çıktığına işaret etmektedir. Kişisel olmayan güven ilk önce Luhman tarafından geliştirildi, son olarak da Giddens tarafından ele alındı.¹⁷⁰

¹⁷⁰ Lane, C., a.g.m., s. 15

3.7.3. Kurumsal Yönetimde Güvenin Organizasyonlar Açısından

Sonuçları

Örgütler belirsiz bir gelecek için hazırlandıkça karşılaştıkları güçlükler daha esnek organizasyonel yapılar benimsemelerini gerektirmektedir. Ancak bu şekilde örgütler rekabet edebileceklerdir. Daha fazla yetki ve işbirliği gerektiren organizasyonel yapılar ortaya çıkmaktadır. Örgüt içinde çalışanların yetkisi arttıkça emir-komuta zinciri de azalmaktadır. Örgütte kurumsal yönetim ilkeleri arttıkça güven de önemli bir faktör olarak organizasyonlarda belirmektedir. Güven, çalışanların otoriteye sahip kişiler tarafından belirlenen şekillerde davranmalarını zorunlu kılan formal düzenlemelerin yerini almaktadır. Güven, bireylerin ve grupların yetkilendirilmesini, iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasını, iş birimlerinin giderek otonom ve güçlü olmasını, gruplar arasında işbirliğinin sağlanmasını, şirketler arasında global birliklerin çıkmasını ve organizasyonel öğrenmeyi arttırmayı sağlamaktadır.¹⁷¹

3.7.3.1. Yetkilendirilmiş Bireyler ve Gruplar

Güven rekabet ortamında her aşamada insanların ne gerekiyorsa yapabilmelerine ve daha hoşgörülü çalışmalarına imkan vermektedir. Kurumsal yönetimi uygulayan örgütler bireylere ve gruplara daha fazla sorumluluk ve otorite vermektedir. Karar vermeleri için her şeyin açık ve şeffaf olarak görüldüğü ve kendilerine yetki verilen örgütlerde bireylere, organizasyonun ve müşterilerin isteklerini yerine getirmeleri için güvenilmelidir. Güven olmadan bireyler sınırlı bilgiye sahip oldukları alanlara müdahale ederek kontrol etmeye çalışacaktır. Gruplar da güven olmadığı için sorumluluklarını yerine getirmede etkili bir şekilde davranamayacaktır. Bundan dolayı, eğer bireyler ve gruplar arasında güven olmalıdır.

3.7.3.2. Yeniden Tasarlanmış İş Süreçleri

Bir çok şirket maliyetlerini azaltıp, ürün ve hizmetlerinin kalitesini arttırmak için temel iş süreçlerini yeniden düzenleme yoluna gitmiştir. Bir çok şirket yeniden yapılanmayı başarıyla uygularken, bir çoğu da başarısız olmuştur. Çok iyi planlanmayan değişimler başarısız olmaktadır, çünkü çalışanlar değişimi yeterince

¹⁷¹ Shaw, Robert Bruce, ' **Trust in the Balance Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern, Jossey-Bass Publications**', USA, 1997, s.6

desteklememektedir. Bunun temel nedenlerinden biri de güven eksikliği ya da değişimin ortasında temel kurallar değiştiğinden güvenin zarar görmesidir. Kurumsal yönetimi uygulayan şirketler yüksek seviyede güven uygulayabilmektedir. Çünkü güven olmadan organizasyonlarda iş süreçlerinin yeniden tasarımı oldukça başarısız olmaktadır.

3.7.3.3. Gruplar Arasında İşbirliği Sağlama

Örgütlerdeki gruplar arasında güven seviyesi oldukça düşüktür. Gruplar arasında amaçların belirlenmesi ve işin nasıl yürütülmesi gerektiğiyle ilgili görüşlerde farklılıklar yaşanmaktadır. Kaliteli ürün ve hizmetin yaratılabilmesi gruplar arasında işbirliğini gerektirmektedir. Ancak güvensizliğin var olduğu bir organizasyonda işbirliğinin sağlanması oldukça zorlaşmaktadır. Kurumsal yönetimi uygulayan örgütler içindeki gruplarda işbirliğinin sağlanması, güven olduğu için daha kolay olmaktadır.

3.7.3.4. Organizasyonel Öğrenme

Yeterli güven seviyesi olan örgütler, iletişim kanallarının açık olduğunu ve kimsenin kişisel çıkarı için bilgi saklamadığını temin etmektedir. Değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ve hem de o ihtiyaçları karşılamada yaptıkları hatalardan ders alan örgütler öğrenen organizasyonlardır. Bir örgütün hayatta kalması çevresindeki ve kendi faaliyetleri içerisindeki değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde uyma yeteneğine bağlı olmaktadır. Çalışanlar da örgütün performansı, müşteri tatmini ve rekabetçi girişimler hakkında yeni bilgilere ihtiyaç duymaktadır. Eğer çalışanlar birbirleriyle bu tip bilgileri paylaşacaklarsa yüksek bir güven seviyesi gerekli olmaktadır. Çalışanlar aldıkları bilginin iyi ve doğru olduğuna inanmalıdır. Çalışanlar kötü bilgiyi paylaşmaktan kaçınmaktadırlar. Aldıkları bu bilgileri paylaşmanın riskli olduğunu düşünmektedirler. Güvensizlik nedeniyle bilginin açıklanmaması ya da incelenmemesi örgüte uyum sağlama yeteneğini zayıflatmaktadır. Bundan dolayı güven örgütün başarısı için her açıdan önemli bir faktör olarak görülmektedir.¹⁷²

¹⁷² Güneşer A.B., a.g.e., s.56-57

3.7.3.5. İş Tatmini

Çalışanların örgüte, yönetime, üstüne ve iş arkadaşlarına güven duyması onun bir amaca doğru çaba harcamasını, işine ilgi duymasını, işine kopamayacak kadar bağlı olmasını ve yüksek morale sahip olmasını sağlamaktadır. İş tatmini çalışanın örgüte bağlı olmasını sağlar. Güven duygusu ile birlikte çalışan olumlu duygulara daha çabuk ve yüksek ölçüde sahip olacaktır.

3.7.3.6. Organizasyonel Bağlılık

Bağlılık da güven gibi uzun süreli ilişkiler için önemli bir unsurdur. Çalışan örgüt içinde kaldıkça ve etkileşim içinde oldukça organizasyonun politikaları, amaçları hakkında gittikçe daha fazla bilgiye sahip olmaktadır. Çalışan daha fazla bilgi sahibi oldukça hem organizasyona ve hem de üstüne güven duymaya başlamaktadır.¹⁷³

3.8. Kurumsallaşma Sürecinde Türkiye'deki Örgütler

Türk örgütlerinin kurumsallaşma sürecine baktığımızda iki sonuçtan söz edilebilmektedir:¹⁷⁴

- Son yıllarda artan kültürler arası çalışmalar, tek merkezden üretilen bir kurumsal çerçeveye dayandırılmakta ve aslında çok uluslu işletmelerde kültürel farklılıkları yönetme hedefinden doğmaktadır. Birbirleri ile ticari ilişkiler geliştiren ülkelerin örgütleri, iş sistemleri için sorun yaratan kültürler arası farklılıkları yönetmek ve etkileşimi kolaylaştırmak adına, eşitlik benzeri sosyal mübadele standartları ile uyumlu hale getirme ihtiyacı duymaktadırlar. Yani, küresel etkileşime maruz kalan tarafların bilişsel sistemlerine yön veren adalet gibi kavramların içeriğindeki değişim, küresel ekonomik ve politik dengelerle iç içe şekillenmektedir. Dünya genelinde üretim süreçlerinin örgütlenme biçimlerinin tek tipleştirilmesi nihai hedefine hizmet etmektedir. Bu noktada, Türkiye örgütleri özelinde adalet algılamaları ve güven oluşumu ile ilgili araştırmalar, küresel ilişkilerin, Türkiye'nin öznel kültürel koşulları ve toplumsal üretim ilişkileri göz önünde bulundurularak yürütülmelidir. Uygulamada yanıltıcı sonuçlara ulaşılmasını veya çıkmazlar yaşanmasını engelleyecek bir bakış açısı, ancak bu şekilde geliştirilebilir.

¹⁷³ Nelson, D.L., Quick, J.C., ' **Organizational Behavior, Foundations, Relities and Challenges**', West Publishing Company 1994, s.118

¹⁷⁴ Özen,J., a.g.e., ss.202-204

- Ulaşılan ikinci sonuç, birincisi ile doğrudan ilişkilidir ve Türk örgütlerinde güven ilişkileri oluşturmaya dönük uygulamaların, çıkmaza sürüklenmemesi için nasıl tasarlanması gerektiğine yönelik bir çerçeve sunmaktadır. Açmak gerekirse; bireylerde yenme ve çatışma güdülerinin baskın olduğu; bireysel kazanımların önemsendiği; emek sömürsünün, karların ve dar gelirli üzerindeki vergi yükünün yüksek düzeyde olduğu; kişisel ilişkilere ve çıkar ilişkisine dayalı yaklaşımın benimsendiği; gerçek üstünlükleri, yetenekleri, becerileri örterek bastırırken kişisel ilişkileri öne çıkarma eğiliminin içselleştirildiği; seven ve verici olanın sömürüleceği inancının yaygın olduğu ülkemizde, örgüt düzleminde adil uygulamaların nasıl gerçekleştirilebileceği ve güven oluşumunun nasıl sağlanacağı sorusu, 'iyimser' önerilerine yönelik şüphe yaratmaktadır. Düşük güven düzeyine sahip, geniş bağlamı bir kültüre sahip olduğu belirtilen toplumumuzda kalıcı ve etkin ekonomik örgütlenmelere gidilemeyişi de bu özelliklerle yakından ilişkili görülmelidir. Bu nedenle, ülkenin ekonomik gelişimindeki kritik rolleri nedeniyle, örgütlerin kurumsallaşma süreçlerine eğilmemiz gerekmektedir. Güven ilişkileri de bu süreçteki belirleyiciliği ile ön plana çıkmaktadır. Toplumsal ilişki yapılarının güven ilişkilerini oluşturmaya uygun olmayışı Türkiye'de bu tür ilişkilerin, ancak, kişisel tercihe ve tutumlara bağlı olmayan, kişisel ilişkilere bırakılmamış, örgüt yapısında kökleşmiş bir takım prosedürler yardımı ile gelişebileceğini ortaya koymaktadır. Örgütsel güvenin, çalışanların prosedür adaleti algılamaları temelinde açıklanması, araştırmacılara kültürel boyutu dışlamayan derinlemesine bir yaklaşım sağlarken, ilişkinin taraflarına da gerçekçi ve uygulanabilir öneriler sunabilir. Çünkü, belirli bir eşitlik anlayışı ile şekillenen prosedürlerin adilliğini temel alan bir bakış açısı, güven ilişkilerinin oluşumunu, bireylerin öznel tutumlarına bağımlı olmaktan kurtaracaktır.

IV. BÖLÜM

SİGORTACILIK SEKTÖRÜNE YÖNELİK UYGULAMA

4.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışma ile; sigorta firmalarında faaliyet gösteren iç ve dış faktörlerin işletmeler tarafından nasıl algılandığı araştırılmaktadır. Yani müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, rakip işletmeler, yerel yönetimler, devlet, medya kuruluşları ve sivil toplum örgütleri ile çalışanlar ve işletme ortaklarının sigorta firmaları için yeri ve önemi belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için de Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliğine bağlı olan 15 tane sigorta firmasında üst yönetimlerinin işletme içinde ve dışında yer alan çıkar gruplarının taleplerine karşı gösterdikleri politika ve stratejiler ortaya konmaya çalışılmıştır. Kurumsal yönetim ilkeleri olan , şirketlerde şeffaflık ve hesap verebilirliğin yatırımcı güveni ve genel ekonomik performans üzerindeki öneminin de bulunması amaçlanmıştır.

4.2. Çalışmanın Yöntemi

Ülkemizdeki sigorta firmalarında kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğini araştıran Sermaye Piyasası Kurulu tarafından düzenlenen bu anket çalışması Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliğine bağlı olan sigorta firmalarına ulaştırılmaya çalışılmıştır. Kurumsal yönetim uygulamaları üst düzey yöneticilerinin aldığı kararlar olduğu için yapılan bu araştırma da anket çalışmaları yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyesi, genel müdür, genel müdür yardımcısı, birim müdürü ve birim müdür yardımcısına ulaştırılmaya çalışılmıştır.

Sigorta firmalarının üst düzey yöneticilerine ulaşabilmek için İstanbul da yapılan ‘Sigortacılık Sempozyum’una gidilmiştir. Burada Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği başkan ve başkan yardımcısıyla görüşülmüştür. Yapılan anket formlarının dağıtılmasında yardımcı olmaları istenmiştir. Çok yoğun oldukları ve başka bir anketle uğraştıkları için soruların geri dönüşümü sadece 2 tane firma tarafından olmuştur. İstanbul’da genel müdürlüklere gidilerek yüz yüze görüşme yoluyla anket cevaplatılması yapılmaya çalışılmıştır. Bazı sigorta firmaları cevaplamıştır. Bir kısım firmada ise yetkili kişiler olmadığı için mail ya da posta

yoluyla bize ulaştırabileceklerini söylemişlerdir. Bunu ise geri dönüşümü beklenenden az olmuştur.

Diğer şirketlere ulaşmak için ise telefon, faks, elektronik posta gibi iletişim kanalları kullanılmıştır. Elektronik posta yoluyla geri dönüşümler daha çoğunluk da olmuştur. Geri dönüşüm sağlanamayan şirketlerin yöneticilerine ise telefonla ve elektronik posta yoluyla ulaşılmaya çalışılmış ve gerekli hatırlatmalar belirli aralıklarla yapılmıştır.

Sonuçta 53 tane sigorta firmasından 15 tanesi anket sorularını cevaplamıştır. Ülkemizde ne yazık ki bu tip araştırmalara karşı katılımcıların gereken önemi göstermedikleri görülmüştür.

4.3. Çalışmanın Kapsamı ve Sınırlılıklar

Yapılan bu araştırmada Türkiye de bulunan sigorta firmalarının yönetimlerinde 'Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanabilirliği' araştırılmıştır.

1- Araştırma sigorta firmalarının yönetimlerini kapsadığı için sadece genel müdürlüklerde yapılmıştır. Bu nedenle de sigorta firmalarının da hepsinin genel müdürlüğü İstanbul da olduğu için İstanbul da yapılmıştır.

2- Sigorta firmalarının yönetim şekli, ne kadar kurumsal yönetim ilkelerinin uygulandığını araştırılmıştır. Bunun içinde işletmelerin yönetim şeklini bilen ya da söz sahibi olan kişilerden yardım istenmiştir. Her işletmeden yönetim kurulu başkanı, genel müdür, genel müdür yardımcısı, birim müdürü ve birim müdür yardımcısı gibi kişilerden birisine ulaşılamamış ve anket sorularının cevaplanması istenmiştir.

4.4. Verilerin Değerlendirilmesi

Anketi cevaplayan on beş tane şirketin yönetim anlayışlarını ortaya koymak için yüzde analizleri yapılmıştır. İşletmelerin büyüklüğüne göre ve halka açıklığına göre değerlendirmeler yapılmıştır. Bu istatistiksel analizde SPSS 11,5 kullanılmıştır.

4.4.1. Yöneticilerin Konumları

Anket uygulaması yapılan yöneticilere işletmedeki konumları sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 3 ' de ifade edilmiştir.

Tablo 3: Yöneticilerin Konumları

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Yönetim kurulu üyesi	1	6,7	6,7	6,7
	Genel Müdür	1	6,7	6,7	13,3
	Genel Müdür Yardımcısı	1	6,7	6,7	20,0
	Birim Müdürü	10	66,7	66,7	86,7
	Birim Müdür Yardımcısı	1	6,7	6,7	93,3
	Diğer	1	6,7	6,7	100,0
	Toplam	15	100,0	100,0	-

Tablo 3 de görüldüğü gibi yöneticilerin %6,7 yönetim kurulu üyesi, %6,7 genel müdür, %6,7 genel müdür yardımcısı, %66,7 birim müdürü, %6,7 birim müdür yardımcısı, %6,7 diğerleridir.

4.4.2. Sigorta Türleri

Yöneticilere firmalarında bulunan sigorta türlerin sorulmuş ve elde edilen veriler Tablo 4 gösterilmiştir.

Tablo 4: Sigorta Türleri

		Frekans	Geçerli Yüzde
	Bireysel	6	40
Geçerli	Zorunlu Deprem	9	60
	Kasko	9	60
	Yangın	9	60
	Hayat	7	46,6
	Kaza	13	86,6
	Diğerleri	7	46,6

Tablo 4 de görüldüğü gibi sigorta şirketleri en çok % 86,6 lık oranla kaza sigortası yapmaktadırlar. En az ise % 40'lık oranla bireysel sigorta yaptıkları görülmektedir. Firmaların daha çok getirisi olan sigorta türlerine ağırlık verdikleri söylenebilir.

4.4.3. Faaliyet Yılı

Yöneticilere sigorta şirketlerinin kaç yıldır faaliyette olduğu sorulmuş, elde edilen veriler Tablo 5 de gösterilmiştir.

Tablo 5: Faaliyet Yılı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
	1-5 yıl	-	-	-	-
Geçerli	6-10 yıl	7	46,7	46,7	46,7
	11-15 Yıl	2	13,3	13,3	60,0
	16-20 Yıl	1	6,7	6,7	66,7
	20 yıl üzeri	5	33,3	33,3	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 5 de görüldüğü gibi sigorta firmalarının faaliyet süreleri 7 tanesinde 6-10 yıl, 2 tanesinde 11-15 yıl, 3 tanesinde 11-15 yıl, 4 tanesinde 16-20 yıl ve 5 tanesinde 20 yılın üzerindedir. Firmaların % 53,3 lük oranı on yılın üzerinde faaliyet göstermektedir. Firmaların kuruluş sürelerine bakıldığında kurumsal yönetim açısından belirli zaman sınırlarını aştıkları görülmektedir. Buradaki sakınca daha çok firmaların değişime ayak uyduramayacağıdır.

4.4.4. Halka Açıklık Oranı

Yöneticilere sigorta firmalarının halka açıklık oranı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 6 da sunulmuştur.

Tablo 6: Halka Açıklık Oranı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	% 1- %9	6	40,0	40,0	40,0
	% 10-%19	-	-	-	-
	%20- %29	1	6,7	6,7	46,7
	%30-%39	1	6,7	6,7	53,3
	%40-%49	-	-	-	-
	%50 ve üzeri	-	-	-	-
	Halka Açık Değil	7	46,7	46,7	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 6 da görüldüğü gibi sigorta firmalarından 6 tanesi %1-%9 oranında, 1 tanesi %20-%29 oranında, 1 tanesinde %30-%39 oranında ve 7 tanesi ise %0 oranında halka açıktır. Kurumsal yönetimin ilkelerinden bir tanesi firmaların halka açık olmasıdır. Halka açık olan işletmeler daha fazla sayıdaki kişilere karşı sorumludur. Bu sorumluluğun artması da firmalar üzerindeki baskıyı artırmaktadır. Burada % 46,7 lık oranda sigorta şirketlerinin halka açık olmadığı görülmektedir. Bunun da kurumsal yönetim açısından önemli bir eksiklik olduğu söylenebilir. Bu oranın artması kurumsal yönetim anlayışının gelişmesine yardımcı olabilecektir.

4.4.5. Çalışan Sayısı

Yöneticilere sigorta firmalarında çalışanların sayısı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 7 de gösterilmiştir.

Tablo 7: Çalışan Sayısı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	1-49	3	20,0	20,0	20,0
	50-199	5	33,3	33,3	53,3
	200-499	4	26,7	26,7	80,0
	500 ve üzeri	3	20,0	20,0	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 7 de görüldüğü gibi en fazla çalışan sayısı 50-199 aralığı arasındadır. Bu oran orta büyüklükte işletme olarak kabul edilebilir.

4.4.6. Bilanço Büyüklüğü

Yöneticilere sigorta firmalarının bilanço büyüklüğü sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 8 de ifade edilmiştir.

Tablo 8: Bilanço Büyüklüğü

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	1-49	5	33,3	35,7	35,7
	50-99	3	20,0	21,4	57,1
	100-249	3	20,0	21,4	78,6
	250-499	3	20,0	21,4	100,0
	500-999	-	-	-	-
	1milyardolar ve üzeri	-	-	-	-
	TOPLAM	14	93,3	100,0	-
Cevapsız		1	6,7	-	-
TOPLAM		15	100,0	-	-

Tablo 8’de görüldüğü gibi firmaların 5 tanesi en fazla bilanço aralığı olan 1-49 milyon dolar aralığındadır. Geri kalan 9 tanesi ise 50-99, 100-249, 250-499 aralığında eşit olarak dağılmışlardır.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler**Açık Olmayan İşletmeler**

Milyon Dolar	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
1-49	2	25,0	25,0	3	50,0	50,0
50-99	3	37,5	62,5	-	-	-
100-249	2	25,0	87,5	1	16,7	66,7
250-499	1	12,5	100,0	2	33,3	100,0
TOPLAM	8	100,0	-	6	100,0	-
Cevapsız	-	-	-	1	-	-
Toplam	-	-	-	7	-	-

Tablo 8’de halka açık olan ve olmayan işletmelerin bilanço büyüklükleri görülmektedir. Halka açık olan işletmelerden % 25’lik orana 1-49 ile 100-249 milyon dolar bilanço büyüklüğü olan şirketler sahiptir. Halka açık olmayan şirketlerin %50’lik oranı ise 1-49 milyon dolar bilanço büyüklüğüne sahip olan firmalardır. Bilanço değeri yüksek olan şirketlerin çok daha fazla kişilerle etkileşim

içine girildiği söylenebilir. Şirketlerin bilanço değerleri artıkça kurumsal yönetim ilkelerine verecekleri önemin de artacağı düşünülmektedir.

4.4.7. Çalışanların Önemi

Yöneticilere paylaşımcı olarak ‘çalışanların’ önemi sorulmuş. Ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki Tablo 9 da ifade edilmiştir.

Tablo 9: Çalışanların Önemi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Çok Önemli	14	93,3	93,3	93,3
	Önemli	1	6,7	6,7	100,0
	Ne Önemli Ne Önemsiz	-	-	-	-
	Önemsiz	-	-	-	-
	Hiç Önemli Değil	-	-	-	-
	TOPLAM	15	100,0	100,0	

Tablo 9 da görüldüğü gibi müşteriler % 93,3 oranında “çok önemli” bulunmaktadır. % 6,7 oranında ise ‘önemli’ bulunmaktadır. Geri kalan şıklara ise kimse cevap vermemiştir. Buradan da şirketler için çalışanların çok önemli olduğu anlaşılmaktadır.

4.4.8. Mevcut Müşterilerin Önemi

Yöneticilere paylaşımcı olarak ‘mevcut müşterilerinin’ önemi sorulmuş. Bulunan sonuçlar Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10: Mevcut Müşterilerin Önemi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Çok Önemli	14	93,3	93,3	93,3
	Önemli	1	6,7	6,7	100,0
	Ne Önemli Ne Önemsiz	-	-	-	-
	Önemsiz	-	-	-	-
	Hiç Önemli Değil	-	-	-	-
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 10’da görüldüğü gibi müşteriler % 93,3 oranında “çok önemli” bulunmaktadır. % 6,7 oranında ise ‘önemli’ bulunmaktadır. Geri kalan şıklara ise kimse cevap vermemiştir. Mevcut müşterilerin firma için çok önemli olduğu anlaşılmaktadır.

4.4.9. Potansiyel Müşterilerin Önemi

Yöneticilere paylaşımcı olarak ‘potansiyel müşterilerinin’ önemi sorulmuş. Elde edilen veriler Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11: Potansiyel Müşterilerin Önemi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Çok Önemli	8	53,3	53,3	53,3
	Önemli	7	46,7	46,7	100,0
	Ne Önemli Ne Önemsiz	-	-	-	-
	Önemsiz	-	-	-	-
	Hiç Önemli Değil	-	-	-	-
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 11 de görüldüğü gibi potansiyel müşteriler % 53,3 oranında “çok önemli” bulunmaktadır. % 46,7 oranında ise ‘önemli’ bulunmaktadır. Geri kalan şıklara ise kimse cevap vermemiştir. Potansiyel müşterilerin mevcut müşterilere göre daha az önemsendiği anlaşılabilir.

4.4.10. Tedarikçilerin Önemi

Yöneticilere paylaşımcı olarak ‘tedarikçilerin’ önemi sorulmuş. Elde edilen veriler Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12: Tedarikçilerin Önemi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Çok Önemli	7	46,7	46,7	46,7
	Önemli	6	40,0	40,0	86,7
	Ne Önemli Ne Önemsiz	2	13,3	13,3	100,0
	Önemsiz				
	Hiç Önemli Değil				
	TOPLAM	15	100,0	100,0	

Tablo 12 de görüldüğü gibi tedarikçiler % 46.7 oranında “çok önemli” bulunmaktadır. % 40,0 oranında ise ‘önemli’, %13,3 oranında ise ‘ne önemli ne önemsiz’ bulunmaktadır. Geri kalan şıklara ise kimse cevap vermemiştir.

4.4.11. Büyük Hisseli İşletme Ortaklarının Önemi

Yöneticilere paylaşımcı olarak ‘büyük hisseli işletme ortaklarının’ önemi sorulmuş. Bu sorular neticesinde aşağıdaki veriler elde edilmiştir.

Tablo 13: Büyük Hisseli İşletme Ortaklarının Önemi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Çok Önemli	11	73,3	73,3	73,3
	Önemli	3	20,0	20,0	93,3
	Ne Önemli Ne Önemsiz	-	-	-	-
	Önemsiz	-	-	-	-
	Hiç Önemli Değil	1	6,7	6,7	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 13 de görüldüğü gibi büyük hisseli işletme ortakları % 73,3 oranında “çok önemli”, %20 oranında ‘önemli’, % 6,7 oranında ise ‘hiç önemli değil’ şikkını işaretlemiştirlerdir. Geri kalan şıklara ise cevaplanmamıştır. Büyük hisseli işletme ortaklarının şirket yönetiminde etkisi düşünüldüğünde bu sonucun çıkması doğal olmaktadır.

4.4.12. Küçük Hissedarların Önemi

Yöneticilere paylaşımcı olarak ‘küçük hissedarların’ önemi sorulmuş. Tablo 14 de veriler gösterilmiştir.

Tablo 14: Küçük Hissedarların Önemi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Çok Önemli	4	26,7	28,6	28,6
	Önemli	5	33,3	35,7	64,3
	Ne önemli ne önemsiz	1	6,7	7,1	71,4
	Önemsiz	2	13,3	14,3	85,7
	Hiç önemli değil	2	13,3	14,3	100,0
	TOPLAM	14	93,3	100,0	
Cevapsız		1	6,7		
TOPLAM		15	100,0		

Tablo 14 de görüldüğü gibi küçük hissedarlar %26,7 oranında “çok önemli”, % 33,3 oranında ‘önemli’, % 6,7 oranında ‘ne önemli ne önemsiz’, % 13,3 ‘önemsiz’, %13,3 oranında ise ‘hiç önemli değil’ denilmiştir. Kurumsal yönetim ilkelerine göre bütün hissedarların önemli olduğu ve her hissedarla hesap verilmesi gerekliliği vardır. Burada yöneticilerin büyük ortakları çok önemli olarak belirledikleri gibi aynı oranda küçük hissedarları da çok önemli olarak belirlemeleri gerekmektedir. Ancak aynı önemin söz konusu olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla küçük hissedarların alınan kararlardan nasıl etkilendiği, talep ve beklentilerinin neler olduğu daha az dikkate alınmaktadır. Oysa ki kurumsal yönetim ilkelerine göre tüm pay sahipleri alınan kararlardan bilgilendirilme, görüş ve düşüncelerini bildirme hakkına sahiptirler. Kurumsal yönetim ilkelerinin ortaya çıkış sebeplerinin ülkemizde sigorta sektörü gibi önemli bir sektörde uygulanmadığını ve paydaşların yeter derecede önem kazanmadığının göstergesi olarak değerlendirilebilir.

4.4.13. Diğer Yatırımcıların Önemi

Yöneticilere paylaşımcı olarak ‘diğer yatırımcıların’ önemi sorulmuş. Tablo 15 de veriler sunulmuştur.

Tablo 15: Diğer Yatırımcıların Önemi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Çok Önemli	3	20,0	21,4	21,4
	Önemli	3	20,0	21,4	42,9
	Ne önemli ne önemsiz	4	26,7	28,6	71,4
	Önemsiz	3	20,0	21,4	92,9
	Hiç önemli değil	1	6,7	7,1	100,0
	TOPLAM	14	93,3	100,0	-
Cevapsız		1	6,7	-	-
TOPLAM		15	100,0	-	-

Tablo 15 de görüldüğü gibi diğer yatırımcılar % 20 oranında “çok önemli”, %20 oranında ‘önemli’, %26,7 oranında ‘ne önemli ne önemsiz’, %20 ‘önemsiz’, %6,7 oranında ise ‘hiç önemli değil’% 6,7 oranında ise ‘önemsiz’ bulunulmuştur.

4.4.14. Yönetim Kurulu Önemi

Yöneticilere paylaşımcı olarak ‘yönetim kurulunun’ önemi sorulmuş. Elde edilen veriler Tablo 16 gösterilmiştir.

Tablo 16: Yönetim Kurulu Önemi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Çok Önemli	12	80,0	80,0	80,0
	Önemli	3	20,0	20,0	100,0
	Ne Önemli Ne Önemsiz	-	-	-	-
	Önemsiz	-	-	-	-
	Hiç Önemli Değil	-	-	-	-
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 16 da görüldüğü gibi yönetim kurulunun % 80 oranında “çok önemli”, %20 oranında ‘önemli’ bulunmaktadır.

4.4.15. Üst Yönetim Önemi

Yöneticilere paylaşımcı olarak ‘üst yönetimin’ önemi sorulmuş. Bu sonuçlar Tablo 17 de sunulmuştur.

Tablo 17: Üst Yönetim Önemi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Çok Önemli	13	86,7	86,7	86,7
	Önemli	2	13,3	13,3	100,0
	Ne Önemli Ne Önemsiz	-	-	-	-
	Önemsiz	-	-	-	-
	Hiç Önemli Değil	-	-	-	-
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 17 de görüldüğü gibi üst yönetimin % 86,7 oranında “çok önemli”, %13,3 oranında ‘önemli’ bulunmaktadır. Diğer şıklar ise hiç işaretlenmemiştir.

4.4.16. Diğer İşletme Yöneticilerinin Önemi

Yöneticilere paylaşımcı olarak ‘diğer işletme yöneticilerinin’ önemi sorulmuş. Bu veriler Tablo 18 de gösterilmiştir.

Tablo 18: Diğer İşletme Yöneticilerinin Önemi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Çok Önemli	8	53,3	57,1	57,1
	Önemli	4	26,7	28,6	85,7
	Ne önemli ne önemsiz	2	13,3	14,3	100,0
	Önemsiz	-	-	-	-
	Hiç Önemli Değil	-	-	-	-
	TOPLAM	14	93,3	100,0	-
Cevapsız		1	6,7	-	-
	TOPLAM	15	100,0		

Tablo 18 de görüldüğü gibi diğer işletme yöneticilerinin % 53,3 oranında “çok önemli”, %26,7 oranında ‘önemli’, %13,3 oranında ‘ne önemli ne önemsiz’ bulunmaktadır. Diğer şıklar ise hiç işaretlenmemiştir.

4.4.17. Sendikaların Önemi

Yöneticilere paylaşımcı olarak ‘ sendikaların’ önemi sorulmuş. Elde edilen veriler Tablo 19 da gösterilmiştir.

Tablo 19: Sendikaların Önemi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Çok Önemli	2	13,3	13,3	13,3
	Önemli	-	-	-	-
	Ne önemli ne önemsiz	5	33,3	33,3	46,7
	Önemsiz	4	26,7	26,7	73,3
	Hiç önemli değil	4	26,7	26,7	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 19 de görüldüğü gibi sendikaların % 13,3 oranında “çok önemli”, %33,3 oranında ‘ne önemli ne önemsiz’, %26,7 oranında ‘önemsiz’, %26,7 oranında ise ‘hiç önemli değil’ bulunmuştur. ‘Önemli’ şikkını ise kimse işaretlememiştir. Oysa ki sendikalara verilen önemin artması sigorta şirketlerinin mevcut güçlerini daha büyük ölçüde hedeflerine kanalize etmelerine imkan tanıyabilecektir.

4.4.18. Kamu Kurum Ve Kuruluşlarının Önemi

Yöneticilere paylaşımcı olarak ‘kamu kurum ve kuruluşların’ önemi sorulmuş. Elde edilen veriler Tablo 20 de ifade edilmiştir.

Tablo 20: Kamu Kurum Ve Kuruluşlarının Önemi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Çok Önemli	4	26,7	26,7	26,7
	Önemli	7	46,7	46,7	73,3
	Ne önemli ne önemsiz	3	20,0	20,0	93,3
	Önemsiz	1	6,7	6,7	100,0
	Hiç Önemli Değil	-	-	-	-
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 20 de görüldüğü gibi kamu kurum ve kuruluşlarına % 26,7 oranında “çok önemli”, %46,7 oranında ‘önemli’, %20 oranında ‘ne önemli ne önemsiz’, %6,7 oranında ‘önemsiz’ bulunmuştur. ‘Hiç önemli değil’ şikkını ise kimse işaretlememiştir. Kamu kurum ve kuruluşlarına önem vermek ise daha fazla oranda toplumsal kazanç olarak dönebilir.

4.4.19. Yerel Yönetimlerin Önemi

Yöneticilere paylaşımcı olarak ‘yerel yönetimlerin’ önemi sorulmuş. Elde edilen veriler Tablo 21 de gösterilmiştir.

Tablo 21: Yerel Yönetimlerin Önemi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Çok Önemli	4	26,7	26,7	26,7
	Önemli	3	20,0	20,0	46,7
	Ne önemli ne önemsiz	6	40,0	40,0	86,7
	Önemsiz	2	13,3	13,3	100,0
	Hiç Önemli Değil	-	-	-	-
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 21 de görüldüğü gibi yerel yönetimlerin % 26,7 oranında “çok önemli”, %20 oranında ‘önemli’, %40 oranında ‘ne önemli ne önemsiz’, %13,3 ‘önemsiz’ bulunmaktadır. ‘Hiç önemli değil’ şikkını ise kimse işaretlememiştir. Yerel yönetimler kurumsal yönetimin esasları olan bilgi verme ve katılımçılık ilkelerinin gelişmesine imkan tanıyabilirler. Ama oranlara bakıldığında şirketlerin pek de önem vermediği söylenebilir.

4.4.20. Hükümetlerin Önemi

Yöneticilere paylaşımcı olarak ‘hükümetlerin’ önemi sorulmuş. Elde edilen veriler Tablo 22 de gösterilmiştir.

Tablo 22: Hükümetlerin Önemi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Çok Önemli	4	26,7	26,7	26,7
	Önemli	5	33,3	33,3	60,0
	Ne önemli ne önemsiz	4	26,7	26,7	86,7
	Önemsiz	2	13,3	13,3	100,0
	Hiç Önemli Değil	-	-	-	-
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 22 de görüldüğü gibi hükümetlerin % 26,7 oranında “çok önemli”, %33,3 oranında ‘önemli’, %26,7 oranında ‘ne önemli ne önemsiz’, %13,3 ‘önemsiz’ bulunmaktadır. ‘Hiç önemli değil’ şikkını ise kimse işaretlememiştir.

4.4.21. Rakip İşletmelerin Önemi

Yöneticilere paylaşımcı olarak ‘rakip işletmelerin’ önemi sorulmuş. Elde edilen veriler Tablo 23 de gösterilmiştir.

Tablo23: Rakip İşletmelerin Önemi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Çok Önemli	8	53,3	53,3	53,3
	Önemli	7	46,7	46,7	100,0
	Ne önemli ne önemsiz	-	-	-	-
	Önemsiz	-	-	-	-
	Hiç Önemli Değil	-	-	-	-
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 23 de görüldüğü gibi rakip işletmelerin % 53,3 oranında “çok önemli”, %46,7 oranında ‘önemli’ bulunmuştur. Diğer şıkları ise kimse işaretlememiştir.

4.4.22. Çevreci Baskı Gruplarının Önemi

Yöneticilere paylaşımcı olarak ‘çevreci baskı gruplarının’ önemi sorulmuş. Elde edilen veriler Tablo 24 de gösterilmiştir.

Tablo 24: Çevreci Baskı Gruplarının Önemi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Çok Önemli	2	13,3	13,3	13,3
	Önemli	2	13,3	13,3	26,7
	Ne önemli ne önemsiz	8	53,3	53,3	80,0
	Önemsiz	2	13,3	13,3	93,3
	Hiç önemli değil	1	6,7	6,7	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	

Tablo 24 de görüldüğü gibi çevreci baskı gruplarının % 13,3 oranında “çok önemli”, %13,3 oranında ‘önemli’, %53,3 oranında ‘ne önemli ne önemsiz’, %13,3 ‘önemsiz’, % 6,7 oranında ‘hiç önemli değil’ bulunmuştur.

4.4.23. Sivil Toplum Örgütlerinin Önemi

Yöneticilere paylaşımcı olarak ‘sivil toplum örgütlerinin’ önemi sorulmuş. Elde edilen veriler Tablo 25 de gösterilmiştir.

Tablo 25: Sivil Toplum Örgütlerinin Önemi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Çok Önemli	2	13,3	13,3	13,3
	Önemli	7	46,7	46,7	60,0
	Ne önemli ne önemsiz	5	33,3	33,3	93,3
	Önemsiz	1	6,7	6,7	100,0
	Hiç Önemli Değil	-	-	-	-
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 25 de görüldüğü gibi sivil toplum örgütlerinin % 13,3 oranında “çok önemli”, %46,7 oranında ‘önemli’, %33,3 oranında ‘ne önemli ne önemsiz’, %6,7

oranında ‘önemsiz’ bulunmaktadır. ‘Hiç önemli değil’ şikkını ise kimse işaretlememiştir.

4.4.24. Medyanın Önemi

Yöneticilere paylaşımcı olarak ‘medyanın’ önemi sorulmuş. Bu sonuçlar Tablo 26 da gösterilmiştir.

Tablo 26 : Medyanın Önemi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Çok Önemli	5	33,3	33,3	33,3
	Önemli	8	53,3	53,3	86,7
	Ne önemli ne önemsiz	2	13,3	13,3	100,0
	Önemsiz	-	-	-	-
	Hiç Önemli Değil	-	-	-	-
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 26 da görüldüğü gibi medyanın % 33,3 oranında “çok önemli”, %53,3 oranında ‘önemli’, %13,3 oranında ‘ne önemli ne önemsiz’ bulunmuştur. Geri kalan şıkları ise kimse işaretlememiştir.

4.4.25. Diğerleri

Yöneticilere paylaşımcı olarak varsa ‘diğer faktörlerin’ önemi sorulmuş. Elde edilen veriler Tablo 27 de gösterilmiştir.

Tablo 27: Diğerleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Çok Önemli	-	-	-	-
	Önemli	-	-	-	-
	Ne önemli ne önemsiz	2	13,3	100,0	100,0
	Önemsiz	-	-	-	-
	Hiç Önemli Değil	-	-	-	-
	Cevapsız	13	86,7	-	-
	TOPLAM	15	100,0	-	-

Tablo 27 de görüldüğü gibi diğer faktörleri % 13,3 oranında ‘ne önemli ne önemsiz’ bulunmuştur. Geri kalan şıkları ise kimse işaretlememiştir.

4.4.26. Paydaşlarının Beklentileri

Yöneticilere sigorta firmalarına yönelik ‘paydaşların beklentilerini dengelemenin işletme misyonlarından biri’ olup olmadığı sorulmuştur. Tablo 28 de bu soruların sonuçları ifade edilmiştir.

Tablo 28: Paydaşlarının Beklentileri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	11	73,3	78,6	78,6
	Hayır	3	20,0	21,4	100,0
	TOPLAM	14	93,3	100,0	-
Cevapsız		1	6,7	-	-
	TOPLAM	15	100,0	-	-

Tablo 28 de gösterildiği gibi %73,3ü ‘evet’, %20 si ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler

Açık Olmayan İşletmeler

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	5	62,5	62,5	6	100,0	100,0
Hayır	3	37,5	100,0	-	-	-
TOPLAM	8	100,0		1	-	-
				7		

Tabloda gözüktüğü gibi hisseleri halka açık olan sigorta şirketlerin paydaşların beklentilerini dengeleme de % 37,5 oranında misyonlarında yer almadığını göstermektedir. Burada yine kurumsal yönetim açısından bir eksikğin olduğu kabul edilebilir. Burada hisselerin küçük oranda halka açıldığı görülmektedir. Anket çalışması yapılan işletmelerin % 75 ‘i % 1 ile % 9 oranında halka açık oldukları görülmektedir. % 12,5 i % 20 ile 29 ve % 12,5 i ise 30 ile 39 arasında hisselerini halka açmışlardır. Bu oranların kurumsal yönetim açısından yetersiz olduğu kabul edilmektedir.

4.4.27. Çalışma Koşullarının Geliştirilmesi

Yöneticilere ‘çalışma koşullarının geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin’ yapılıp yapılmadığı sorulmuştur. Bu sonuçlar Tablo 29 da sunulmuştur.

Tablo 29 : Çalışma Koşullarının Geliştirilmesi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	15	100,0	100,0	100,0
	Hayır	-	-	-	-
	TOPLAM	-	-	-	-

Tablo 29 da gösterildiği gibi %100’ü ‘evet’ cevabı vermiştir. Kimse bu soruya ‘hayır’ cevabı vermemiştir. Bu da çalışma koşullarına çok önem verildiğini göstermiştir.

4.4.28. Çalışanların Geliştirilmesine Yönelik Programlar

Yöneticilere ‘çalışanların geliştirilmesine yönelik programların’ var olup olmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 30 da gösterilmiştir.

Tablo 30: Çalışanların Geliştirilmesine Yönelik Programlar

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	15	100,0	100,0	100,0
	Hayır	-	-	-	-
	TOPLAM	-	-	-	-

Tablo 30 da gösterildiği gibi %100’ oranında ‘evet’ cevabı vermiştir. Kimse bu soruya ‘hayır’ cevabı vermemiştir. Bu da çalışanların gelişimine çok önem verildiğini gösterebilir.

4.4.29. Çalışanlara Yönelik Kariyer Planlaması

Yöneticilere ‘çalışanlara yönelik kariyer planlamasının’ yapılıp yapılmadığı sorulmuştur. Tablo 31 de elde edilen bu veriler gösterilmiştir.

Tablo 31: Çalışanlara Yönelik Kariyer Planlaması

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	14	93,3	93,3	93,3
	Hayır	1	6,7	6,7	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 31 de gösterildiği gibi %93,3 oranında ‘evet’, %6,7 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Çalışan Sayısı 199’ Un Altında

Çalışan Sayısı 200’ Ün Üzerinde

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	7	87,5	87,5	7	100,0	100,0
Hayır	1	12,5	100,0	-	-	
TOPLAM	8	100,0		-	-	

Büyük ölçekli firmaların hepsinde çalışanlara yönelik kariyer planlaması yapılmaktadır. Ama orta büyüklükteki işletmelerin hepsinde yapılmamaktadır.

4.4.30. Çalışanlara Yönelik Vakıflar

Yöneticilere ‘çalışanlara yönelik vakıf veya sandık uygulamalarının’ olup olmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 32 de sunulmuştur.

Tablo 32: Çalışanlara Yönelik Vakıflar

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	5	33,3	33,3	33,3
	Hayır	10	66,7	66,7	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 32 de gösterildiği gibi %33,3 oranında ‘evet’, %66,7 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Çalışan Sayısı 199' Un Altında**Çalışan Sayısı 200' Ün Üzerinde**

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	3	37,5	37,5	2	28,6	28,6
Hayır	5	62,5	100,0	5	71,4	100,0
TOPLAM	8	100,0		7	100,0	

Orta büyüklükteki işletmelerde de büyük ölçekli işletmelerde de çalışanlara yönelik vakıf veya sandık uygulamaları az oranda yapılmaktadır. Her iki ölçekli işletmede de yarıdan fazlası bu soruya hayır yanıtını vermişlerdir.

4.4.31. Çalışanlara Yönelik Hisse Senedi Edindirme

Yöneticilere 'çalışanlara yönelik hisse senedi edindirme uygulamalarının' olup olmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 33 de gösterilmiştir.

Tablo 33: Çalışanlara Yönelik Hisse Senedi Edindirme

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	1	6,7	6,7	6,7
	Hayır	14	93,3	93,3	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 33 da gösterildiği gibi %6,7 oranında 'evet', %93,3 oranında 'hayır' cevabı verilmiştir.

Çalışan Sayısı 199' Un Altında**Çalışan Sayısı 200' Ün Üzerinde**

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	-	-	-	1	14,3	14,3
Hayır	8	100,0	100,0	6	85,7	100,0
TOPLAM	8	100,0	-	7	100,0	-

Büyük ölçekli işletmelerin sadece birinde çalışanlara hisse senedi edindirme uygulaması vardır. Diğer firmaların hiçbiri bu soruya evet cevabı vermemişlerdir.

4.4.32. Çalışanların Toplantı Temsilcisi

Yöneticilere ‘çalışanların üst yönetim toplantılarında temsilci’ bulundurup bulunduramadıkları sorulmuştur. Sonuçları Tablo 34 de verilmiştir.

Tablo 34: Çalışanların Toplantı Temsilcisi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	7	46,7	46,7	46,7
	Hayır	8	53,3	53,3	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 34 de gösterildiği gibi %46,7 oranında ‘evet’, %53,3 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Çalışan Sayısı 199’ Un Altında

Çalışan Sayısı 200’ Ün Üzerinde

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	3	37,5	37,5	4	57,1	57,1
Hayır	5	62,5	100,0	3	42,9	100,0
TOPLAM	8	100,0		7	100,0	

Tabloda 34 de gösterildiği gibi büyük ölçekli işletmelerin çoğunluğunda çalışanlar üst yönetim toplantılarına temsilci göndermektedir. Orta büyüklükteki işletmelerde ise bu durum tam tersi şeklinde olmaktadır. Bu da kurumsal yönetim açısından bakıldığında büyük ölçekli işletmelerde şeffaflık, açıklık, hesap verilebilirlik ve adil davranma ilkelerinin olduğu gözükmektedir. Bu da işletmelerin büyüklüğü artıkça kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğinin arttığını gösterir.

4.4.33. Çalışanlara Sağlanan Ücret Dışı Ödemeleri

Yöneticilere ‘çalışanlara ücret dışı yan ödeme ve sosyal hakların’ sağlanıp sağlanmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 35 de gösterilmiştir.

Tablo 35: Çalışanlara Sağlanan Ücret Dışı Ödemeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	13	86,7	86,7	86,7
	Hayır	2	13,3	13,3	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 35 da gösterildiği gibi %86,7 oranında ‘evet’, %13,3 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Çalışan Sayısı 199’ Un Altında

Çalışan Sayısı 200’ Ün Üzerinde

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	6	75,0	75,0	7	100,0	100,0
Hayır	2	25,0	100,0	-	-	-
TOPLAM	8	100,0	-	-	-	-

Büyük ölçekli işletmelerin hepsinde çalışanlara ücret dışı yan ödemeler verilmektedir. Orta büyüklükteki işletmelerde ise herkese yan ödemeler verilmemektedir.

4.4.34. Çalışanların Görüşleri

Yöneticilere ‘çalışanların işletme ile ilgili kararlarda söz sahibi’ olup olmadıkları sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 36 da ifade edilmiştir.

Tablo 36: Çalışanların Görüşleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	14	93,3	93,3	93,3
	Hayır	1	6,7	6,7	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 36 da gösterildiği gibi %93,3 oranında ‘evet’, %6,7 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Çalışan Sayısı 199' Un Altında**Çalışan Sayısı 200' Ün Üzerinde**

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	7	87,5	87,5	7	100,0	100,0
Hayır	1	12,5	100,0	-	-	-
TOPLAM	8	100,0	-	7	100,0	-

Tablo da sunulduğu gibi büyük ölçekli işletmelerin hepsi çalışanların görüşlerine başvurmaktadır. Bu da büyük ölçekli işletmelerin yönetimlerinde orta büyüklükteki işletmelere göre daha şeffaf bir yönetime sahip olduğunu gösterebilir.

4.4.35. Çalışanların Kar Dağıtımına Yönelik Düzenlemeler

Yöneticilere 'çalışanlar için kar dağıtımına yönelik bir düzenlemenin' yapılıp yapılmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 37 gösterilmiştir.

Tablo 37: Çalışanların Kar Dağıtımına Yönelik Düzenlemeler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	6	40,0	40,0	40,0
	Hayır	9	60,0	60,0	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	

Tablo 37 de gösterildiği gibi %40 oranında 'evet', %60 oranında 'hayır' cevabı verilmiştir.

Çalışan Sayısı 199' Un Altında**Çalışan Sayısı 200' Ün Üzerinde**

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	3	37,5	37,5	3	42,9	42,9
Hayır	5	62,5	100,0	4	57,1	100,0
TOPLAM	8	100,0		7	100,0	

Orta ve büyük ölçekli işletmelerin her ikisinde de çalışanların kar dağıtımına yönelik düzenleme daha az oranda yapılmaktadır.

4.4.36. Personel Alımı Ve Terfi

Yöneticilere ‘personel alım ve terfi etmeye ilişkin kriterlerin yazılı olarak’ belirlenip belirlenmediği sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 38 de gösterilmiştir.

Tablo 38: Personel Alımı Ve Terfi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	14	93,3	93,3	93,3
	Hayır	1	6,7	6,7	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	

Tablo 38 de gösterildiği gibi %93,3 oranında ‘evet’, %6,7 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Çalışan Sayısı 199’ Un Altında

Çalışan Sayısı 200’ Ün Üzerinde

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	7	87,5	87,5	7	100,0	100,0
Hayır	1	12,5	100,0	-	-	-
TOPLAM	8	100,0	-	-	-	-

Büyük işletmelerin hepsi personel alım ve terfiye ilişkin bilgileri yazılı halde bulundurmaktadırlar. Orta büyüklükteki işletmelerden biri dışında diğerleri bu soruya evet demişlerdir.

4.4.37. Görev Tanımının Yazılı Halde Sunumu

Yöneticilere ‘çalışanların görev tanımları, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenip yazılı halde’ olup olmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 39 da sunulmuştur.

Tablo 39: Görev Tanımının Yazılı Halde Sunumu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	15	100,0	100,0	100,0
	Hayır	-	-	-	-
	TOPLAM	-	-	-	-

Tablo 39 da gösterildiği gibi %100 oranında ‘evet’ denilmiştir. ‘Hayır’ cevabını ise kimse vermemiştir.

4.4.38. Çalışanların İşletme Faaliyetleri

Yöneticilere ‘çalışanların işletme faaliyetleri hakkında’ bilgilendirip bilgilendirilmedikleri sorulmuştur. Veriler Tablo 40 da ifade edilmiştir.

Tablo 40: Çalışanların İşletme Faaliyetleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	15	100,0	100,0	100,0
	Hayır	-	-	-	-
	TOPLAM	-	-	-	-

Tablo 40 da gösterildiği gibi %100 oranında ‘evet’ denilmiştir. ‘Hayır’ cevabını ise kimse vermemiştir.

4.4.39. Çalışanların Faaliyetlerden Bilgilendirilmesi

Yöneticilere ‘çalışanların işletme faaliyetleri hakkında hangi sıklıkla’ bilgilendirildikleri sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 41 de gösterilmiştir.

Tablo 41: Çalışanların Faaliyetlerden Bilgilendirilmesi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Her gün	2	13,3	13,3	13,3
	Her hafta	2	13,3	13,3	26,7
	İki haftada bir	-	-	-	-
	Her ay	2	13,3	13,3	40,0
	Üç ayda bir	3	20,0	20,0	60,0
	Altı ayda bir	-	-	-	-
	Gerektikçe	6	40,0	40,0	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 41 de gösterildiği gibi %40 oranında ‘gereklikçe’, %20 oranında ‘üç ayda bir’, %13,3 oranında ‘her ay’, %13,3 oranında ‘her hafta’, %13,3 ‘her gün’ demiştir.

Çalışan Sayısı 199’ Un Altında

Çalışan Sayısı 200’ Ün Üzerinde

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Her gün	2	25,0	25,0	-	-	-
Her hafta	1	12,5	37,5	1	14,3	14,3
İki Haftada Bir	-	-	-	-	-	-
Ayda bir	-	-	-	2	28,6	42,9
Üç ayda bir	2	25,0	62,5	1	14,3	57,1
Altı Ayda Bir	-	-	-	-	-	-
Gereklikçe	3	37,5	100,0	3	42,9	100,0
TOPLAM	8	100,0		7	100,0	

Orta büyüklükteki işletmelerde çalışanların daha sık bilgilendirildiği görülmektedir. Büyük ölçüdeki işletmelerde ise çalışanların daha az sıklıkla bilgilendirildiği gözükmemektedir. Çünkü çalışan sayısı arttıkça ulaşabilecekleri kişi sayısı da artmaktadır. Oysa ki kurumsal yönetimde çalışanlarında sürekli bilgilendirilmesi esası vardır.

4.4.40. Genel Kurulda Pay Sahiplerinin Eşit Görüş Bildirimi

Yöneticilere ‘genel kurulda tüm pay sahiplerinin eşit oranda görüş’ bildirip bildirmediikleri sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 42 de gösterilmiştir.

**Tablo 42: Genel Kurulda Pay Sahiplerinin
Eşit Görüş Bildirimi**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	12	80,0	92,3	92,3
	Hayır	1	6,7	7,7	100,0
	TOPLAM	13	86,7	100,0	-
Cevapsız		2	13,3	-	-
	TOPLAM	15	100,0	-	-

Tablo 42 de gösterildiği gibi %80 oranında ‘evet’, %6,7 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler

Açık Olmayan İşletmeler

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	6	85,7	85,7	6	100,0	100,0
Hayır	1	14,3	100,0	-	-	-
Cevapsız	1	-	-	1	-	-
TOPLAM	8	100,0	-	7	-	-

Tablo da gözüktüğü gibi hissesi halka açık olan işletmelerden bir kişi genel kurulda tüm pay sahiplerinin eşit olarak görüşüne başvurulmadığını belirtmiştir. Oysa açık olmayan işletmelerden hiç biri soruya olumsuz yanıt vermemişlerdir. Bunun da kurumsal yönetim ilkelerinden eşitlik ilkesine ters olduğu anlaşılabilir.

4.4.41. Pay Sahipleriyle İletişimi Sağlamak İçin Özel Birim

Yöneticilere ‘pay sahipleriyle iletişimi sağlamak amacıyla kurulmuş özel bir birimin’ bulunup bulunmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 43 de gösterilmiştir.

Tablo 43: Pay Sahipleriyle İletişimi Sağlamak İçin Özel Birim

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	4	26,7	26,7	26,7
	Hayır	11	73,3	73,3	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	

Tablo 43 de gösterildiği gibi %26,7 oranında ‘evet’, %73,3 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler

Açık Olmayan İşletmeler

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	4	50,0	50,0	-	-	-
Hayır	4	50,0	100,0	7	100,0	100,0
TOPLAM	8	100,0	-	-	-	-

Tabloda da ifade edildiği gibi halka açık olmayan işletmelerin %100 oranı pay sahipleriyle iletişimi sağlamak amacıyla kurulmuş özel bir birimin bulunmadığını ifade etmişlerdir. Halka açık olan işletmelerin ise %50 si hayır demiş, geri kalan %50 si evet demiştir. Bu da arada ciddi bir farkın olduğunu gösterir.

4.4.42. Azınlık Pay Sahiplerinin Yönetim Kurulunda Temsilcisi

Yöneticilere ‘azınlık pay sahiplerinin yönetim kuruluna temsilci’ gönderip gönderemedikleri sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 44 de sunulmuştur.

Tablo 44: Azınlık Pay Sahiplerinin Yönetim Kurulunda Temsilcisi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	5	33,3	35,7	35,7
	Hayır	9	60,0	64,3	100,0
	TOPLAM	14	93,3	100,0	-
Missing	System	1	6,7	-	-
TOPLAM		15	100,0	-	-

Tablo 44 de gösterildiği gibi %33,3 oranında ‘evet’, %60 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

	Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler			Açık Olmayan İşletmeler		
	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	2	28,6	28,6	3	42,9	42,9
Hayır	5	71,4	100,0	4	57,1	100,0
Cevapsız	1	-	-	-	-	-
TOPLAM	7	100,0	-	7	100,0	-

Tablo da belirtildiği gibi halka açık olmayan işletmeler azınlık pay sahiplerinin yönetim kuruluna temsilci göndermelerine %71,4 oranında hayır %28,6 oranında evet, açık olmayan işletmelerin %57,1 oranında hayır %42,9 oranında evet yanıtı vermişlerdir. Bu da gösterir ki halka açık olmayan işletmeler daha fazla temsilci göndermektedir. Kurumsal yönetimin tam olarak işlenmediğinin önemli bir göstergesi olduğu kabul edilebilir.

4.4.43. Karar Almada İmtiyazlı Hisse Senedi Uygulaması

Yöneticilere ‘karar almada imtiyazlı hisse senedi uygulamasının’ bulunup bulunmadığı sorulmuştur. Tablo 45 de bu soruların sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 45: Karar Almada İmtiyazlı Hisse Senedi Uygulaması

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	1	6,7	7,1	7,1
	Hayır	13	86,7	92,9	100,0
	TOPLAM	14	93,3	100,0	
Cevapsız		1	6,7		
TOPLAM		15	100,0		

Tablo 45 de gösterildiği gibi %6,7 oranında ‘evet’, %86,7 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler**Açık Olmayan İşletmeler**

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	1	14,3	14,3	-	-	-
Hayır	6	85,7	100,0	7	100,0	100,0
TOPLAM	7	100,0	-	-	-	-
Cevapsız	1	-	-	-	-	-
TOPLAM	8	-	-	-	-	-

Halka açık olmayan işletmelerin hepsi karar almada imtiyazlı hisse senedi uygulamasını yapmamaktadır. Fakat halka açık olan işletmelerin %85,7 oranında karar almada imtiyazlı hisse senedi uygulamasını yapmadığı gibi %14,3 oranında yapmaktadır. Hissesi halka açık olmayan işletmelerin zaten sahipleri bu hakka ihtiyaç duymadan imtiyazlı gibi işlem yapabilmektedirler.

4.4.44. Kar Dağıtımında İmtiyazlı Hisse Senedi

Yöneticilere ‘kar dağıtımında imtiyazlı hisse uygulamasının’ bulunup bulunmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 46 de gösterilmiştir.

Tablo 46 : Kar Dağıtımında İmtiyazlı Hisse Senedi

Geçerli		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
	Evet	-	-	-	-
	Hayır	14	93,3	100,0	100,0
	Cevapsız	1	6,7	-	-
	TOPLAM	15	100,0	-	-

Tablo 46 de gösterildiği gibi %93,3 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir. Kimse ‘evet’ cevabını vermemiştir. Bir kısım yöneticiler ise soruyu boş bırakmışlardır.

4.4.45. Tüm Pay Sahiplerine Eşit Bilgi

Yöneticilere ‘şirket sırrı olmadığı sürece, tüm pay sahipleri şirketle ilgili eşit bilgi alma ve inceleme yapma hakkına sahip’ olup olmadıkları sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 47 de gösterilmiştir.

Tablo 47: Tüm Pay Sahiplerine Eşit Bilgi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	13	86,7	86,7	86,7
	Hayır	2	13,3	13,3	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	

Tablo 47 de gösterildiği gibi %86,7 oranında ‘evet’, % 13,3 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler

Açık Olmayan İşletmeler

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	7	87,5	87,5	6	85,7	85,7
Hayır	1	12,5	100,0	1	14,3	100,0
TOPLAM	8	100,0	-	7	100,0	-

Firmaların şirket sırrı olmadığı sürece, tüm pay sahipleri şirketle ilgili eşit bilgi alma ve inceleme yapma hakkına sahip olmasına halka açık olan %87,5’u, halka açık olmayan firmalardan %85,7’si evet demiştir. Bu da gösterir ki işletmeler tüm pay sahiplerine eşit bilgi vermeye önem vermektedirler. Kurumsal yönetimde şeffaflık ilkesi açısından önemli olduğu söylenebilir.

4.4.46. Önemli Kararlarda Genel Kurul Kararları

Yöneticilere ‘şirketle ilgili önemli kararlarda genel kurul kararlarının’ aranıp aranmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 48 de gösterilmiştir.

Tablo 48: Önemli Kararlarda

Genel Kurul Kararları

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	9	60,0	60,0	60,0
	Hayır	6	40,0	40,0	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 48 de gösterildiği gibi %60 oranında ‘evet’, %40 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

	Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler			Açık Olmayan İşletmeler		
	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	4	50,0	50,0	5	71,4	71,4
Hayır	4	50,0	100,0	2	28,6	100,0
TOPLAM	8	100,0		7	100,0	

Halka açık olmayan işletmelerin baya bir çoğunluğu olan % 71,4’ü, halka açık olan işletmelerin ise yarısı şirketle ilgili önemli kararlarda genel kurul kararlarına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Hisseleri halka açık olan şirketler açısından değerlendirme yapıldığında önemli kararların % 50 sinin genel kurulun bilgisi olmadan alınması kurumsal yönetim açısından eksikliğin ve kurumsallaşmanın neticesi olarak ifade edilebilir. Çünkü daha önceki sorularda da değerlendirildiği üzere işletmelerin çok küçük sermaye miktarları halka açık olarak görülmektedir. Buna benzer faktörlerden dolayı işletmeler genel kurulun görüşü olmadan kararlarını alma yöntemine gitmektedirler. Buda kurumsal yönetimin daha çok yeni olduğunu göstermektedir.

4.4.47. Pay Sahiplerinin Yasal Yükümlülük Dışında Gönüllü Bilgilendirilmesi

Yöneticilere ‘pay sahipleri işletme faaliyetleri hakkında yasal yükümlülükler dışında, gönüllü olarak bilgilendirilip bilgilendirilmedikleri sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 49 da ifade edilmiştir.

Tablo 49: Pay Sahiplerinin Yasal Yükümlülük Dışında Gönüllü Bilgilendirilmesi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	7	46,7	46,7	46,7
	Hayır	8	53,3	53,3	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 49 da gösterildiği gibi %46,7 oranında ‘evet’, %53,3 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler **Açık Olmayan İşletmeler**

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	4	50,0	50,0	3	42,9	42,9
Hayır	4	50,0	100,0	4	57,1	100,0
TOPLAM	8	100,0	-	7	100,0	-

Halka açık olmayan işletmelerin çoğunluğu pay sahiplerinin işletme faaliyetleri hakkında yasal yükümlülükler dışında gönüllü olarak bilgilendirilmesine %57,1 oranında olumsuz, halka açık olan işletmelerin %50,0 oranında olumsuz cevap vermişlerdir.

4.4.48. Pay Sahiplerinin İşletme Faaliyetleri Hakkında Bilgilendirilmesi

Yöneticilere ‘pay sahiplerinin işletme faaliyetleri hakkında hangi sıklıkla’ bilgilendirildikleri sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 50 de gösterilmiştir.

Tablo 50: Pay Sahiplerinin İşletme Faaliyetleri Hakkında Bilgilendirilmesi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Her hafta	5	33,3	55,6	55,6
	Her ay	2	13,3	22,2	77,8
	Üç ayda bir	1	6,7	11,1	88,9
	Altı ayda bir	1	6,7	11,1	100,0
	Yılda bir	9	60,0	100,0	-
Cevapsız		6	40,0	-	-
TOPLAM		15	100,0	-	-

Tablo 50 de gösterildiği gibi pay sahipleri en çok %60 oranında yılda bir bilgilendirilmektedirler. %33,3 oranında her hafta, %13,3 oranında her ay, %6,7 oranında üç ayda bir ve yılda bir oranında bilgilendirilmektedirler.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler Açık Olmayan İşletmeler

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Her Hafta	3	75,0	75,0	2	40,0	40,0
Her ay	-	-	-	-	-	-
Üç Ayda Bir	-	-	-	2	40,0	80,0
Altı ayda	-	-	-	1	20,0	100,0
Yılda bir	1	25,0	100,0	-	-	-
TOPLAM	4	100,0	-	5	100,0	-
Cevapsız	4	-	-	2	-	-
TOPLAM	8	-	-	7	-	-

Hissesi halka açık olan işletmelerin %75 oranında her hafta bilgilendiği, hissesi halka açık olmayan işletmeleri ise % 40 oranında her hafta ya da üç ayda bir bilgilendirildiği tabloda ifade edilmiştir. Halka açık olan işletmeler pay sahiplerini daha sık bilgilendirdikleri için daha şeffaf bir yönetime sahip olduğu söylenebilir.

4.4.49. İşletme Paydaşlarına Yönelik Yazılı İletişim Politikaları

Yöneticilere ‘yönetim kurulunun işletme paydaşlarına yönelik yazılı iletişim politikalarının’ olup olmadığı sorulmuştur. Tablo 51 de bu sonuçlar açıklanmıştır.

Tablo 51: İşletme Paydaşlarına Yönelik Yazılı İletişim Politikaları

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	9	60,0	60,0	60,0
	Hayır	6	40,0	40,0	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 51 de gösterildiği gibi %60 oranında ‘evet’, %40 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler **Açık Olmayan İşletmeler**

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	4	50,0	50,0	5	71,4	71,4
Hayır	4	50,0	100,0	2	28,6	100,0
TOPLAM	8	100,0	-	7	100,0	-

Yönetim kurulu, işletme paydaşlarına yönelik yazılı iletişim politikalarını, hissesi halka açık olan işletmelerden %50 si, halka açık olmayan işletmelerden ise %71,4 oluşturmuştur. Açık olmayan işletmelerde bu oranın fazla olduğu Tablo ifade edilmiştir.

4.4.50. Yönetim Kurulunun Sebep Olduğu Zararın Karşlanması

Yöneticilere ‘yönetim kurulunun sebep olduğu zararların, yönetim kurulu tarafından müteselsilen karşılanacağını yazılı olarak beyan’ edilip edilmediği sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 52 de gösterilmiştir.

Tablo 52: Yönetim Kurulunun Sebep Olduğu Zararın Karşlanması

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	2	13,3	15,4	15,4
	Hayır	11	73,3	84,6	100,0
	TOPLAM	13	86,7	100,0	-
Cevapsız		2	13,3	-	-
TOPLAM		15	100,0	-	-

Tablo 52 de gösterildiği gibi %13,3 oranında ‘evet’, %73,3 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler**Açık Olmayan İşletmeler**

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	1	16,7	16,7	1	14,3	14,3
Hayır	5	83,3	100,0	6	85,7	100,0
TOPLAM	6	100,0	-	7	100,0	-
Cevapsız	2	-	-	-	-	-
TOPLAM	8	100,0	-	-	-	-

Halka açık olan işletmelerden %85,7 si, halka açık olmayan işletmelerden %83,3'ü yönetim kurulunun sebep olduğu zararların, yönetim kurulu tarafından müteselsilen karşılanacağını yazılı olarak beyan etmemiştir. Hissesi halka açık olan işletmelerin hissedarları açısından önemli bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Çünkü son yıllarda meydana gelen şirket batmalarının nedenleri ve kurumsal şirketin daha da önem kazanma sebepleri açısından açıklık ve güvenilirlik ilkelerine ters düşmemeleri noktasında dikkate alınmalıdır. Şirket yöneticilerinin kendilerinden kaynaklanan hataları ve zararları beyan etmeleri kurumsal yönetimin temel ilkelerine ters düşmeyecektir. Bu sonuç bile kurumsal yönetimde güven açısından hala tam bir yerleşimin olmadığını göstermektedir.

4.4.51. Yönetim Kurulu Üyesi Olmak İçin Hissedar Olma Zorunluluğu

Yöneticilere 'yönetim kurulu üyesi olabilmek için işletmede hissedar olma zorunluluğunun' bulunup bulunmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 53 de gösterilmiştir.

Tablo 53:Yönetim Kurulu Üyesi Olmak İçin Hissedar Olma Zorunluluğu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	1	6,7	7,1	7,1
	Hayır	13	86,7	92,9	100,0
	TOPLAM	14	93,3	100,0	-
Cevapsız		1	6,7	-	-
TOPLAM		15	100,0	-	-

Tablo 53 de gösterildiği gibi %6,7 oranında ‘evet’, %86,7 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

	Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler			Açık Olmayan İşletmeler		
	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	-	-	-	1	14,3	14,3
Hayır	7	100,0	100,0	6	85,7	100,0
Cevapsız	1	-	-	-	-	-
TOPLAM	8	-	-	7	100,0	-

Tablo da ifade edildiği yönetim kurulu üyesi olabilmek için işletmede hissedar olma zorunluluğunun bulunması şartına halka açık olan işletmeler %100 oranında ve halka açık olmayan işletmeler % 85,7 oranında hayır yanıtı vermişlerdir.

4.4.52. Yönetim Kurulu Üyeleri Arasında Başka Kurumlarda Görev Yapabilme

Yöneticilere ‘yönetim kurulu üyeleri arasında başka kurumlarda da görev yapan bağımsız üyelerin’ bulunup bulunmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 54 de gösterilmiştir.

Tablo 54: Yönetim Kurulu Üyeleri Arasında Başka Kurumlarda Görev Yapabilme

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	11	73,3	78,6	78,6
	Hayır	3	20,0	21,4	100,0
	TOPLAM	14	93,3	100,0	-
Cevapsız		1	6,7	-	-
TOPLAM		15	100,0	-	-

Tablo 54 de gösterildiği gibi %73,3 oranında ‘evet’, %20 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler**Açık Olmayan İşletmeler**

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	5	71,4	71,4	6	85,7	85,7
Hayır	2	28,6	100,0	1	14,3	100,0
Cevapsız	1	-	-	-	-	-
TOPLAM	7	100,0	-	7	100,0	-

Yönetim kurulu üyeleri arasında başka kurumlarda da görev yapan bağımsız üyelerin bulunmasına %71,4'ü halka açık olan işletmeler ve %85,7'si halka açık olmayan işletmeler olumlu yanıt vermişlerdir. Türkiye' de sigorta şirketleri ya bankaların yan kuruluşları veya önemli bir holdingin parçası olarak faaliyet göstermektedir. Sermaye sahipleri veya holding yönetimleri kendilerinin güven duydukları kimseleri şirketlere yönetim kurulu üyesi yapmaktadırlar. Burada güven açısından problem olduğu söylenebilir.

4.4.53. Yönetim Kurulu Üyelerinden Genel Müdür Olması

Yöneticilere 'yönetim kurulu üyelerinden birinin aynı zamanda genel müdürlük görevini' yapıp yapmadıkları sorulmuştur. Bu sonuçlar Tablo 55 de gösterilmiştir.

Tablo 55: Yönetim Kurulu Üyelerinden Genel Müdür Olması

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	15	100,0	100,0	100,0
	Hayır	-	-	-	-
	TOPLAM	-	-	-	-

Tablo 55 de gösterildiği gibi %100 oranında 'evet' cevabı verilmiştir. Hiçbir yönetici 'hayır' cevabı vermemiştir.

4.4.54. Yönetim Kurulu Üyelerindeki Akrabalık İlişkileri

Yöneticilere 'yönetim kurulu üyeleri arasında akrabalık ilişkilerinin' bulunup bulunmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 56 de gösterilmiştir.

**Tablo 56: Yönetim Kurulu Üyelerindeki
Akrabalık İlişkileri**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	1	6,7	6,7	6,7
	Hayır	14	93,3	93,3	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 56 de gösterildiği gibi %6,7 oranında ‘evet’, %93,3 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

4.4.55. Yönetim Kurulu Üyeleri İle Genel Müdürlük Akrabalık İlişkileri

Yöneticilere ‘yönetim kurulu üyeleri ile genel müdür ve yardımcıları arasında akrabalık ilişkilerinin’ bulunup bulunmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 57 da gösterilmiştir.

**Tablo57: Yönetim Kurulu Üyeleri İle
Genel Müdürlük Akrabalık İlişkileri**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
	Evet	-	-	-	-
Geçerli	Hayır	15	100,0	100,0	100,0
	TOPLAM	-	-	-	-

Tablo 57 da gösterildiği gibi %100 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir. Hiçbir yönetici ‘evet’ cevabı vermemiştir.

4.4.56. Üst Düzey Yönetici Atamalarında Genel Kurul Onayı

Yöneticilere ‘üst düzey yönetici atamalarında genel kurul onayının’ aranıp aranmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 58 de gösterilmiştir.

Tablo 58: Üst Düzey Yönetici Atamalarında Genel Kurul Onayı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	4	26,7	26,7	26,7
	Hayır	11	73,3	73,3	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 58 de gösterildiği gibi %26,7 oranında ‘evet’, %73,3 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler

Açık Olmayan İşletmeler

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	3	37,5	37,5	1	14,3	14,3
Hayır	5	62,5	100,0	6	85,7	100,0
TOPLAM	8	100,0		7	100,0	

Tablo da sunulduğu gibi üst düzey yönetici atamalarında genel kurul onayının aranmasına halka açık olan işletmelerden %62,5’u ve halka açık olmayan işletmelerden %85,7’si olumlu yanıt vermişlerdir. Halka açık olmayan işletmelerin sadece biri bu soruya olumlu yanıt vermişlerdir. Hissesi halka açık olan işletmelerde genel kurul onayının % 37,5 olması önemli bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Çünkü genel kurulun onayının istenmesi aynı zamanda küçük hissedarların oy kullanma hakkının var olduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu da kurumsal yönetim açısından iyimser bir sonuç olarak kabul edilebilir.

4.4.57. Genel Kurul Tarafından Üst Düzeye Sağlanana Menfaatlerin Belirlenmesi

Yöneticilere ‘üst düzey yöneticilere sağlanan tüm menfaatlerin genel kurul tarafından’ belirlenip belirlenmediği sorulmuştur. Tablo 59 da bu veriler sunulmuştur.

Tablo 59: Genel Kurul Tarafından Üst Düzeye Sağlanana Menfaatlerin Belirlenmesi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	7	46,7	46,7	46,7
	Hayır	8	53,3	53,3	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 59 da gösterildiği gibi %46,7 oranında ‘evet’, %53,3 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler Açık Olmayan İşletmeler

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	4	50,0	50,0	5	71,4	71,4
Hayır	4	50,0	100,0	2	28,6	100,0
TOPLAM	8	100,0	-	7	100,0	-

Üst düzey yöneticilere sağlanan tüm menfaatlerin genel kurul tarafından belirlenmesine halka açık olan işletmelerden %50 si ve halka açık olmayan işletmelerden %71,4’ü olumlu yanıt vermişlerdir.

4.4.58. Üst Düzeye Sağlanana Menfaatlerin Ortaklara Duyurulması

Yöneticilere ‘üst düzey yöneticilere sağlanan tüm menfaatlerin ortaklara’ bildirilip bildirilmediği sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 60 da gösterilmiştir.

Tablo 60: Üst Düzeye Sağlanan Menfaatlerin Ortaklara Duyurulması

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	9	60,0	60,0	60,0
	Hayır	6	40,0	40,0	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 60 da gösterildiği gibi %60 oranında ‘evet’, %40 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

4.4.59. İç Ve Dış Kontrolü Yürüten Komite

Yöneticilere ‘her türlü iç ve dış kontrolü yürüten bir komitenin mevcut’ olup olmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 61 de gösterilmiştir

Tablo 61: İç Ve Dış Kontrolü Yürüten Komite

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	14	93,3	93,3	93,3
	Hayır	1	6,7	6,7	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 61 de gösterildiği gibi %93,3 oranında ‘evet’, %6,7 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler

Açık Olmayan İşletmeler

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	8	100,0	100,0	6	85,7	85,7
Hayır	-	-	-	1	14,3	100,0
TOPLAM	8	100,0	-	7	100,0	-

Tablo da her türlü iç ve dış kontrolü yürüten bir komitenin mevcut olmasına %100 oranında halka açık olan işletmeler evet yanıtını vermişlerdir. Bu soruya halka açık olmayan işletmelerden %14,3 oranında olumsuz yanı, %85,7 oranında olumlu yanıt vermişlerdir.

4.4.60. Yasal Denetçiler Son 3 Yılda Genel Kurulla Olağanüstü Toplantısı

Yöneticilere ‘yasal denetçilerin son üç yılda genel kurulu olağanüstü toplantıya’ çağırıp çağırmadıkları sorulmuştur. Bu sonuçlar Tablo 62 de gösterilmiştir.

Tablo 62: Yasal Denetçiler Son 3 Yılda Genel Kurulla Olağanüstü Toplantısı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	4	26,7	26,7	26,7
	Hayır	11	73,3	73,3	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 62 de gösterildiği gibi %26,7 oranında ‘evet’, %73,3 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler **Açık Olmayan İşletmeler**

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	1	12,5	12,5	3	42,9	42,9
Hayır	7	87,5	100,0	4	57,1	100,0
TOPLAM	8	100,0	-	7	100,0	-

Tablo da ifade edildiği gibi yasal denetçilerin son üç yılda genel kurulu olağanüstü toplantıya halka açık olan işletmelerin %87,5’u çağırılmışlardır. Oysa %57,1’i halka açık olmayan işletmeler bu soruya olumlu yanıt vermişlerdir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta halka açık olan işletmeler yasal mevzuta halka açık olmayan işletmelerden daha fazla dikkat etmeleridir. Halka açık olmayan işletmelerin daha çabuk genel kurul toplantısı yapmaları gerekmektedir. Bu sonuç denetlenebilirlik açısından önemli bir sonucu ortaya çıkarmaktadır.

4.4.61. Yasal Denetçiler Son 3 Yılda Yönetim Kurulu Üyelerine Davası

Yöneticilere ‘yasal denetçilerin son üç yılda yönetim kurulu üyeleri ya da üst düzey yöneticilere karşı dava’ açıp açmadıkları sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 63 de gösterilmiştir.

**Tablo 63: Yasal Denetçiler Son 3 Yılda
Yönetim Kurulu Üyelerine Davası**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
	Evet	-	-	-	-
Geçerli	Hayır	15	100,0	100,0	100,0
	TOPLAM	-	-	-	-

Tablo 63 de gösterildiği gibi %100 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir. Hiçbir yönetici ‘evet’ cevabı vermemiştir.

4.4.62. Denetçilere Sağlanan Maddi Olanakların Genel Kurul Onayı

Yöneticilere ‘denetçilere sağlanan maddi olanakların genel kurul onayına bağlı’ olup olmadıkları sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 64 de gösterilmiştir

**Tablo 64: Denetçilere Sağlanan Maddi
Olanakların Genel Kurul Onayı**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	10	66,7	71,4	71,4
	Hayır	4	26,7	28,6	100,0
	TOPLAM	14	93,3	100,0	-
Cevapsız		1	6,7	-	-
TOPLAM		15	100,0	-	-

Tablo 64 de gösterildiği gibi %66,7 oranında ‘evet’, %26,7 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler

Açık Olmayan İşletmeler

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	7	100,0	100,0	3	42,9	42,9
Hayır	-	-	-	4	57,1	100,0
Cevapsız	1	-	-	-	-	-
TOPLAM	8	100,0	-	7	100,0	-

Yukarıdaki tabloda denetçilere sağlanan maddi olanakların genel kurul onayına bağlı olduğunu halka açık olan işletmelerin tamamı kabul etmiştir. Halka açık olmayan işletmelerden ise % 42,9'u olumlu yanıt vermiştir. Arada ciddi bir fark bulunmaktadır. Güven açısından önemli bir sonuç olduğu söylenebilir. Denetimcilere sağlanacak hakkı genel kurulun belirlemesi denetimin daha objektif uygulanan kuralların daha yasal zeminde olması gibi ilkelere kolaylık sağlarken güven açısından da önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Yoksa şirket yönetimlerine genel kurul tarafından yeter derecede güvenin olmadığı şirketlerin denetim esnasına genel kurul tarafından belirlenmeyen farklı faktörlerin çıkması hem güvensizliği hem subjektifliği hem de heterojen bir yapının olduğunu gösterecektir.

4.4.63. Denetçilere Sağlanan Hakların Ortaklara Bilgilendirilmesi

Yöneticilere 'denetçilere sağlanan haklar konusunda ortakların' bilgilendirilip bilgilendirilmedikleri sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 65 de gösterilmiştir.

Tablo 65: Denetçilere Sağlanan Hakların Ortaklara Bilgilendirilmesi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	10	66,7	71,4	71,4
	Hayır	4	26,7	28,6	100,0
	TOPLAM	14	93,3	100,0	-
Cevapsız		1	6,7	-	-
TOPLAM		15	100,0	-	-

Tablo 65 de gösterildiği gibi %66,7 oranında 'evet', %26,7 oranında 'hayır' cevabı verilmiştir.

Yukarıdaki tabloda denetçilere sağlanan maddi olanakların genel kurul onayına bağlı olduğunu halka açık olan işletmelerin tamamı kabul etmiştir. Halka açık olmayan işletmelerden ise % 42,9'u olumlu yanıt vermiştir. Arada ciddi bir fark bulunmaktadır. Güven açısından önemli bir sonuç olduğu söylenebilir. Denetimcilere sağlanacak hakkı genel kurulun belirlemesi denetimin daha objektif uygulana kuralların daha yasal zeminde olması gibi ilkelere kolaylık sağlarken güven açısından da önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Yoksa şirket yönetimlerine genel kurul tarafından yeter derecede güvenin olmadığı şirketlerin denetim esnasına genel

kurul tarafından belirlenmeyen farklı faktörlerin çıkması hem güvensizliği hem subjektifliği hem de heterojen bir yapının olduğunu gösterecektir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler **Açık Olmayan İşletmeler**

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	6	85,7	85,7	4	57,1	57,1
Hayır	1	14,3	100,0	3	42,9	100,0
Cevapsız	1	-	-	-	-	-
TOPLAM	8	100,0	-	7	100,0	-

Hissesi halka açık olan işletmelerin %85,7'si denetçilere sağlanan haklar konusunda ortaklara bilgi verildiğini kabul etmişlerdir. %57,1 ise halka açık olmayan işletmeler olumlu yanıt vermişlerdir.

4.4.64. Ürün Ve Kalite Konusunda Müşterilerin Bilgilendirilmesi

Yöneticilere 'müşterilerin işletme faaliyetleri konusunda' bilgilendirilip bilgilendirilmedikleri sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 66 de gösterilmiştir.

**Tablo 65: Ürün Ve Kalite Konusunda
Müşterilerin Bilgilendirilmesi**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	15	100,0	100,0	100,0
	Hayır	-	-	-	-
	TOPLAM	-	-	-	-

Tablo 66 de gösterildiği gibi %100 oranında 'evet' cevabı verilmiştir. Hiçbir yönetici ise 'hayır' cevabı vermemiştir.

4.4.65. Müşterilerin Üst Yönetimde Temsilci Bulundurulabilmesi

Yöneticilere 'üst yönetimde müşterilerin temsilci' bulundurup bulunduramadıkları sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 67 de gösterilmiştir.

**Tablo 67: Müşterilerin Üst Yönetimde
Temsilci Bulundurabilmesi**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
	Evet	-	-	-	-
Geçerli	Hayır	15	100,0	100,0	100,0
	TOPLAM	-	-	-	-

Tablo 67 de gösterildiği gibi %100 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir. Hiçbir yönetici ise ‘evet’ cevabı vermemiştir.

4.4.66. Müşterilere Yönelik İrtibat Bürosu

Yöneticilere ‘müşterilerin işletme ile iletişim kurabilecekleri bir irtibat bürosu’ bulundurup bulundurmadıkları sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 68 de ifade edilmiştir.

Tablo 68: Müşterilere Yönelik İrtibat Bürosu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	15	100,0	100,0	100,0
	Hayır	-	-	-	-
	TOPLAM	-	-	-	-

Tablo 68 de gösterildiği gibi %100 oranında ‘evet’ cevabı verilmiştir. Hiçbir yönetici ise ‘hayır’ cevabı vermemiştir.

4.4.67. Müşteri Şikayetlerinin Önemi

Yöneticilere ‘ üretilen mal ve hizmetlerle ilgili olarak müşteri şikayetlerinin işletme için ne kadar önemli olduğu sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 69 da gösterilmiştir.

Tablo 69: Müşteri Şikayetlerinin Önemi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Çok önemli	14	93,3	93,3	93,3
	Önemli	1	6,7	6,7	100,0
	Ne Önemli Ne Önemsiz	-	-	-	-
	Önemsiz	-	-	-	-
	Hiç Önemli Değil	-	-	-	-
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 69 da gösterildiği gibi %93,3 oranında ‘ çok önemli’, %6,7 oranında ise ‘ önemli’, bulunmuştur. Diğer şıklar ise hiç işaretlenmemiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler

Açık Olmayan İşletmeler

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Çokönemli	7	87,5	87,5	7	100,0	100,0
Önemli	1	12,5	100,0	-	-	-
Ne önemli ne önemsiz	-	-	-	-	-	-
Önemsiz	-	-	-	-	-	-
Hiç önemli değil	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	8	100,0	100,0	7	100,0	100,0

Ürün ve hizmetlerle ilgili olarak müşteri şikayetlerinin işletme için ne kadar önemli olduğu sorusuna hissesi halka açık olan işletmelerden biri dışında geri kalanı olumlu yanıt vermişlerdir. Hissesi halka açık olmayan işletmelerin ise %100’ü olumlu yanıt vermişlerdir.

4.4.68. Tedarikçilerle İşbirliği

Yöneticilere ‘tedarikçilerle işbirliğine’ gidilip gidilmediği sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 70 de ifade edilmiştir.

Tablo 70: Tedarikçilerle İşbirliği

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	10	66,7	66,7	66,7
	Hayır	5	33,3	33,3	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	

Tablo 70 de gösterildiği gibi %66,7 oranında ‘evet’, %33,3 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

4.4.69. İşletme Ve Tedarikçilerle İletişimi Sağlayacak Bilgisayar Ağı

Yöneticilere ‘işletme ve tedarikçiler arasında iletişimi sağlayacak bir bilgisayar ağlarının’ bulunup bulunmadığı sorulmuştur. Tablo 71 de bu veriler sunulmuştur.

Tablo 71: İşletme Ve Tedarikçilerle İletişimi Sağlayacak Bilgisayar Ağı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	11	73,3	73,3	73,3
	Hayır	4	26,7	26,7	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	

Tablo 71 de gösterildiği gibi %73,3 oranında ‘evet’, %26,7 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

4.4.70. Tedarikçilerinizle Ortak Kalite Yönetim Programları

Yöneticilere ‘tedarikçilerle ortak kalite yönetim programının’ yürütülüp yürütülmediği sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 72 de gösterilmiştir.

Tablo 72 : Tedarikçilerinizle Ortak Kalite Yönetim Programları

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	9	60,0	60,0	60,0
	Hayır	6	40,0	40,0	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	

Tablo 72 de gösterildiği gibi %60 oranında ‘evet’, %40 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

4.4.71. Çalışanlardan Sendikaya Üye Olma Durumu

Yöneticilere ‘çalışanlarla ilgili kararlarda sendika görüşünün’ istenip istenmediği sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 73 de gösterilmiştir.

Tablo 73: Çalışanlardan Sendikaya Üye Olma Durumu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	1	6,7	6,7	6,7
	Hayır	14	93,3	93,3	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	

Tablo 73 de gösterildiği gibi %6,7 oranında ‘evet’, %93,3 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

4.4.72. Sendika Temsilcilerinin Üst Yönetim Toplantılarındaki Yeri

Yöneticilere ‘sendika temsilcilerinin üst yönetim toplantılarında yer’ alıp almadıkları sorulmuştur. Tablo 74 de sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 74: Sendika Temsilcilerinin Üst Yönetim Toplantılarındaki Yeri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	1	6,7	100,0	100,0
	Hayır	-	-	-	-
Cevapsız		14	93,3	-	-
TOPLAM		15	100,0	-	-

Tablo 74 de gösterildiği gibi %6,7 oranında ‘evet’ cevabı verilmiştir. Geri kalan 14 firma ise soruya cevap vermemiştir.

4.4.73. Sendikalara Bilgi Akışı

Yöneticilere ‘işletme faaliyetleri hakkında sendikalara bilgi akışı’ sağlanıp sağlanmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 75 de gösterilmiştir.

Tablo 75: Sendikalara Bilgi Akışı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	1	6,7	100,0	100,0
	Hayır	-	-	-	-
Cevapsız		14	93,3	-	-
TOPLAM		15	100,0	-	-

Tablo 75 de gösterildiği gibi %6,7 oranında ‘evet’ cevabı verilmiştir. Geri kalan 14 firma ise soruya cevap vermemiştir.

4.4.74. Çalışanlar Hakkında Sendika Görüşü

Yöneticilere ‘çalışanlarla ilgili kararlarda sendika görüşünün’ istenip istenmediği sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 76 da gösterilmiştir.

Tablo 76: Çalışanlar Hakkında Sendika Görüşü

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	1	6,7	100,0	100,0
	Hayır	-	-	-	-
Cevapsız		14	93,3	-	-
TOPLAM		15	100,0	-	-

Tablo 76 da gösterildiği gibi %6,7 oranında ‘evet’ cevabı verilmiştir. Geri kalan 14 firma ise soruya cevap vermemiştir.

4.4.75. İşletmenin İş İlişkilerinde Önceliğin Yerel Tedarikçilere Verilmesi

Yöneticilere ‘işletmenin tedarikçilerle olan iş ilişkilerinde önceliğin yerel tedarikçilere verilmesi yönünde bir işletme politikalarının mevcut’ olup olmadığı sorulmuştur. Bu veriler Tablo 77 de gösterilmiştir.

Tablo 77: İşletmenin İş İlişkilerinde Önceliğin Yerel Tedarikçilere Verilmesi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	4	26,7	26,7	26,7
	Hayır	11	73,3	73,3	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 77 de gösterildiği gibi %26,7 oranında ‘evet’, %73,3 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Çalışan Sayısı 199’ Un Altında

Çalışan Sayısı 200’ Ün Üzerinde

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	1	12,5	12,5	3	42,9	42,9
Hayır	7	87,5	100,0	4	57,1	100,0
TOPLAM	8	100,0	-	7	100,0	-

Orta büyüklükteki işletmelerin yarısından fazlası tedarikçileriyle olan iş ilişkilerinde önceliğin yerel tedarikçilere verilmesi yönünde bir işletme politikalarının mevcut olmadığı görülmüştür. Fakat büyük ölçekli işletmelerde ise bu oran hemen hemen yarı yarıya olmaktadır.

4.4.76. Yerel Yönetimlerle Bir İlerletme Politikasının Mevcutluğu

Yöneticilere ‘yerel yönetimlerle bir ilerletme politikalarının’ olup olmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 78 de gösterilmiştir.

Tablo 78: Yerel Yönetimlerle Bir İlerletme Politikasının Mevcutluğu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	2	13,3	13,3	13,3
	Hayır	13	86,7	86,7	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 78 de gösterildiği gibi %13,3 oranında ‘evet’, %86,7 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

4.4.77. Yerel Yönetimlerle İletişim İçin Bilgi Akış Şeması

Yöneticilere ‘yerel yönetimlerle karşılıklı iletişimi sağlayacak sürekli bir bilgi akış sisteminin mevcut’ olup olmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 79 da gösterilmiştir.

Tablo 79: Yerel Yönetimlerle İletişim İçin Bilgi Akış Şeması

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	2	13,3	13,3	13,3
	Hayır	13	86,7	86,7	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 79 da gösterildiği gibi %13,3 oranında ‘evet’, %86,7 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

4.4.78. Yerel Yönetimlerle Karşılıksız Uzman Personel Desteği

Yöneticilere ‘yerel yönetimlerle karşılıksız olarak bilgi ve uzman personel desteği’ sağlanıp sağlanmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 80 de gösterilmiştir.

**Tablo 80: Yerel Yönetimlerle Karşılıksız
Uzman Personel Desteği**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	3	20,0	20,0	20,0
	Hayır	12	80,0	80,0	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 80 de gösterildiği gibi %20 oranında ‘evet’, %80 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

4.4.79. Yerel Yönetimleri Desteklemek Amacıyla Mali Yardım

Yöneticilere ‘yerel yönetimleri desteklemek amacıyla mali yardımda’ bulunup bulunmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 81 de gösterilmiştir.

Tablo 81: Yerel Yönetimleri Desteklemek Amacıyla Mali Yardım

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	1	6,7	7,1	7,1
	Hayır	13	86,7	92,9	100,0
	TOPLAM	14	93,3	100,0	-
Missing	System	1	6,7	-	-
TOPLAM		15	100,0	-	-

Tablo 81 de gösterildiği gibi %6,7 oranında ‘evet’, %86,7 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir. Yöneticilerden biri ise cevap vermemiştir.

4.4.80. Rakip İşletmelerle Sektörde Yaşanan Gelişmeler Hakkında Bilgi Akışı

Yöneticilere ‘rakip işletmelerle sürekli bir bilgi akışının’ sağlanıp sağlanmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 82 de gösterilmiştir.

Tablo 82: Rakip İşletmelerle Sektörde Yaşanan Gelişmeler Hakkında Bilgi Akışı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	14	93,3	93,3	93,3
	Hayır	1	6,7	6,7	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 82 de gösterildiği gibi %93,3 oranında ‘evet’, %6,7 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

4.4.81. Rakiplerle Yapılan Anlaşmalar

Yöneticilere ‘rakiplerle anlaşmalar’ yapılıp yapılmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 83 de gösterilmiştir.

Tablo 83: Rakiplerle Yapılan Anlaşmalar

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	10	66,7	71,4	71,4
	Hayır	4	26,7	28,6	100,0
	TOPLAM	14	93,3	100,0	-
Cevapsız		1	6,7	-	-
TOPLAM		15	100,0	-	-

Tablo 83 de gösterildiği gibi %66,7 oranında ‘evet’, %26,7 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir. Yöneticilerden biri ise cevap vermemiştir.

4.4.82. Kamu Kurumlarıyla İlişkiyi Sağlayacak Özel Bir Bölüm

Yöneticilere ‘kamu kurum ve kuruluşlarıyla ilişkileri düzenleyen özel bir birimin’ bulunup bulunmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 84 de gösterilmiştir.

Tablo 84: Kamu Kurumlarıyla İlişkiyi Sağlayacak Özel Bir Bölüm

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	8	53,3	53,3	53,3
	Hayır	7	46,7	46,7	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	

Tablo 84 de gösterildiği gibi %53,3 oranında ‘evet’, %46,7 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

4.4.83. İşletmenin Uzmanlık Alanında Yaptığı Paneller

Yöneticilere ‘işletmelerin uzmanlık alanlarıyla ilgili konularda, kamuoyunu bilgilendirmeye yönelik faaliyetlerin’ düzenlenip düzenlenmediği sorulmuştur. Tablo 85 de bu sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 85: İşletmenin Uzmanlık Alanında Yaptığı Paneller

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	7	46,7	46,7	46,7
	Hayır	8	53,3	53,3	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 85 de gösterildiği gibi %46,7 oranında ‘evet’, %53,3 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

4.4.84. Kamuya Yetişmiş Birey Desteği

Yöneticilere ‘kamu kurumlarına bilgi ve yetişmiş insan desteğinin’ sağlanıp sağlanmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 86 da gösterilmiştir.

Tablo 86: Kamuya Yetişmiş Birey Desteği

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	3	20,0	20,0	20,0
	Hayır	12	80,0	80,0	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 86 da gösterildiği gibi %20 oranında ‘evet’, %80 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

4.4.85. Kamu Kurumlarıyla Ortak Yardım Programları

Yöneticilere ‘kamu kurum ve kuruluşlarıyla ortak yardım programlarının’ hazırlanıp hazırlanmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 87 de gösterilmiştir.

Tablo 87: Kamu Kurumlarıyla Ortak Yardım Programları

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	2	13,3	13,3	13,3
	Hayır	13	86,7	86,7	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 87 de gösterildiği gibi %13,3 oranında ‘evet’, %86,7 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

4.4.86. Medya İlişkileri İçin Özel Birim

Yöneticilere ‘medya ile ilişkilerinizi düzenlemek amacıyla özel bir birimin’ oluşturulup oluşturulmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 88 de gösterilmiştir.

Tablo 88: Medya İlişkileri İçin Özel Birim

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	12	80,0	80,0	80,0
	Hayır	3	20,0	20,0	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 88 de gösterildiği gibi %80 oranında ‘evet’, %20 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

4.4.87. Halkla İlişkiler Departmanı

Yöneticilere ‘işletmelerinde halkla ilişkiler departmanının’ bulunup bulunmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 89 da gösterilmiştir.

Tablo 89: Halkla İlişkiler Departmanı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	15	100,0	100,0	100,0
	Hayır	-	-	-	-
	TOPLAM	-	-	-	-

Tablo 89 da gösterildiği gibi %100 oranında ‘evet’ cevabı verilmiştir. Yöneticilerin hiçbiri ‘hayır’ cevabı vermemiştir.

4.4.88. İşletme Uygulamalarıyla Alakalı Medyaya Bilgi Akışı

Yöneticilere ‘işletme uygulamaları hakkında medyaya bilgi akışının’ sağlanıp sağlanmadığı sorulmuştur. Tablo 90 da sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 90: İşletme Uygulamalarıyla Alakalı Medyaya Bilgi Akışı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	14	93,3	93,3	93,3
	Hayır	1	6,7	6,7	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 90 da gösterildiği gibi %93,3 oranında ‘evet’, %6,7 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

4.4.89. Medyaya Bilgi Akışının Sıklığı

Yöneticilere ‘işletme uygulamaları hakkında medyaya bilgi akışının’ sağlanıp sağlanmadığı sorulmuştur. Sonuçları Tablo 91 de ifade edilmiştir.

Tablo 91: Medyaya Bilgi Akışının Sıklığı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Her hafta	3	20,0	20,0	20,0
	İki haftada bir	1	6,7	6,7	26,7
	Her ay	2	13,3	13,3	40,0
	Üç ayda bir	-	-	-	-
	Altı Ayda bir	-	-	-	-
	Gerektikçe	9	60,0	60,0	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 91 de gösterildiği gibi %60 oranında gerektiğinde, %20 oranında her hafta, %13,3 oranında her ay, %6,7 oranında iki haftada bir şekilde cevap verilmiştir. Diğer şıklar ise hiçbir yönetici tarafından işaretlenmemiştir.

4.4.90. Paydaşların Haklarının İhlali Halinde Tazminat Kullanabilme İmkani

Yöneticilere ‘paydaşların kullandıkları tazminat mekanizmalarını kullanma imkanlarının’ olup olmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 92 de gösterilmiştir.

Tablo 92: Paydaşların Haklarının İhlali Halinde Tazminat Kullanabilme İmkani

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	10	66,7	76,9	76,9
	Hayır	3	20,0	23,1	100,0
	TOPLAM	13	86,7	100,0	-
Cevapsız		2	13,3	-	-
TOPLAM		15	100,0	-	-

Tablo 92 de gösterildiği gibi %66,7 oranında ‘evet’, %20 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler **Açık Olmayan İşletmeler**

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	6	85,7	85,7	4	66,7	66,7
Hayır	1	14,3	100,0	2	33,3	100,0
Cevapsız	1	-	-	1	-	-
TOPLAM	8	100,0	-	7	-	-

Tablo da ifade edildiği gibi paydaşların kullandıkları tazminat mekanizmalarını kullanma imkanları halka açık olan işletmelerden %85,7'si tarafından, halka açık olmayan işletmelerden %66,7'si tarafından uygulanmaktadır.

4.4.91. Paydaşların Haklarının Korunmasıyla İlgili Bilgilendirilmesi

Yöneticilere 'paydaşların haklarının korunmasıyla ilgili bilgilendirme' yapıp yapmadıkları sorulmuştur Tablo 93 de sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo93: Paydaşların Haklarının Korunmasıyla İlgili Bilgilendirilmesi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	13	86,7	86,7	86,7
	Hayır	2	13,3	13,3	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	

Tablo 93 de gösterildiği gibi %86,7 oranında 'evet', %13,3 oranında 'hayır' cevabı verilmiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler **Açık Olmayan İşletmeler**

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	8	100,0	100,0	5	71,4	71,4
Hayır	-	-	-	2	28,6	100,0
TOPLAM	-	-	-	7	100,0	-

İşletme paydaşların haklarının korunmasıyla ilgili bilgilendirme sorusuna %100 oranında hissesi halka açık olan işletmelerden olumlu yanıt vermişlerdir. Oysa %71,4 oranında hissesi halka açık olmayan işletmelerden olumlu yanıt gelmişlerdir.

4.4.92. Paydaşların Yönetime Katılımının Desteklenmesinin Yazılı Olması

Yöneticilere ‘paydaşların yönetime katılımını destekleyici mekanizmaların yazılı hale’ getirilip getirilmediği’ sorulmuştur. Bu veriler Tablo 94 de sunulmuştur.

Tablo 94: Paydaşların Yönetime Katılımının Desteklenmesinin Yazılı Olması

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	7	46,7	50,0	50,0
	Hayır	7	46,7	50,0	100,0
	TOPLAM	14	93,3	100,0	-
Cevapsız		1	6,7	-	-
TOPLAM		15	100,0	-	-

Tablo 94 de gösterildiği gibi %46,7 oranında ‘evet’, %46,7 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler

Açık Olmayan İşletmeler

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	4	57,1	57,1	3	42,9	42,9
Hayır	3	42,9	100,0	4	57,1	100,0

Paydaşların yönetime katılımını destekleyici mekanizmaların yazılı hale getirilmesi konusuna halka açık olan işletmelerin %57,1 oranıyla daha fazlası olumlu yanıt vermişlerdir. Hissesi halka açık olan işletmelerde evet oranının fazla çıkması kurumsal yönetimin ilkeleri ve dayandığı felsefesi açısından önemli olarak kabul edilebilir.

4.4.93. Sivil Toplum Örgütleriyle İletişimi Sağlamak Amaçlı Birim

Yöneticilere ‘işletmelerinin sivil toplum örgütleriyle iletişimi sağlamak amacıyla kurulmuş bir birimlerinin’ bulunup bulunmadığı’ sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 95 de gösterilmiştir.

Tablo 95: Sivil Toplum Örgütleriyle İletişimi Sağlamak Amaçlı Birim

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	3	20,0	23,1	23,1
	Hayır	10	66,7	76,9	100,0
	TOPLAM	13	86,7	100,0	-
Cevapsız		2	13,3	-	-
TOPLAM		15	100,0	-	-

Tablo 95 de gösterildiği gibi %20 oranında ‘evet’, %66,7 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler

Açık Olmayan İşletmeler

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	2	33,3	33,3	1	14,3	14,3
Hayır	4	66,7	100,0	6	85,7	100,0
Cevapsız	2	-	-	-	-	-
TOPLAM	8	100,0	-	7	100,0	-

Tablo da sunulduğu gibi işletmelerinin sivil toplum örgütleriyle iletişimi sağlamak amacıyla kurulmuş bir birimlerinin bulunması konusuna hissesi halka açık olan işletmelerden %66,7’si hissesi halka açık olmayan işletmelerden %85,7’si olumsuz yanıt vermişlerdir.

4.4.94. Sivil Toplum Örgütlerine İşletme Hakkında Sağlanan Bilgi Akışı

Yöneticilere ‘işletmelerinin sivil toplum kuruluşlarına işletme politika ve uygulamaları hakkında bilgi akışının’ sağlanıp sağlanmadığı sorulmuştur. Tablo 96 da gösterilmiştir.

Tablo 96: Sivil Toplum Örgütlerine İşletme Hakkında Sağlanan Bilgi Akışı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	3	20,0	23,1	23,1
	Hayır	10	66,7	76,9	100,0
	TOPLAM	13	86,7	100,0	-
Cevapsız		2	13,3	-	-
TOPLAM		15	100,0	-	-

Tablo 96 da gösterildiği gibi %20 oranında ‘evet’, %66,7 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir. %13,3 oranında ise hiçbir yönetici cevap vermemiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler

Açık Olmayan İşletmeler

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	2	33,3	33,3	1	14,3	14,3
Hayır	4	66,7	100,0	6	85,7	100,0
Cevapsız	2	-	-	-	-	-
TOPLAM	8	100,0	-	7	100,0	-

Tablo da belirtildiği gibi işletmelerinin sivil toplum kuruluşlarına işletme politika ve uygulamaları hakkında bilgi akışını vermeleri konusunda %66,7’si halka açık olan işletmelerden, %85,7’si halka açık olmayan işletmelerden olumsuz yanıt vermişlerdir.

4.4.95. İşletme Politikaları Yüzünden Sivil Toplum Örgütlerinin Tepkisi

Yöneticilere ‘işletmelerinin politika ve uygulamaları yüzünden sivil toplum örgütlerinin tepkisiyle’ karşılanıp karşılanmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 97 de gösterilmiştir.

**Tablo 97: İşletme Politikaları Yüzünden
Sivil Toplum Örgütlerinin Tepkisi**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	2	13,3	13,3	13,3
	Hayır	13	86,7	86,7	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	

Tablo 97 de gösterildiği gibi %13,3 oranında ‘evet’, %86,7 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler

Açık Olmayan İşletmeler

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	1	12,5	12,5	1	14,3	14,3
Hayır	7	87,5	100,0	6	85,7	100,0
TOPLAM	8	100,0	-	7	100,0	-

Halka açık olan işletmelerden %87,5’u, halka açık olmayan işletmelerden %85,7’si politika ve uygulamaları yüzünden sivil toplum örgütlerinin tepkisiyle karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir.

4.4.96. Paydaşlara Yönelik Yazılı İş Ahlakı Kuralları

Yöneticilere ‘işletmelerinde paydaşlara yönelik ilişkilerde yazılı iş ahlakı kurallarının’ olup olmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 98 de gösterilmiştir.

**Tablo 98: Paydaşlara Yönelik
Yazılı İş Ahlakı Kuralları**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	10	66,7	66,7	66,7
	Hayır	5	33,3	33,3	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	

Tablo 98 de gösterildiği gibi %66,7 oranında ‘evet’, %33,3 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler**Açık Olmayan İşletmeler**

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	6	75,0	75,0	4	57,1	57,1
Hayır	2	25,0	100,0	3	42,9	100,0
TOPLAM	8	100,0	-	7	100,0	-

Paydaşların yönetime katılımını destekleyici mekanizmaların yazılı hale getirilmesi konusuna halka açık olan işletmelerin %57,1 oranıyla daha fazlası olumlu yanıt vermişlerdir. Hissesi halka açık olan işletmelerde evet oranının fazla çıkması kurumsal yönetimin ilkeleri ve dayandığı felsefesi açısından önemli olarak kabul edilebilir.

4.4.97. İş Ahlakının Standartlarının Oluşturulması Konusunda Komite

Yöneticilere 'işletmelerinde iş ahlakı standartları için bir komitenin mevcut' olup olmadığı sorulmuştur. Bu veriler Tablo 99 da sunulmuştur.

Tablo 99: İş Ahlakının Standartlarının Oluşturulması Konusunda Komite

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	8	53,3	57,1	57,1
	Hayır	6	40,0	42,9	100,0
	TOPLAM	14	93,3	100,0	-
Cevapsız		1	6,7	-	-
TOPLAM		15	100,0	-	-

Tablo 99 da gösterildiği gibi %53,3 oranında 'evet', %40 oranında 'hayır' cevabı verilmiştir. %6,7 oranında ise cevap verilmemiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler**Açık Olmayan İşletmeler**

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	4	57,1	57,1	4	57,1	57,1
Hayır	3	42,9	100,0	3	42,9	100,0
Cevapsız	1	-	-	-	-	-
TOPLAM	8	100,0	-	7	100,0	-

İş ahlakı standartları için bir komitenin mevcut olduğu konusuna % 57,1 oranında halka açık olan ve olmayan işletmeler katılmışlardır.

4.4.98. İş Ahlakının Oluşup Oluşmadığı Ve İçeriği Hakkında**Kamuoyuna Bilgi**

Yöneticilere ‘işletmelerinin iş ahlakı standartlarının oluşup oluşmadığı ve kamu oyuna’ açıklanıp açıklanmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 100 de gösterilmiştir.

Tablo 100: İş Ahlakının Oluşup Oluşmadığı Ve İçeriği Hakkında Kamuoyuna Bilgi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	4	26,7	28,6	28,6
	Hayır	10	66,7	71,4	100,0
	TOPLAM	14	93,3	100,0	-
Cevapsız		1	6,7	-	-
TOPLAM		15	100,0	-	-

Tablo 100 de gösterildiği gibi %26,7 oranında ‘evet’, %66,7 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir. %6,7 oranında ise cevap verilmemiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler**Açık Olmayan İşletmeler**

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	2	28,6	28,6	2	28,6	28,6
Hayır	5	71,4	100,0	5	71,4	100,0
Cevapsız	1	-	-	-	-	-
TOPLAM	8	-	-	7	100,0	-

Tablo da gösterildiği gibi işletmelerin iş ahlakı standartlarının oluşup oluşmadığı ve kamu oyuna duyurulmasına %71,4'ü olan hissesi halka açık olan ve olmayan işletmelerin hepsi olumsuz yanıt vermişlerdir.

4.4.99. İşletmenin Topluma Yönelik Sosyal Sorumluluğu

Yöneticilere 'işletmelerinin topluma karşı sosyal sorumluluklarının olması gerektiğini' düşünülüp düşünülmediği sorulmuştur. Sonuçlar Tablo 101 de gösterilmiştir.

Tablo 101 : İşletmenin Topluma Yönelik Sosyal Sorumluluğu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	14	93,3	100,0	100,0
	Hayır	-	-	-	-
Cevapsız		1	6,7	-	-
TOPLAM		15	100,0	-	-

Tablo 101de gösterildiği gibi %93,3 oranında 'evet' cevabı vermişlerdir. %6,7 oranında ise cevap verilmemiştir.

4.4.100. İşletmenin Sosyal Sorumluluğunu Yerine Getirmeden Önce Kar Elde Etmesi

Yöneticilere 'işletmelerinin sosyal sorumluluklarını yerine getirirken önce kar elde etme gerekliliğinin' düşünülüp düşünülmediği sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 102 de gösterilmiştir.

Tablo 102: İşletmenin Sosyal Sorumluluğunu Yerine Getirmeden Önce Kar Elde Etmesi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	8	53,3	57,1	57,1
	Hayır	6	40,0	42,9	100,0
	TOPLAM	14	93,3	100,0	-
Cevapsız		1	6,7	-	-
TOPLAM		15	100,0	-	-

Tablo 102 de gösterildiği gibi %53,3 oranında ‘evet’, %40 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir. %6,7 oranında ise cevap verilmemiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler

Açık Olmayan İşletmeler

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	5	71,4	71,4	3	42,9	42,9
Hayır	2	28,6	100,0	4	57,1	100,0
Cevapsız	1	-	-	-	-	-
TOPLAM	8	100,0	-	7	100,0	-

Tablo da hissesi halka açık olan işletmelerin %71,4’ü halka açık olmayan işletmelerin ise %42,9’u işletmelerin sosyal sorumluluktan önce kar elde etmesi gerekliliğini söylemişler.

4.4.101. İşletmenin Sosyal Sorumluluğunu Yerine Getirirken Kar Elde Etmesi

Yöneticilere ‘işletmelerinin sosyal sorumluluklarını yerine getirirken aynı zaman da kar’ edip edemedikleri sorulmuştur. Bu sonuçlar Tablo 103 de ifade edilmiştir.

**Tablo 103: İşletmenin Sosyal Sorumluluğunu
Yerine Getirirken Kar Elde Etmesi**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	14	93,3	93,3	93,3
	Hayır	1	6,7	6,7	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 103 de gösterildiği gibi %93,3 oranında ‘evet’, %6,7 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

4.4.102. Sosyal Sorumluluğu Olan Yönetim Anlayışının Maliyetleri Artırması

Yöneticilere ‘işletmelerinin sosyal sorumluluğu olan bir yönetim anlayışının maliyetleri artırdığının’ düşünülüp düşünülmediği sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 104 de gösterilmiştir.

**Tablo 104: Sosyal Sorumluluğu Olan Yönetim
Anlayışının Maliyetleri Artırması**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	6	40,0	40,0	40,0
	Hayır	9	60,0	60,0	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 104 de gösterildiği gibi %40 oranında ‘evet’, %60 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler

Açık Olmayan İşletmeler

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	4	50,0	50,0	2	28,6	28,6
Hayır	4	50,0	100,0	5	71,4	100,0
TOPLAM	8	100,0	-	7	100,0	-

İşletmelerinin sosyal sorumluluğu olan bir yönetim anlayışının maliyetleri artırdığına hissesi halka açık olan işletmelerden yarısı, halka açık olmayan işletmelerden ise % 28,6 sı katılmıştır. Hissesi halka açık olmayan işletmelerden %71,4'ü yani baya bir çoğunluğu bu soruya hayır yanıtını vermişlerdir.

4.4.103. Sosyal Sorumluluğu Olan İşletmenin Rekabet Avantajı

Yöneticilere' sosyal sorumluluğa sahip olmanın işletmelerine rekabet avantajı' sağlayıp sağlamayacağı sorulmuştur. Tablo 105 de gösterilmiştir.

Tablo 105: Sosyal Sorumluluğu Olan İşletmenin Rekabet Avantajı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	12	80,0	80,0	80,0
	Hayır	3	20,0	20,0	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 105 de gösterildiği gibi %80 oranında 'evet', %20 oranında 'hayır' cevabı verilmiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler

Açık Olmayan İşletmeler

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	7	87,5	87,5	5	71,4	71,4
Hayır	1	12,5	100,0	2	28,6	100,0
TOPLAM	8	100,0	-	7	100,0	-

Tablo da gösterildiği gibi sosyal sorumluluğa sahip olmanın işletmelere rekabet avantajı sağlamasına %87,5'u hissesi halka açık olan işletmeler, %71,4'ü halka açık olmayan işletmeler olumlu cevap vermişlerdir.

4.4.104. Yönetim Sorumluluğunun Diğer İşletme Paydaşlarının Çıkarlarını da Gözetmesi

Yöneticilere ‘yönetim sorumluluğunun kar sağlamak kadar işletme paydaşlarının haklarını gözetmek olduğunun’ düşünülüp düşünülmediği sorulmuştur. Tablo 106 da bu sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 106: Yönetim Sorumluluğunun Diğer İşletme Paydaşlarının Çıkarlarını da Gözetmesi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	15	100,0	100,0	100,0
	Hayır	-	-	-	-
	TOPLAM	-	-	-	-

Tablo 1056 da gösterildiği gibi %100 oranında ‘evet’ cevabı verilmiştir. Hiçbir yönetici ‘hayır’ cevabı vermemiştir.

4.4.105. Uzun Dönemli Karlılık İçin Paydaşlarınızla Dengeli Bir Etkileşim Kurulması

Yöneticilere ‘tüm paydaşlarıyla dengeli bir etkileşim kurulması gerekliliğinin’ düşünülüp düşünülmediği sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo107 de gösterilmiştir.

Tablo 107: Uzun Dönemli Karlılık İçin Paydaşlarınızla Dengeli Bir Etkileşim Kurulması

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	13	86,7	86,7	86,7
	Hayır	2	13,3	13,3	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 107 de gösterildiği gibi %86,7 oranında ‘evet’, %13,3 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler **Açık Olmayan İşletmeler**

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	6	75,0	75,0	7	100,0	100,0
Hayır	2	25,0	100,0	-	-	-
TOPLAM	8	100,0	-	-	-	-

Tablo da sunulduğu gibi uzun dönemli karlılık için paydaşlarınızla dengeli bir etkileşim kurulmasına halka açık olan işletmelerden %75'i, açık olmayan işletmelerden %100'ü yapmaktadır. Hissesi halka açık olmayan işletmelerin tamamı bu soruya evet demiştir.

4.4.106. Uzun Dönemli Karlılık İçin Paydaşlarınızla Dengeli Bir Etkileşim Kurulması

Yöneticilere ‘yıllık faaliyet raporlarında sosyal sorumlulukları ve uygulamaları hakkında ek açıklamalarda’ bulunulup bulunulmadığı sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 108 de gösterilmiştir.

**Tablo108: Yıllık Faaliyet Raporlarında,
Mali Raporların Dışında Sosyal Sorumluluklarınız
Hakkında Ek Açıklamalar**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	8	53,3	57,1	57,1
	Hayır	6	40,0	42,9	100,0
	TOPLAM	14	93,3	100,0	-
Cevapsız		1	6,7	-	-
TOPLAM		15	100,0	-	-

Tablo 108 de gösterildiği gibi %53,3 oranında ‘evet’, %40 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir. %6,7 oranında ise cevap verilmemiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler**Açık Olmayan İşletmeler**

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	4	57,1	57,1	4	57,1	57,1
Hayır	3	42,9	100,0	3	42,9	100,0
Cevapsız	1	-	-	-	-	-
TOPLAM	8	100,0	-	7	100,0	-

Yıllık faaliyet raporlarında sosyal sorumlulukları ve uygulamaları hakkında, hissesi halka açık olan ve olmayan işletmelerden her ikisi de aynı olan %57,1 oranını da ek açıklamalarda bulunmaktadır.

4.4.107. Toplum Bilinçlendirmeye Yönelik Etkinlikler

Yöneticilere ‘deprem, krizler, çevre temizliği vb. konularda toplumu bilinçlendirmeye yönelik etkinliklerin’ olup olmadığı sorulmuştur. Bu veriler Tablo 109 da gösterilmiştir.

Tablo 109: Toplum Bilinçlendirmeye Yönelik Etkinlikler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	8	53,3	53,3	53,3
	Hayır	7	46,7	46,7	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 109 da gösterildiği gibi %53,3 oranında ‘evet’, %46,7 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler**Açık Olmayan İşletmeler**

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	6	75,0	75,0	2	28,6	28,6
Hayır	2	25,0	100,0	5	71,4	100,0
TOPLAM	8	100,0	-	7	100,0	-

%75 oranında hissesi halka açık olan işletmelerden ve %28,6 sı ise hissesi halka açık olmayan işletmelerden, deprem, krizler, çevre temizliği vb. konularda toplumu bilinçlendirmeye yönelik etkinlikler de bulunmaktadır.

4.4.108. Soysa- Kültürel Faaliyetlerin Desteklenmesi

Yöneticilere ‘işletmelerinin spor, sanat ve eğitime yönelik soysa- kültürel faaliyetleri’ destekleyip desteklemedikleri sorulmuştur. Bu veriler Tablo 110 da ifade edilmiştir.

Tablo 110: Soysa- Kültürel Faaliyetlerin Desteklenmesi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	11	73,3	73,3	73,3
	Hayır	4	26,7	26,7	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 110 da gösterildiği gibi %73,3 oranında ‘evet’, %26,7 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler Açık Olmayan İşletmeler

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	8	100,0	100,0	3	42,9	42,9
Hayır	-	-	-	4	57,1	100,0
TOPLAM	-	-	-	7	100,0	-

İşletmelerden spor, sanat ve eğitime yönelik soysa- kültürel faaliyetleri hissesi halka açık olan işletmelerden %100’ü, halka açık olmayan işletmelerden ise sadece %42,9’u desteklemektedir.

4.4.109. Tarihi Eserlerin Ve Doğal Çevrenin Korunması

Yöneticilere ‘işletmelerinin tarihi eser ve doğal çevrenin korunmasına yönelik kampanyaları’ destekleyip desteklemedikleri sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 111 de gösterilmiştir.

Tablo 111: Tarihi Eserlerin Ve Doğal Çevrenin Korunması

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	8	53,3	53,3	53,3
	Hayır	7	46,7	46,7	100,0
	TOPLAM	15	100,0	100,0	-

Tablo 111 de gösterildiği gibi %53,3 oranında ‘evet’, %46,7 oranında ‘hayır’ cevabı verilmiştir.

Hissesi Halka Açık Olan İşletmeler

Açık Olmayan İşletmeler

	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Frekans	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	6	75,0	75,0	2	28,6	28,6
Hayır	2	25,0	100,0	5	71,4	100,0
TOPLAM	8	100,0		7	100,0	

Tablo da ifade edildiği gibi tarihi eser ve çevrenin korunmasına yönelik kampanyaları, hissesi halka açık olan işletmelerden %75’i halka açık olmayan işletmelerden ise %28,6 sını yapmaktadır. Bu da arada ciddi bir farkın olduğunu göstermektedir.

4.5. Sonuç Ve Öneriler

1980'li yıllarda ABD'de ve diğer Batı ülkelerindeki şirketler, güçlü ve çoğunluklarda başarılı bir dış rekabet ile karşı karşıya kaldılar. Bu yıllar itibarı ile ABD ve Batı şirketleri daha önceki yılların aksine daha düşük fiyatlarla ve üstün kaliteli malları sunan, çoğu Asyalı rakiplerin, yarattığı baskıyı hissetmeye başladılar. Bu durum karşısında kalan ABD ve Batı şirketleri Toplam kaliteyi uygulamaya başlayıp yeni yönetim modelleri oluşturmaya başlamışlardır. 1990'lardan itibaren, kurumsal yönetim bütün firmalar için gündeme gelmeye başlamıştır. 1997 yılında Tayland'da patlak veren, ardından etraftaki Asya ülkelerine sıçrayan daha sonra da tüm dünyada etkisi hissedilen krize kadar uluslar arası yatırımları gerçekleştiren yatırımcılar sadece kendi çıkarlarını düşünerek yatırım yapmışlar, şirketlerinin nasıl yönetildiği ile ilgilenmemişlerdir. Ancak, Asya'da yaşanan finansal krizden sonra kurumsal yönetim kavramı artık bütün işletmelerin ilgisini çekmeye başlamıştır. Kurumsal yönetimin, katılımcı, demokratik, insan haklarına saygılı, saydam ve yurttaş ihtiyaçlarına dayalı bir yönetim anlayışı olduğu anlaşılmıştır.

Türkiye de kurumsal yönetimin uygulanma sebepleri ise; kurumlarda çalışanların görevlerinin açık ve net olarak belirtilmesi, yönetim, hak sahipleri ve hissedarların aralarındaki iletişimin açıkça belirtilip bir sisteme bağlanması, kurumların iş denetimleri uzman kişiler tarafından mutlak bir şekilde yapılması, ölçek ekonomisini yakalayamamış şirketlere danışmanlar aracılığı ile kurumsallaşma çalışmaları yaptırılması, kayıt dışı ekonominin minimum düzeye indirilmesi ve devamında kayıt dışı ekonomiden kurtulması, muhasebe ve vergilendirme faaliyetlerinin daha kesin ve anlaşılır bir şekilde yapılması, kurumsallaşma için ulusal bir normun oluşturulması, kurumsallaşma için uluslararası bir kurumsal değerinin oluşturulması, Uluslararası ortak bir iletişim modelinin oluşturulması, kurumsallaşma ile ilgili yasal mevzuatın oluşturulması, kurumsallaşma ile birlikte kurumlarına güvence verilmesi ve bunun yasal zemine çekilerek ülkemizdeki kredi zorluklarının kaldırılması sağlanması, hissedarların çıkarlarının parasal olarak değerlendirilmesi, riskler önceden belirlenip açık bir şekilde hissedarlara bilgi verilip risk yönetimi kuralları net uygulanması, dış denetimin uzman kurumlarca

yapılmasının sağlanması, iç ve dış denetimlerin planının yapılması şeklinde söylenebilir.

Kurumsal yönetim ilkeleri tam olarak uygulanmaya başlanınca işletmelerde çalışanlar, bireysel ve kurumsal yatırımcılar, hissedarların firmaya güveni artmaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalarda güven, endüstriyel malların pazarlanmasında alıcı ve satıcı arasındaki iletişimin en önemli belirleyicisi olarak görülmektedir. Güven taraflar arasındaki ilişkide anahtar rolü üstlenmekte ve uzun dönemli ilişkilerde her iki tarafı üç şekilde etkilemektedir.

- 1- Güven, ilişki içinde olan tarafların işbirliğini ve yaptıkları yatırımları devam ettirmelerini sağlar
- 2- Güven ilişkisi içinde bulunan taraflar kısa vadeli ve çekici fırsatlar sunan alternatiflere direnerek, halen ilişki içinde buldukları taraflarla uzun dönemde daha fazla fayda elde etme esasına dayanan bir ilişkiyi tercih ederler. Bu sayede bürokrasi, taşıma ve sigortalama maliyetleri de azalır.
- 3- Taraflar, ilişkideki ortaklarının fırsatçı davranışlara girişmeyeceği düşüncesiyle, riski yüksek yatırımları tedbirli bir biçimde gözden geçirerek başlatma kararı verebilirler.

Kurumsal güven küçük ve büyük hissedarlar, yönetim kurulu, üst yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin ilkelerini, yetki ve sorumluluk alanlarının dağılımını ve organizasyonunu belirleyen kurumsal yapıların kalitesini, güvenilirliğini ve şeffaflığını ifade ediyor. Kurumsal güven bu kesimler için olduğu kadar kredi verenler, tedarikçiler, müşteriler ve toplum için de önem taşıyor. Güven firmalar arasında uzun dönemli, etkin ve verimli ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur. Bu da kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla olabilir. Ülkemizde sigorta firmalarında da kurumsal yönetim ilkeleri tam olarak işlerse güven kavramı ortaya çıkabilir. Bunun içinde şu önerileri sıralayabiliriz.

- 1- İşletmeler şeffaflık, adillik, hesap verilebilirlik, sorumluluk ilkeleri için;
 - Uluslar arası muhasebe standartlarında uygulanması ve açıklanması
 - Strateji ve performans beklentilerinin paydaşlar ile paylaşımı şeffaflık için;

- Tüm paydaşların menfaatlerinin korunması ve çıkar çatışmalarından kaçınılması adillik için;
 - Verimliliğin sürekli izlenmesi ve çalışanların performansının kariyer ve ücretlendirme ile ödüllendirilmesi hesap verilebilirlik için;
 - Kuralların olması ve katılımcılığın her kademedede yaygınlaştırılması sorumluluk ilkesi için yapılmalıdır.
- 2- Kurumsal yönetim ilkeleri, sadece özel sektör şirketlerine yönelik kavramlar olarak algılanmamalıdır. Şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk, yönetim konusunda genel olarak benimsenmesi gerekli olan genel ilkelerdir. Özel sektör kuruluşları kadar kamu yönetiminin de bu ilkeler etrafında yeniden yapılanması gerekebilir.
- 3- Dünya ekonomilerinde ve Türkiye de kurumsal yönetimin temel unsurlarını oluşturacak etkin bir yapının oluşturulması gerekmektedir. Kurumsal yönetim ilkelerinin kısa sürede gerçekleşmesi çok kolay bir şey değildir. Kurumsal yönetimin temel unsurları dışında bunu uygulayacak olan devlet, özel sektör ve devlet dışı organizasyonlar olan sivil toplum kuruluşlarının bu sürece daha katılımcı, şeffaf bir anlayışla dahil edilmesi önerilebilir.
- 4- İşletmelerin kurumsal yönetim ilkelerini benimsemeleri için profesyonel yönetici sayısının artırılmasına ve yönetim kurulu üyelerinin sorumluluk bilinçlerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetlere ağırlık verilmesinde yarar bulunmaktadır. Bugüne kadar çok ihmal edilmiş olan kurumsal yönetim konusunun gündeme gelmesinin özel sektördeki yönetim problemlerine olumlu katkılar sağlayacağı, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri etrafında örgütlenmiş kamunun, devlet vatandaş ilişkilerinin yeniden tanımlanmasının gerekliliği düşünüldüğünde bu konuyla ilgili yapılacak araştırmalara destek sağlanması önerilebilir. Hesap verebilirlik ve şeffaflık müessesesi daha etkin bir şekilde uygulanmalı ve denetlenmelidir.
- 5- Yönetişim kalitesi düşük olan ülkelerde şeffaflığın olmaması, güçlü çıkar gruplarının direnci, denetim mekanizmalarının yetersizliği, sermaye birikiminin yetersizliği, aşırı borçlanma, yolsuzluklar, sermaye piyasasının etkin çalışmaması, uluslar arası yatırımcılara eşit rekabet ortamının yaratılmaması ve hukuki ve idari alt yapı eksikliğinin giderilmesi konusunda şirketler önemli

adımlar atmak için hesap verebilirlik ve şeffaflık müessesesini daha etkin bir şekilde uygulanmalı ve denetlenmelidir.

Yapılan uygulamada, sigorta firmalarında kurumsal yönetim uygulamaları ve kurumsal yönetim performansları tespit edilmeye çalışılmıştır. Şirketlerin halka açıklık oranı ve büyüklüklerine göre kurumsal yönetim performansı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Firmaların öncelikle getirisi fazla olan sigorta türleriyle çalıştıkları belirlenmiştir. Firmaların kuruluş zamanlarına bakıldığında ise çoğunun uzun zamandan beri var olduğu görülmektedir. Bu da firmaların yönetim anlayışının çağın gerekliliğine göre değiştirmeleri açısından zor olacağını gösterebilir. Şirketlerin çalışanlara ve müşterilere çok fazla önem verdikleri görülmüştür. Çalışanların ve mevcut müşterilerin büyük ve küçük hissedarlar olmak üzere diğer grupların da önüne geçmesi dikkate değerdir. Mevcut müşterilere potansiyel müşterilerden daha fazla önem verilmektedir. Bunların ardından büyük hissedarlara, yönetim kuruluna ve üst yönetime hemen hemen aynı derecelerde önem verilmektedir. Büyük hissedarlara işletmeler için, yönetim kurulu ve üst yönetim için büyük öneme sahiptir. Küçük hissedarların korunması için işletmelerin gereken önemi göstermedikleri düşünülebilir. Oysa ki kurumsal yönetim ilkelerine göre tüm pay sahipleri alınan kararlardan bilgilendirilme, görüş ve düşüncelerini bildirme hakkına sahiptir.

Konu şirketlerin ilişki halinde olduğu hükümet, sendika, tedarikçiler, çevreci baskı grupları, sivil toplum örgütleri, yerel yönetimler açısından incelendiğinde, en az yönetim paylaşımcılığının sendikalara verildiği görülmektedir. Diğer grupların için ise işletmeler paylaşımcı bir anlayış benimsememişler hatta bu gruplara kayıtsız kaldıkları söylenebilir.

Şirketlerin kurumsal yönetim performanslarını ölçmeye yönelik de bir takım sorular sorulmuştur. Halka açık olan ve olmayan işletmelerin her ikisi de pay sahiplerini bilgilendirmeyi desteklemelerine rağmen, hissesi halka açık olan işletmelerin pay sahiplerini daha fazla bilgilendirdiği ve genel kurulda pay sahiplerinin eşit görüş bildirdiği söylenebilir. İşletme politikalarına ilişkin yazılı iletişim politikalarına ise hissesi halka açık olan ve olmayan işletmelerin ikisi de yapmaktadır. Yönetim biçimleri açık ve şeffaftır. Kurumsal yönetimin ilkelerinden bir tanesi firmaların halka açık

olmasıdır. Halka açık olan işletmeler daha fazla sayıdaki kişilere karşı sorumludur. Yapılan çalışmada % 46,7 lık oranda sigorta şirketlerinin halka açık olmadığı görülmektedir. Halka açıklık oranının artması kurumsal yönetim anlayışının gelişmesine yardımcı olabilecektir.

Şirketlerin performansları ölçülürken yapılan bir diğer şey ise şirketleri büyüklüklerine göre ayırmak olmuştur. Büyük ve orta ölçekli işletmelerde çalışanlara kariyer planlaması, görev tanımının yazılı halde sunumu, personel alım ve terfiye ilişkin bilgilerin yazılı halde bulundurulması, ve ücret dışı yan ödemeler bulunmaktadır. Orta büyüklükteki işletmelerde çalışanların daha sık bilgilendirildiği görülmektedir. Büyük ölçüdeki işletmelerde ise çalışanların daha az sıklıkla bilgilendirildiği gözükmektedir. Çünkü çalışan sayısı arttıkça ulaşabilecekleri kişi sayısı da artmaktadır. Oysa ki kurumsal yönetimde çalışanlarında sürekli bilgilendirilmesi esası vardır. Kurumsal yönetim ilkeleri açısından şeffaflık ve açıklık ilkesinin işlenmesi için ise bu sorunu büyük ölçekli işletmeler üst yönetim toplantılarına temsilci göndermekle çözmeye çalıştıkları söylenebilir.

‘Kurumsal yönetim ilkeleri ile güven ilişkisi’, adlı tezimizin bu konu ile çalışacaklara katkıda bulunmasını ve eksikliklerin bundan sonraki yapılan çalışmalarda giderileceğini düşünüyoruz.

KAYNAKLAR

- AKBULUT, Hakan, '**Küreselleşme ve Kurumsal Yönetim**',
www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp.BodyID , (erişim tarihi: 23.08.2004)
- ANDERSON, E.; WEITZ,A.Barton, '**The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels**', Journal of Marketing Research, Sayı.29, 1992, ss.17-21
- ARGÜDEN,Yılmaz., '**Kurumsal Yönetim**',
ttp://www.arge.com/default.aspx?clt=1., Dünya Gazetesi, 09.08.2002
- ARGÜDEN,Yılmaz., '**Kurumsal Yönetişim ve İnsan Kaynaklarının Rolü**',
www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID, 12. Ulusal İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi, 2004
- ARGÜDEN,Yılmaz., '**Kurumsal Güven**', Sabah Gazetesi İşte İnsan Eki, 30.04.2000
- ARROW, J.Kennet., '**The Limit of Organisations**', 1974
- ASUNAKUTLU,Tuncer, '**Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme**', Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 5, 2002, ss.5-8
- BEKÇİOĞLU,S.; GÜNGÖR AK, Bihder., '**İyi Yönetişim**', TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, 13-14 Mayıs 2005, Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, ss.280-292
- BİLGİÇ, Ayzer, F. , '**Kurumsal İşletme Yönetimi ve Kamuyu Aydınlatma Yükümlülüklerinin Kurumsal İşletme Yönetimi Açısından Önemi**', İMKB yeterlilik tezi, 1999

- BİRSEN, Osman, **‘Türk Sigortacılığında Yeni Gelişmeler’**, İktisadi Araştırma Vakfı Yayınları, İstanbul 1994
- BLAIR, M.; ROE, M., **‘Employees and Corporate Governance’** , Brookings Institution, Washington, 1999
- BÖRÜ,Deniz, **‘Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım’**, <http://64.233.183.104/search:www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/>, Marmara Üniversitesi
- BUNKER, B.B.;LEWICKI, J.Ray, **‘Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Roderick M. Kramer & Rom.T. Tyler., Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research’**, London 1996
- CANNON,J.P., DONEY, M.Patrica, **‘An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships’**, Journal of Marketing, Nisan 1997, sayı.61, ss.20-24
- CHILES,T.H., MCMACKIN, J.F., **‘Integrating Variable Risk Prefences, Trust and Transaction Cost Economics’**, Academy of Management Review, 1998
- CHRISTEL,Lane, **‘Trust Within And Between Organaztions- Introduction: Theories and Issues in The Study of Tryst’**, Oxford University Pres, Newyork, 1998
- DARMAN MANİSALI, Güler , **‘Kurumsal Yönetimin Uluslararası Finansal Piyasalar Ve Kurumsal Yatırımcılar Açısından Önemi ve Etkisi- Corporate Governance Worldwide’**, ICC Yayını, Paris 2004
- DAS,T.K.; TENG,B.S., **‘Trust Control and Risk Strategic Alliances: An Integrated Framework’**, Organization Studies, Sayı: 22, 2001
- DAVIS, Keith, **‘İşletmede İnsan Davranışı’**, Çev: Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi., Yayın No: 3028, İstanbul 1977

- DEMİRCAN,N.; CEYLAN,A, ‘**Örgütsel Güven Kavramı- Yönetim ve Ekonomi**’ İstanbul, 2003
- EFİL, İsmail., ‘**İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**’, 6.baskı, Alfa yayınları, İstanbul 1999
- EHİRLİ, K, ‘**Kurumsal Yönetim Araştırma Raporu-Yeterlilik Etüdü**’,SPK Denetleme Dairesi, Sayı: XIV-4/55, 28.03.1999
- ERDEM, F., ‘**Sosyal Bilimlerde Güven- Örgütsel Yaşamda Güven**’, s.153,Vadi Yayınları, Mart 2003, 1.Basım
- ERDEM.F.; ÖZEN,Janset., ‘**Niklas Lunmann’ın Tanıdıklık, Emin Olma ve Güven Ayırımı**’, Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, 1.Basım, Mart 2003
- EREN, Gümüştekin,Gülten., ‘**Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Kütahya İli Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma**’,TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 13-14 Mayıs 2005, ss.219-225
- FISHER,R.J; MOHR, Jakki; NEVİN, Robert John, ‘**Communicating for Better Channel Relationships**’, Marketing Management, Sayı:8, 1999, ss.43-47
- FUKUYAMA, Francis., ‘**Güven-Sosyal erdemler ve Refahın Yaratılması**’, Çeviren Ahmet Buğdaycı, T.C. İş Bankası Yayınları, İstanbul, 2000
- GANESAN, S., ‘**Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships**’, Journal of Marketing, sayı.58, Nisan 1994, ss.2-6
- GÜNEŞER, Ayşe Begüm., ‘**Organizasyonlarda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi Bankacılık Sektöründeki Bir Uygulama**’, Marmara Üniversitesi Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2002,

- GÜRBÜZ, O.; ERGİNCAN, Yakup., '**Dünyada ve Türkiye de Kurumsal Yönetim Düzeyinin ve Şirket Performanslarının Karşılaştırmalı Analizi**', <http://www.tkyd.org/http://www.canaktan.org/kurumsal-yonetim>
- GÜRBÜZ,A.O.; ERGİNCAN,Yakup., '**Kurumsal Yönetim-Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**', Literatür Yayıncılık, Mart-2004, İstanbul
- GÜVEL, Enver Alper, '**Sigortacılık**', Seçkin yayınevi , 2.baskı, Ankara 2004
- HANDY,C., '**Trust and the Virtual Organization**', Harvard Business Review, 1995, Sayı.48
- HART,C.W.; JOHNSON,M.D., '**Growing the Trust Relationship**', Marketing Management, 1999, Sayı.8
- JONES, G.R.; GEORGE, J.M., '**The Experience and Evolution of Trust: Implications for cooperation and Teamwork, Academy of Management Review**',1998
- JONES,R.; GEORGE,J., '**The Evolution of Trust and Cooperation; Implication for Teamwork and Tacit Knowledge**', Academy of Management Review, 1998,
- KAMER, Meltem., '**Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri**',Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001
- KARA, Yalçın Yaşar, '**Risk Sigorta-Risk Yönetimi**', Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, 1984
- KARACAR, Güler, '**İyi Yönetim Uygulamaları Hayata Geçmeli**', <http://www.kalder.org/>

- KAZGAN, Haydar, **‘Türkiye de Sigortacılık:Osmanlı’dan Günümüze Türk Finans Tarihi’**, <http://www.tsrbsb.org.tr>,
- KOTLER,Philip, **‘Marketing Management’**, Ninth Edition, Prentice-Hall Inc, New Jersey, 1997
- KRAMER,R.M.; TYLER, R.Tom **‘ Trust in Organazation Emergign Perspectives, Enduring Questions, Annual Review’**, California
- KROCZYNSKI,M., **‘The Political Economy of Trust’**, Journal of Management Studies, 2000, ss.3-7
- KURT,M.; KAYACAN,Murad., **‘Kurumsal Yönetimde Finansal ve Yönetmel Konular: Kurumsal Yönetim İlkelerinin İçerik Analizi’**, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 13-14 Mayıs 2005, ss.354-359
- KÜSKÜ, Fatma, **‘Yöneten- Yönetilen İlişkisinde Güven, Ampirik Bir İnceleme’**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü-Amme İdaresi Dergisi, No:32, Mart 1999
- LUHMANN, Nichallass., ‘ Familiarity, **‘Confidence, Trsut: Problems and Alternatives’**, in Gambetta, D. (Ed) **Trust: Making Cooperative Relations’**, Electronic Edition Department of Sociology, University of Oxford, 1998
- MAZIBAŞ, M., **‘ Operasyonel Risk İle Kurumsal Yönetimin Kesişim Alanı’**, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, 13-14 Mayıs 2005, Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, ss.30-39
- MİLLSTEİN, I.M., **‘Corporate Governance-Improving Competitiveness and Capital in Global Markets’**, OECD Publications, 1998

- MİRZE, S.K. , HAYRİ, Ülgen , ‘İşletmelerde Stratejik Yönetim’, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004 Mart
- MİSHRA, A.K., ‘Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust’, in Trust in Organization, 1998
- NELSON,D.L.; QUİCK,James.Campbell., ‘OrganizationalBehavior Foundations Relities and Challenges’, West Publishing Company ,1994
- NOMER,C.; YUNAK, Hüseyin, ‘Sigortanın Genel Prensipleri’, Ceyma Matbaacılık, İstanbul, Mart- 2000
- ÖNAL, B.Yıldırım, ‘ Türk Sigortacılık Sektöründe Pazarlama Sorunları- Bu sorunların Sektörün Finansal Yapısı Üzerine Etkileri ve Çözüm Önerileri’, Sigorta Sektörü Bilimsel Çalışma Yarışması 1997, Milli Reasürans Türk A.Ş.
- ÖNCÜ, Adem., ‘Örgüt Sosyolojisi’,Turhan Kitabevi, Ankara 1982,
- ÖZEN, Janset., ‘Sosyal Bilimlerde Güven-Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet’, Vadi Yayınları, Mart 2003, 1.Basım
- ÖZİLHAN, Tuncay., ‘Özel Sektörün İhtiyacı- Kurumsal Yönetim’, 7.Görüş: Mart 2002
- ÖZTÜRK, B., ‘Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları’, III. Ulusal Orta Anadolu Kongresi, Kırşehir, 2004, ss.14-19
- PEKİNER, Kamuran, ‘Sigorta İşletmeciliği- Prensipler-Hesap Dünyası’, Yayın No:1516, İstanbul 1978
- QUİCHİ, W.G., ‘Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge’, Reading, MA: Addison-Wesley, 1981

- RAYEGAN, Kender, ‘ **Türkiye de Hususi Sigorta Hukuku**’, Filiz Kitabevi, İstanbul 1990
- RAYEGAN, Kender, ‘**Türkiye de Hususi Sigorta Hukuku- Sigorta Müessesesi- Sigorta Sözleşmesi**’, 8.Baskı, Yayın No:22, Arıkan Yayınevi, Mayıs 2005
- ROBBİNS,S.P.; DECENZO,D.A., ‘**Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications**’, New Jersey, 2001
- ROWLAND, David, ‘**Küreselleşen Sigortanın Ekonomik Etkileri**’, Çev: Ömer Altuğ ve Ergin Deniz, Türk Sigorta Enstitüsü Vakfı Yayınları, TSEV 47, İstanbul 1997
- SAFRAN,Barış, ‘**Örgütsel Güven Kavramı ile Verimlilik İlişkisi**’, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=566, Muğla Üniv.Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu
- SAĞLAM,Necdet, ‘**Sigorta İşletmelerinde Mali Tabloların Hazırlanması ve Avrupa Birliği’ne Uyum**’, Eskişehir 1996
- SAK, Güven, ‘ **Hukuk Artık Sermaye Birikimi Demektir**’, Görüş Dergisi, Kasım 2000
- SARGUT,A.Selami , ‘**Sosyal Bilimlerde Güven- Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü**’, Vadi Yayınları, 1.Basım, Mart 2003
- SAUNDERS,P.; BRUCKER,R.W.; BROWN,H.E., ‘**Sacrificial Behavior in Relationship Marketing: A New Perspective on Delighting and Retaining Customers**’, Journal of Customer Service in Marketing&Management, Sayı.5, 1999, ss.64-68

- ŞEHİRLİ, Kübra, ‘**SPK Denetleme Dairesi Kurumsal Yönetim Araştırma Raporu**’, www.spk.gov.tr/yayinlar/araştırmamaraportari/kye/ksehirli.pdf, 1999
- SERGİCİ, Erdoğan, ‘**Sigorta Ve Pazarlama**’, Can Yayınevi, İstanbul, 2001, ss.123-125
- SHAW, Robert Bruce, ‘**Trust in the Balance Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern, Jossey-Bass Publications**’, USA, 1997
- SHELTON, J.R., ‘**The Importance of Gvernance in the Modern Economy**’, New Corporate Governance for the Global Company International Conference, Brüksel
- SİKTİN, J.; ROTH, N., ‘**Explaining The Limited Effectiveness of Legalistic Remedies for Trust Distrust**’, Organization Sciences, 1993
- SOLOMON, R.C., ‘**Ethical Leadership; Emotions and Trust: Beyond Charisma Ethics and Leadership**’, Working Paper, Academy of Leadership Pres, 1996
- STEWART, K.J., ‘**Trust Transfer on the World Wide Web**’, Universtiy of Maryland, Sayı 1, February 2003,
- STONE, A.; HURLEY, K.; KHEMANİ, R.S., ‘**The Business Environment and Corporate Governance: Strengthening Incentives for Private Sector Performance**’, Business Environment Group, Private Sector Development Department, The Worldbank Group Yayını, 1998
- SHLEİFER. A.; VISHNY, R.A., ‘**Survey On Corporate Governance**’, National Bureau of Research Working Paper, No.5554, 1994
- TANÖR, Reha., ‘**Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkışı ve Gelişim Çizgisi**’, Bankacılık Sorunları Sempozyumu-Bildiriler-Tartışmalar- Paneller, Bankacılık Tic.Hukuku Araş. Enst., Türkiye İş Bankası Vakfı, 26-27. Kasım.2004, ss.105-109

- TANRIÖVEN, C.; KÜÇÜKKAPLAN, İlhan; BAŞÇI, Savaş, '**Kurumsal Yönetimde Sahiplik Yapısı ve İMKB'de Faaliyet Gösteren Bankalar İçin Bir Uygulama**', 29.07.2005, ss.128-139
- TEMİZER, Uygur, '**Sigorta Muhasebesi ve Uygulama Örnekleri**', Ekonomik Araştırmalar Merkezi Hazine Müsteşarlığı Muhasebe Eğitim Programı, 1998
- TİMUÇİN, K., '**Kurumsal Yönetim İlkeleri**', <http://www.spk.gov.tr/HaberDuyuru/kurumsalyonetim>
- TORTOP, Nuri, '**Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**', Todaye Yayınları, Ankara 1990
- TOPAÇ, E., '**Kurumsal Yönetim İlkelerinin Sermaye Piyasalarının Gelişmesindeki Önemi ve Türkiye Uygulamaları Adlı Sunum**', İMKB-Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri Konferansı, 22.04.2002, ss. 64-69
- TOPÇU, Bilal, '**Dünyada Menkul Kıymet Borsalarının Şirketleşme Süreçleri**', İMKB Yeterlilik Etüdü, 2002
- TUNCEL, Sibel Özge, '**Sigortacılık Sektörü Bilimsel Çalışma Yarışması**', Milli Reasürans Türk Anonim Şirketi, 1999
- TUZCU, Arcan., '**İMKB-100 Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Anlayışı**', A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, Ankara
- ÜLGER, Yasemin, '**Avrupa Topluluğu ve Türkiye Sigortacılık Uygulamaları Karşılaştırması**', Ankara 2000
- VİCTOR, T., '**The Missing Link İn Organizations**', 2000
- WILSON, T.David., '**An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships**', Journal of the Academy of Marketing Science, 1995, sayı:23

- WHITENER, E.M. **‘Do High Commitment Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling’**, Journal Of Manegement 27, 2001
- YALÇINKAYA, Timuçin, **‘ Bilgi Toplumunda Sigortacılık Sektörünün Gelişme Eğilimleri ve Türkiye’**, Yüksek Lisans Tezi, İktisat Ana Bili Dalı, 2003
- RAY SİGORTA, **‘Örneklerle Sigorta Eğitim Kitabı’**, Geliştirilmiş 2. Baskı, İstanbul 2000
- World Bank, **‘A Framework for Corparate Governanca’**, 2002
- **‘Kamu Yönetimi Temel Yasası Tasarısı’**, <http://www.belgenet.com/yasa/kamu-05.html>

EK 1

SİGORTA ŞİRKETLERİNİN YÖNETİM ANLAYIŞINI BELİRLEMeye YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI

Sermaye artışına ve rekabet ortamında var olabilmek için belli hız ve esnekliği yakalamaya ihtiyaç duyan şirketler, gelişmelerine devam edebilmek adına yeni ortaklıklara, kurumsal ve bireysel yatımcılara ihtiyaç duymuşlardır. Sürdürülebilirlik ve kaynak ihtiyacını karşılamaya yönelik çalışmalar, kurumsallaşma ihtiyacını doğurmuştur. Bu noktada 'Kurumsal Yönetim' kavramı iyi, sorumlu kurumsal yönetim biçimiyle karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle bir dünya şirketi olmak isteyen Türk şirketleri, bu kavramı kurumlarının politikaları içinde yer vermeye başlamışlardır. Türkiye'de kurumsal yönetim konusunda son birkaç yıldır çalışmalar yapılmaktadır. Bu anket çalışması da şirketiniz de kurumsal yönetim kavramının uygulanmasını ölçmeyi amaçlamaktadır. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ
Tuba DERYA BASKAN

Lütfen aşağıdaki sorulara uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.

1- İşletmedeki konumunuz nedir?

- a- () Yönetim Kurulu Başkanı
- b- () Yönetim Kurulu Üyesi
- c- () Genel Müdür
- d- () Genel Müdür Yardımcısı
- e- () Birim Müdürü
- f- () Birim Müdür Yardımcısı
- g- () Diğer(Lütfen belirtiniz)

2- Hangi sigorta türleriniz bulunmaktadır?

- a- () Bireysel
- b- () Zorunlu deprem
- c- () Kasko
- d- () Yangın
- e- () Hayat
- f- () Kaza
- g- () Diğerleri

3- İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

- a- () 1-5 yıl
- b- () 6-10 yıl
- c- () 11-15 yıl
- d- () 16-20 yıl
- e- () 20 yıl ve üzeri

4 - İşletmeniz halka açıklık oranı nedir?

- a-() % 1-%9
- b-() % 10-% 19
- c-() % 20-% 29
- d-() % 30-% 39
- e- () % 40-% 49
- f- () % 50 ve üzeri

5- İşletmenizde çalışanların sayısı hangi aralık içinde yer almaktadır?

- a-() 1-49 kişi
- b-() 50-199 kişi
- c-() 200-499kişi
- d-() 500 ve üzeri

6- İşletmenizin bilanço büyüklüğü hangi aralıkta bulunmaktadır? (milyon dolar)

- a-() 1-49
- b-() 50-99
- c-() 100-249
- d-() 250-499
- e-() 500-999
- f- () 1 milyar dolar ve üzeri

7- Lütfen aşağıdaki paylaşımcıların, işletmeniz için önem derecesini tabloda işaretleyiniz. (+)

	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz	Hiç Önemli Değil
İşletme Çalışanları					
Mevcut Müşteriler					
Potansiyel Müşteriler					
Tedarikçiler					
Büyük Hisseli İşleme Ortakları					
Küçük(Azımlık) Hissedarlar					
Diğer Yatırımcılar					
Yönetim Kurulu(Karar Organı)					
Üst Yönetim(Genel Müdürlük)					
Diğer İşletme Yöneticileri					
Sendikalar					
Kamu Kurum ve Kuruluşları					
Yerel Yönetimler					
Hükümetler(Siyasal İktidarlar)					
Rakip İşletmeler					
Çevreci Baskı Grupları					
Sivil Toplum Örgütleri					
Medya					
Diğer					

Lütfen aşağıdaki soruları kendi şirketinize uygun düşecek şekilde yanıtlayınız.

8. Paydaşların beklentilerini dengelemek işletme misyonlarından biri olarak tanımlanmış mıdır?	Evet()	Hayır()
9. Çalışma koşullarının geliştirilmesine yönelik faaliyetler yürütülmekte midir?	Evet()	Hayır()
10. Çalışanların geliştirilmesine yönelik programlar uygulanmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
11. Çalışanlara yönelik kariyer planlaması yapılmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
12. Çalışanlara yönelik vakıf veya sandık uygulamaları bulunmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
13. Çalışanlara yönelik hisse senedi edindirme uygulamaları bulunmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
14. Çalışanlar üst yönetim toplantılarında temsilci bulundurulmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
15. Çalışanlara ücret dışı yan ödeme ve sosyal haklar tanınmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
16. İşletme ile ilgili kararların alınmasında çalışanların görüşlerine başvurulmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
17. Çalışanlar için kar dağıtımına yönelik bir düzenleme yapılmış mıdır?	Evet()	Hayır()
18. Personel alımı ve terfi etmeye ilişkin kriterler yazılı olarak belirlenmiş midir?	Evet()	Hayır()
19. Şirketteki görev tanımları, yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenip yazılı hale getirilmiş midir?	Evet()	Hayır()
20. Çalışanlar işletme faaliyetleri hakkında bilgilendirilmekte midir?	Evet()	Hayır()

20. Soruya cevabımız evet ise 21. soruya, hayır ise 22. soruya geçiniz.

21. Çalışanlar işletme faaliyetleri hakkında hangi sıklıkla bilgilendirilmektedir?

- a- () Her gün
- b- () Her hafta
- c- () İki haftada bir
- d- () Her ay
- e- () Üç ayda bir
- f- () Altı ayda bir
- g- () Gerektikçe

22. Genel kurulda tüm pay sahipleri eşit olarak görüş bildirilmekte midir?	Evet()	Hayır()
23. Pay sahipleriyle iletişimi sağlamak amacıyla kurulmuş özel bir birim bulunmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
24. Azınlık pay sahipleri yönetim kuruluna temsilci gönderebilmekte midir?	Evet()	Hayır()
25. Karar almada imtiyazlı hisse uygulaması bulunmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
26. Kar dağıtımında imtiyazlı hisse uygulaması bulunmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
27. Şirket sırrı olmadığı sürece, tüm pay sahipleri şirketle ilgili olarak eşit bilgi alma ve inceleme yapma hakkına sahip midir?	Evet()	Hayır()
28. Bölünme, birleşme, üst düzey yönetici ataması vb. önemli kararların alınmasında genel kurul kararı aranmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
29. Pay sahipleri işletme faaliyetleri hakkında yasal yükümlülükler dışında, gönüllü olarak bilgilendirilmekte midir?	Evet()	Hayır()

29.soruya cevabımız Evet ise 30.soruya, Hayır ise 31. soruya geçiniz.

30. Pay sahipleri işletme faaliyetleri hakkında hangi sıklıkla bilgilendirilmektedir?

- a- () Her hafta
- b- () Her ay
- c- () Üç ayda bir
- d- () Altı ayda bir
- e- () Yılda bir

31.Yönetim kurulu, işletme paydaşlarına yönelik yazılı iletişim politikaları oluşturulmuş mudur?	Evet()	Hayır()
32.Yönetim kurulunun sebep olduğu zararların, yönetim kurulu tarafından müteselsilen karşılanacağı yazılı olarak beyan edilmiş midir?	Evet()	Hayır()
33.Yönetim kurulu üyesi olabilmek için işletmede hissedar olma zorunluluğu bulunmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
34.Yönetim kurulu üyesi olabilmek için işletmede hissedar olma zorunluluğu bulunmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
35. Yönetim kurulu üyeleri arasında başka kurumlarda da görev yapan bağımsız üyeler bulunmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
36. Yönetim kurulu üyelerinden biri aynı zamanda genel müdürlük görevini yürütmekte midir?	Evet()	Hayır()
37. Yönetim kurulu üyeleri arasında akrabalık ilişkisi bulunmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
38. Yönetim kurulu üyeleri ile genel müdür ve yardımcılar arasında akrabalık ilişkisi bulunmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
39. Üst düzey yönetici atamalarında genel kurul onayı aranmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
40. Üst düzey yöneticilere sağlanan tüm menfaatler genel kurul tarafından belirlenmekte midir?	Evet()	Hayır()
41. Üst düzey yöneticilere sağlanan tüm menfaatler ortaklara duyurulmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
42. Yönetim kuruluna bağlı olarak her türlü iç ve dış kontrolü yürüten bir komite mevcut mudur?	Evet()	Hayır()
43. Yasal denetçiler son üç yılda genel kurulu olağanüstü toplantıya çağırılmış mıdır?	Evet()	Hayır()
44. Yasal denetçiler son üç yılda yönetim kurulu üyeleri ya da üst düzey yöneticilere karşı dava açmış mıdır?	Evet()	Hayır()
45. Denetçilere sağlanan maddi olanaklar genel kurul onayına bağlı mıdır?	Evet()	Hayır()
46. Denetçilere sağlanan haklar konusunda ortaklara bilgi verilmekte midir?	Evet()	Hayır()
47. Kaliteli mal ve hizmet üretimi, kalite standartlarını belirleme, ürün geliştirme vb. faaliyetler hakkında müşterilere bilgi verilmekte midir?	Evet()	Hayır()
48. İşletme müşterileri üst yönetimde temsilci bulundurabilmekte midir?	Evet()	Hayır()
49. Müşterilerinizin işletmeyle iletişim kurabilecekleri bir irtibat bürosu bulunmakta mıdır?	Evet()	Hayır()

50. Üretilen mal veya hizmetlerle ilgili olarak müşteri şikayetleri işletmeniz için ne derece önemlidir?

- a- () Çok önemli
- b- () Önemli
- c- () Ne önemli ne önemsiz
- d- () Önemsiz
- e- () Hiç önemli değil

51. Ürün tasarımı ve geliştirme vb. konularda tedarikçilerle işbirliğine gidilmekte midir?	Evet()	Hayır()
52.İşletmeniz ile tedarikçileriniz arasında iletişimi sağlayacak bir bilgisayar ağı bulunmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
53. Tedarikçilerinizle ortak kalite yönetim programları yürütülmekte midir?	Evet()	Hayır()
54. Çalışanlarınız içinde bir sendikaya üye olanlar bulunmakta mıdır?	Evet()	Hayır()

54. soruya cevabınız Evet ise 55,56 ve 57. soruları yanıtlayınız, Hayır ise 58. soruya geçiniz.

55. Sendika temsilcilerine üst yönetim toplantılarında yer verilmekte midir?	Evet()	Hayır()
56. İşletme faaliyetleri hakkında sendikalara bilgi akışı sağlanmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
57. Çalışanlarla ilgili kararlarda sendika görüşü istenmekte midir?	Evet()	Hayır()
58.Tedarikçilerinizle olan iş ilişkilerinizde önceliğin yerel tedarikçilere verilmesi yönünde bir işletme politikanız mevcut mudur?	Evet()	Hayır()
59.Yerel yönetimlerle ortak strateji belirleme, birlikte karar alma vb. bir işletme politikanız mevcut mudur?	Evet()	Hayır()
60. Yerel yönetimlerle karşılıklı iletişimi sağlayacak sürekli bir bilgi akış sistemi mevcut mudur?	Evet()	Hayır()
61. Yerel yönetimlerle karşılıksız olarak bilgi ve uzman personel desteği sağlanmakta mıdır?	Evet()	Hayır()

mıdır?		
62. Yerel yönetimleri desteklemek amacıyla mali yardımda bulunulmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
63. Rakip işletmelerle sektörde ve genel ekonomide yaşanan gelişmeler hakkında sürekli bir bilgi akışı sağlanmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
64. Rakiplerle ortak girişim, konsorsiyum vb. anlaşmalar yapılmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
65. Kamu kurum ve kuruluşlarıyla ilişkilerinizi düzenleyen özel bir bölüm bulunmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
66. İşletmeniz kendi uzmanlık alanıyla ilgili konularda, kamuoyunu bilgilendirmeye yönelik toplantı, panel vb. faaliyetler düzenlenmekte midir?	Evet()	Hayır()
67. Kamu kurumlarına bilgi ve yetiştirilmiş insan desteği sağlanmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
68. Kamu kurum ve kuruluşlarıyla ortak yardım programları hazırlanmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
69. Medya ile ilişkilerinizi düzenlemek amacıyla özel bir birim oluşturulmuş mudur?	Evet()	Hayır()
70. İşletmenizde halkla ilişkiler departmanı bulunmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
71. İşletme uygulamalarınız hakkında medyaya bilgi akışı sağlanmakta mıdır?	Evet()	Hayır()

71.soruya cevabınız Evet ise 72.soruya, Hayır ise 73. soruya geçiniz.

72. İşletme uygulamalarınız hakkında medyaya hangi sıklıkla bilgi akışı sağlanmaktadır?

- a- () Her hafta
- b- () İki haftada bir
- c- () Her ay
- d- () Üç ayda bir
- e- () Altı ayda bir
- f- () Gerektikçe

73. Paydaşların yasal düzenlemelerle ve sözleşmelerle korunan haklarının ihlali halinde tazminat vb. mekanizmaları kullanabilme imkanı var mıdır?	Evet()	Hayır()
74. Paydaşlar, haklarının korunmasıyla ilgili konularda bilgilendirilmekte midir?	Evet()	Hayır()
75. Paydaşların yönetime katılımını destekleyici mekanizmalar yazılı hale getirilmiş midir?	Evet()	Hayır()
76.Sivil toplum örgütleriyle iletişimi sağlamak amacıyla kurulmuş bir birim bulunmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
77. Sivil toplum kuruluşlarına işletme politika ve uygulamaları hakkında bilgi akışı sağlanmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
78.Çeşitli işletme politika ve uygulamaları yüzünden sivil toplum örgütlerinin tepkisiyle karşılaşmış mıdır?	Evet()	Hayır()
79. Paydaşlarla olan ilişkilere ışık tutan yazılı iş ahlakı kuralları mevcut mudur?	Evet()	Hayır()
80. İş ahlakı standartlarının oluşturulması ve bu standartlara uygunluğun kontrolü konusunda çalışmalar yapan bir komite bulunmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
81. İş ahlakı standartlarının oluşturulup oluşturulmadığı, oluşturulmadıysa gerekçesi, oluşturulduysa bunların ne olduğu ve bu kurallara uyum derecesi kamuoyuna açıklanmakta mıdır?	Evet()	Hayır()
82. İşletmenizin topluma karşı sosyal sorumlulukları olması gerektiğini düşünüyor musunuz?	Evet()	Hayır()
83. İşletmenizin sosyal sorumluluklarını yerine getirmeden önce, kar elde etmesi gerektiğini düşünüyor musunuz?	Evet()	Hayır()
84. İşletmenizin sosyal sorumluluklarını yerine getirirken kar elde edebileceğini düşünüyor musunuz?	Evet()	Hayır()
85. Sosyal sorumluluğu olan bir yönetim anlayışının maliyetleri artırdığını düşünüyor musunuz?	Evet()	Hayır()
86. Sosyal sorumluluğa sahip olmanın işletmenize rekabet avantajı sağlayacağını düşünüyor musunuz?	Evet()	Hayır()
87. Yönetim sorumluluğunun, ortaklara kar sağlamak kadar diğer işletme paydaşlarının çıkarlarını da gözetmek olduğunu düşünüyor musunuz?	Evet()	Hayır()
88. Uzun dönemli bir karlılık için tüm paydaşlarınızla dengeli bir etkileşimin kurulması gerektiğini düşünüyor musunuz?	Evet()	Hayır()
89. Yıllık faaliyet raporlarında, mali raporların dışında sosyal sorumluluklarınız ve uygulamalarınız hakkında ek açıklamalarda bulunuyor musunuz?	Evet()	Hayır()

90. Deprem, krizler, çevre temizliği vb. konularda toplumu bilinçlendirmeye yönelik etkinlikler düzenlemekte midir?	Evet()	Hayır()
91. Spor, sanat ve eğitime yönelik soysa-kültürel faaliyetler desteklenmekte midir?	Evet()	Hayır()
92.Tarihi eserlerin ve doğal çevrenin korunmasına yönelik kampanyalar desteklenmekte midir?	Evet()	Hayır()

NOT: Bu sorular Sermaye Piyasası Kurumu (SPK) tarafından yapılan anket çalışmasından alınmıştır.

EK 2

UYGULAMANIN YAPILDIĞI SİGORTA FİRMALARI

ANKARA EMEKLİLİK
AXA OYAK SİGORTA
AVİVA HAYAT VE EMEKLİLİK
BAŞAK EMEKLİLİK
FORTİS EMEKLİLİK
GARANTİ SİGORTA
GENERALİ SİGORTA
GENEL YAŞAM
GLOBAL SİGORTA
GÜVEN SİGORTA
GÜVEN HAYAT SİGORTASI
İHLAS SİGORTA
TEB SİGORTA
ŞEKER SİGORTASI
YAPI KREDİ HAYAT VE EMEKLİLİK