

**T.C.**  
**NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**KURUMSAL YÖNETİM VE KOBİ'LERİN PERFORMANSI**  
**(FAS ÖRNEĞİ)**

**KHADİJA BOUANANI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**  
**DOÇ. DR. HÜSEYİN ÇETİN**

**KONYA – 2021**

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ KONYA SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--	---	---

### Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	KHADİJA BOUANANI		
	Numarası	17811101169		
	Anabilim /Bilim Dalı	İŞLETME ANABİLİM DALI İŞLETME BİLİM DALI		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
Tezin Adı	KURUMSAL YÖNETİM VE KOBİ'LERİN PERFORMANSI (FAS ÖRNEĞİ)			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

KHADİJA BOUANANI

imza

 <b>KONYA</b>	<b>T.C.</b> <b>NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ</b> <b>Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</b>	 <b>SOSYAL BİLİMLER</b> <b>ENSTİTÜSÜ</b>
---	--	---

## ÖZET

<b>Öğrencinin</b>	Adı Soyadı	KHADIJA BOUANANI		
	Numarası	17811101169		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME ANABİLİM DALI / İŞLETME BİLİM DALI		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	x	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	DOÇ. DR. HÜSEYİN ÇETİN		
Tezin Adı	KURUMSAL YÖNETİM VE KOBİ'LERİN PERFORMANSI (FAS ÖRNEĞİ)			

Kurumsal yönetim, günümüzde tüm dünyada oldukça önem kazanmıştır. Kurumsal yönetim sadece büyük işletmeler için değil KOBİ'ler için de aynı derecede önem taşımaktadır. KOBİ'ler her ülkenin ekonomisinde büyük bir öneme sahip olup ekonomi politikaları içerisinde asli bir unsur olarak kendilerini göstermektedirler. Fas ekonomik faaliyetinin tüm sektörlerinde bulunmakla beraber Fas'ta işletmelerin büyük bir çoğunluğu KOBİ'lerden oluşmaktadır. KOBİ'lerin mevcut yapısı kurumsal yönetim açısından engel olup kurumsal yönetim ilkelerinin KOBİ'ler tarafından uygulanmasının zor olacağı düşüncesi araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır. Bu çalışmada Kazablanka ilinde bulunan KOBİ'lerin kurumsal yönetim ilkelerini ne derece bildikleri ve uyguladıkları tespit edilmiştir. Bu problem doğrultusunda toplanan veriler SPSS programında analiz edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ), kurumsal yönetim, kurumsal yönetim ilkeleri uygulaması.

 <b>KONYA</b>	<b>T.C.</b> <b>NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ</b> <b>Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</b>	 <b>NECMETTİN ERBAKAN</b> <b>ÜNİVERSİTESİ</b> <b>KONYA</b> <b>SOSYAL BİLİMLER</b> <b>ENSTİTÜSÜ</b>
---	--	--

## ABSTRACT

<b>Author's</b>	Name and Surname	KHADIJA BOUANANI		
	Student Number	17811101169		
	Department	İŞLETME ANABİLİM DALI / İŞLETME BİLİM DALI		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	x	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	DOÇ. DR. HÜSEYİN ÇETİN		
Title of the Thesis/Dissertation	KURUMSAL YÖNETİM VE KOBİ'LERİN PERFORMANSI (FAS ÖRNEĞİ)			

Corporate governance has gained a lot of importance all over the world today. Corporate governance is of the same importance not only for large enterprises but also for SMEs. SMEs have a great importance in the economy of every country and show themselves as an essential element in economic policies. Although it is present in all sectors of Moroccan economic activity, the majority of businesses in Morocco are SMEs. Although it is present in all sectors of Moroccan economic activity, the current structure of SMEs is an obstacle in terms of corporate governance and the idea that it will be difficult to implement corporate governance principles by SMEs constitutes the main problem of the research. In this study, the extent to which SMEs in the province of Casablanca know and apply corporate governance principles and. The data collected in line with this problem were analyzed in the SPSS program.

**Keywords:** Small and Medium Enterprises (SME), corporate governance, corporate governance principles application.

## İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Sayfası .....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	ivi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	viii
KISALTMALAR .....	ixi
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR .....	xii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM KURUMSAL YÖNETİME GENEL BAKIŞ

1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı ve Tanımı .....	2
1.2. Kurumsal Yönetim Kavramının Önemi .....	3
1.3. Kurumsal Yönetim Ortaya Çıkışı .....	4
1.3.1. Finansal Krizler .....	4
1.3.2. Globalleşme ve Uluslararası Sermaye Hareketleri .....	5
1.3.3. Özelleştirme ve Özel Sektörün Artan Rolü .....	6
1.3.4. Şirket Skandalları .....	6
1.4. Kurumsal Yönetimin Sağladığı Yararlar .....	8
1.4.1. Ülkeye Sağladığı Yararlar .....	9
1.4.2. Şirkete Sağladığı Yararlar .....	9
1.5. Kurumsal Yönetimin Evrensel İlkeleri .....	10
1.5.1. Şeffaflık İlkesi .....	11
1.5.2. Hesap Verilebilirlik İlkesi .....	11
1.5.3. Sorumluluk İlkesi .....	11
1.5.4. Adillik İlkesi .....	12
1.6. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetim İlkelerine Bakış .....	12
1.6.1. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) .....	12
1.6.2. OECD Kurumsal Yönetim İlkelerine Bakış .....	13
1.6.2.1. Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesinin Temellerinin Sağlanması .....	13
1.6.2.2. Pay Sahiplerinin Hakları, Adil Muamele Görmeleri ve Temel Ortaklık İşlevleri .....	14
1.6.2.3. Kurumsal Yatırımcılar, Pay Piyasaları ve Diğer Aracılar .....	14
1.6.2.4. Kurumsal Yönetimde Menfaat Sahiplerinin Rolü .....	15
1.6.2.5. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık .....	16
1.7. Temel Kurumsal Yönetim Teorileri .....	16
1.7.1. Vekâlet Teorisi .....	16
1.7.2. Temsil Teorisi .....	18
1.7.3. Paydaş Teorisi .....	19
1.7.4. Kaynak Bağımlılığı Teorisi .....	20
1.7.5. İşlem Maliyeti Teorisi .....	21

1.7.6. Politik Teori .....	21
1.8. Kurumsal Yönetim Modelleri .....	22
1.8.1. Anglosakson Modeli - Girişimcilik ve Özel Mülkiyet Temelli .....	22
1.8.2. Alman Modeli .....	23
1.8.3. Japon Modeli.....	23
1.9. Çeşitli Ülkelerde Kurumsal Yönetimle İlgili Düzenlemeler.....	25
1.9.1. Fransız Kurumsal Yönetim Mevzuatı ve Uygulaması .....	25
1.9.2. ABD Kurumsal Yönetim Mevzuatı ve Uygulaması .....	26
1.9.2.1. Sarbanes-Oxley Kanunu.....	27
1.9.2.2. Federal Menkul Kıymetler Kanunları .....	27
1.9.3. İngiltere’de Kurumsal Yönetim Alanında Yapılan Düzenlemeler ve Cadbury Raporu .....	28
1.9.4. Fas Kanunu ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları .....	29
1.9.4.1. Kurumsal Yönetim Kodu .....	30
1.9.4.2. Kurumsal Yönetim Koduna Göre Kurumsal Yönetim İlkeleri .....	30
1.9.4.2.1. Kurumsal yönetim organının sorumlulukları.....	30
1.9.4.2.2. Hissedarların ve ortakların hakları korunması ve adil muamelesi .....	31
1.9.4.2.3. Mali bilgilerin şeffaf olup yayılmalıdır.....	31
1.9.4.2.4. Paydaşların rolü ve adil muamelesi .....	31
1.9.5. Türkiye’de Kurumsal Yönetim ile İlgili Düzenlemeler .....	31
1.9.5.1. TÜSİAD Tarafından Hazırlanan Kurumsal Yönetim: En İyi Uygulama Kodu .....	32
1.9.5.3. Türk Ticaret Kanunu .....	33
1.9.5.4. Bankacılık kanunu.....	33
1.10. Kurumsal Yönetim ile İlgili Yeni Eğilimler.....	33

## İKİNCİ BÖLÜM

### KOBİ’LERE GENEL BAKIŞ

2.1. KOBİ Kavramının Ortaya Çıkışı .....	36
2.2. KOBİ Tanımı ve Sınıflandırması .....	36
2.2.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ) Kavramının Tanımı.....	37
2.2.1.1. Dünya Bankası KOBİ Tanımı .....	37
2.2.1.2. Avrupa Birliği Üyesi Ülkelerde KOBİ Tanımı .....	37
2.2.1.3. Türkiye’de KOBİ Tanımı .....	38
2.2.1.4. FAS’ta KOBİ Tanımı .....	39
2.2.1.5. ABD’de KOBİ Tanımı.....	40
2.2.1.6. Kanada’da KOBİ Tanımı.....	40
2.2.1.7. Japonya’da KOBİ Tanımı.....	41
2.2.2. KOBİ Sınıflandırmalarında Kullanılan Kriterler .....	41
2.2.2.1. KOBİ’lerin Tanımlanmasında Niceliksel Kriterler .....	41
2.2.2.2. KOBİ’lerin Tanımlanmasında Niteliksel Kriterler .....	43
2.3. Fas KOBİ’lere Genel Bakış .....	44
2.3.1. Fas'taki KOBİ’lerin Yapısı ve Temel Özellikleri .....	44
2.3.1.1. İşletme Kategorisine Göre Dağılımı .....	44
2.3.1.2. KOBİ’lerin Bölgesel Dağılımı .....	45

2.3.1.3. İşletmelerin Formasyon Programları.....	46
2.3.2. Fas KOBİ'lerin Karşılaştıkları Sorunluluklar.....	46
2.3.2.1. Finansman Sorunu.....	46
2.3.2.2. İdari Prosedürler.....	47
2.3.2.3. Vergi Sistemi.....	48
2.3.2.4. Çok Sayıda Müşteriye Ulaşmak ve Onların Güvenini Kazanmak Zor Olabilir.....	48
2.3.2.5. Uzun Süreli Kriz Dönemlerine Dayanması Zordur.....	48
2.3.4. KOBİ'lerin Avantajları.....	49
2.3.3.1. Müşterilerine Daha Yakındırlar.....	49
2.3.2.2. Daha Esnektirler.....	50
2.3.2.3. Küçük Pazar İşlerini Daha İyi Tespit Edebilir ve Bunlardan Faydalanabilirler.....	50
2.3.4. Fas Ekonomisindeki KOBİ'lerin Yeri ve Önemi.....	50
2.3.3.1. Makroekonomik Göstergelere Göre KOBİ'lerin Ulusal Ekonominin Gelişimindeki Rolü.....	51
2.3.3.3. KOBİ ve Sosyal Kalkınma.....	51
2.3.4. Fas'ta KOBİ'lere Sağlanan Teşvikler ve Destek Sağlayan Kuruluşlar....	52
2.3.4.1. Association Marocaine des Conseillers à l'Export (Fas İhracat Danışmanları Birliği).....	52
2.3.4.2. L'agence Maroc PME (Fas KOBİ Ajansı).....	53
2.3.4.3. Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations (Fas Yatırımları ve İhracatı Geliştirme Ajansı).....	53

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### FAS'TA KAZABLANKA İLİNDE 100 KOBİ'DE KURUMSAL YÖNETİM, KULLANIM DÜZEYİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırma Konusu ve Amacı.....	54
3.2. Yöntem, Veri Toplama Araçları ve Veri Analizi.....	55
3.3. Araştırmanın Sınırları.....	56
3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	56
3.5. Bulgular.....	57
3.5.1. Demografik Özellikler.....	57
3.6. Firmaların Genel Özellikleri.....	60
3.6.1. Firmaların Kurumsallaşma Durumu.....	60
3.7. Kurumsal Yönetim Açısından Firmaların Mevcut Yapısı.....	63
3.8. Kurumsal Yönetime İlişkin İfadelerin Değerlendirilmesi.....	67
3.9. Kurumsal Yönetim Algısı ve İşletmenin Değerine Etkisi.....	71
3.9.1. Kurumsal Yönetim Algısına İlişkin Önermelerin Analizi.....	71
3.9.1.1. Kurumsal Yönetim Algısı ve İşletmenin Değerine Etkisi.....	72
3.9.1.2. Kurumsal Yönetim İlklerine Uygunluk Beyanı Olmasıyla Beraber Kurumsal Yönetim Yapısı ve İlklerinin Uygulama Düzeyinin Karşılaştırılması.....	74
SONUÇ ve TARTIŞMA.....	79
EKLER.....	83
Ek 1. Anket Formu.....	83

KAYNAKÇA..... 85

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Kobilerin nitelikleri.....	38
Tablo 2.2. KOBİ'lerin faaliyet sektörüne göre dağılımı .....	45
Tablo 3.1. Güvenirlilik analizi .....	57
Tablo 3.2. Katılımcıların eğitim durumu dağılımı .....	57
Tablo 3.3. İşletmenin hukuki yapısı .....	58
Tablo 3.4. İşletmenin faaliyet sektörü .....	59
Tablo 3.5. İşletmede çalışan sayısı dağılımı .....	59
Tablo 3.6. Yönetim kurulu başkanı .....	60
Tablo 3.7. Yönetimi kurulu üyeleri seçimi .....	61
Tablo 3.8. Yönetim kurulu başkanı/müdür pozisyonları.....	62
Tablo 3.9. Şirketin internet sitesini kullanma dağılımı .....	63
Tablo 3.10. İnternet sitesi ile iç denetim faaliyetlerinin açıklama durumu.....	63
Tablo 3.11. Şirketin borsaya girme düşüncesine katılım dağılımı .....	64
Tablo 3.12. OECD tarafından belirlenen ilkelerin bilme durumu .....	65
Tablo 3.13. CNGE tarafından belirlenen kurumsal yönetim kodunun getirdiklerini bilme durumu .....	65
Tablo 3.14. Kurumsal yönetim ilkelerine uygunluk beyanı olması.....	66
Tablo 3.15. Kurumsal yönetim şirket değerini artabilme düşünceye katılım durumu .....	67
Tablo 3.16. Hissedarların muamelesi.....	68
Tablo 3.17. Menfaat sahiplerin, şirket politikaları ve prosedürleri bilgilendirme durumu .....	68
Tablo 3.18. Kurumsal yönetime ilişkin önermelerin yanıtları .....	69
Tablo 3.19. Kurumsal yönetime ilişkin işletmenizin değerini arttırabilir önermelerin yanıtları .....	72
Tablo 3.20. İşletmemizde kurumsal yönetim ilkelerine uygunluk beyanı vardır önermelerin yanıtları .....	75

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Paydaş Modeli .....	20
Şekil 1.2. Anglo sakson Modeli .....	23
Şekil 2.1. İşletme kategorisine göre dağılımı .....	44
Şekil 2.2. İdari prosedürleri ile ilgili sorunlar .....	48
Şekil 3.1. Katılımcıların eğitim durumu dağılımı .....	57
Şekil 3.2. İşletmenin hukuki yapısı .....	58
Şekil 3.3. İşletmenin faaliyet sektörü .....	59
Şekil 3.4. İşletmede çalışan sayısı .....	60
Şekil 3.5. Yönetim kurulu başkanı .....	61
Şekil 3.6. Yönetimi kurulu üyeleri seçimi .....	61
Şekil 3.7. Yönetim kurulu başkanı/müdür pozisyonları .....	62
Şekil 3.8. Şirketin internet sitesini kullanma dağılımı .....	63
Şekil 3.9. İnternet sitesi ile iç denetim faaliyetlerinin açıklama durumu .....	63
Şekil 3.10. Şirketin borsaya girme düşüncesine katılım dağılımı .....	64
Şekil 3.11. OECD tarafından belirlenen ilkelerin bilme durumu .....	65
Şekil 3.12. CNGE tarafından belirlenen kurumsal yönetim kodunun getirdiklerini bilme durumu .....	66
Şekil 3.13. Kurumsal yönetim ilkelerine uygunluk beyanı olması .....	67
Şekil 3.14. Kurumsal yönetim şirket değerini artabilme düşünceye katılım durumu .....	67
Şekil 3.15. Hissedarların muamelesi .....	68
Şekil 3.16. Menfaat sahiplerin, şirket politikaları ve prosedürleri bilgilendirme durumu .....	69

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>AFEP</b>	L'Association Française des Entreprises Privées; Fransız Özel Girişimler Birliği
<b>AMCE</b>	Autorité Marocaine du Marché des Capitaux; Fas Sermaye Piyasası Kurulu
<b>AMDIE</b>	L'Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations; Fas Yatırımları ve İhracatı Geliştirme Ajansı
<b>AMF</b>	Finansal Piyasalar Kurumu
<b>AMMC</b>	Autorité Marocaine du Marché des Capitaux; Fas Sermaye Piyasası Kurumu
<b>BDDK</b>	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
<b>BNDE</b>	Banque Nationale pour le Développement Economique ; Ulusal Ekonomik Kalkınma Bankası
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer-En Yüksek Dereceli Yönetici
<b>CGEM</b>	La Confédération Générale des Entreprises du Maroc; Fas Şirketleri Genel Konfederasyonu
<b>EFAMA</b>	Avrupa Fonu ve Varlık Yönetimi Birliği
<b>ESG</b>	Emerging Markets; Gelişmekte Olan Piyasalar
<b>ESMA</b>	Avrupa Menkul Kıymetler ve Piyasalar Kurumu
<b>HCGE</b>	Yüksek Kurumsal Yönetim Komitesi
<b>HCP</b>	Haut Commissariat au Plan; Planlama Yüksek Komisyonu
<b>ICGN</b>	Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı
<b>İMKB</b>	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
<b>MEDEF</b>	Fransız İş Hareketi
<b>OECD</b>	Organisation for Economic Cooperation and Development Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
<b>SBF</b>	Hisse Senedi Endeksi
<b>SEC</b>	Securities and Exchange Commission- ABD Sermaye Piyasası Kurulu
<b>SPK</b>	Sermaye Piyasası Kurulu
<b>TKYD</b>	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
<b>TUSİAD</b>	Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği
<b>CNGE</b>	Kurumsal Yönetimin Ulusal Komisyonu

## ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Tez yazma süreci benim için yorucu ve emek verici olsa da bu süreçte benim kadar zorlanan ve emek veren, her daim bana yardımcı olan özellikle bazı konuları anlamadığım da en basit haliyle bana açıklayan Doç. Dr. Hüseyin ÇETİN hocamıza sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Anket yaparken bana yardımcı olan arkadaşlarım ve kardeşlerime teşekkürlerimi sunarım. Son olarak öğrencilik hayatım boyunca bende emeği olan tüm öğretmenlerime özellikle Doç. Dr. Mustafa Atilla ARICIOĞLU hocamıza teşekkürlerimi sunarım.

Tüm eğitim ve öğretim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, beni hiç yalnız bırakmayan her daim destekleyen, özellikle yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam süresi boyunca her daim destekleyen hayattaki tek varlıklarım olan annem Naima Khalinou ve babam Driss Bouanani'ye sonsuz saygı ve sevgilerimi sunar, teşekkür ederim.

## GİRİŞ

Küreselleşme, sermaye piyasalarının gelişmesi ve teknolojik gelişmelerle beraber tüm dünyayı tek bir pazar haline getirmiş, sınırlar kaldırılmış ve dünyanın her yerine artık yatırım yapmaya başlanmıştır. Yatırımcılar yatırım yaparken şeffaflık aramaktadırlar. Bununla birlikte kurumsal yönetim daha çok önem kazanmıştır. Ancak birçok girişimci, kurumsal yönetimi yalnızca Ticaret odalarında adı geçen şirketlerin ya da artan denetim ve düzenlemeye tabi bir sektörde faaliyet gösterenlerin işi olarak düşünmektedir. Ancak kurumsal yönetim, büyük işletmeler için önemli olduğu kadar KOBİ'ler için de büyük bir öneme sahiptir. Kurumsal yönetim KOBİ'ler için uygun olmayan bir dizi bağlayıcı kural olarak düşünülür. Kurumsal yönetim, sağlıklı yönetim ve sürdürülebilir kalkınma isteyen her şirket için geçerlidir. Fas'ta işletmelerin büyük bir çoğunluğu KOBİ'lerden oluşmaktadır. Fas'ta, KOBİ Konfederasyonu istatistiklerine göre şirketlerin %93'ü KOBİ'lerden oluşturulmaktadır (HCP, 2019). KOBİ'nin Ekonomik dokularda büyük bir önemi vardır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, üretimde ve ihracat sektöründe ekonomimizin gelişmesinde büyük bir rol oynamaktadırlar.

Fas, ekonomik faaliyetinin tüm sektörlerinde bulunmakla beraber, KOBİ'lerin mevcut yapısı kurumsal yönetim açısından uygun olmadığı ve kurumsal yönetim ilkelerinin KOBİ'ler tarafından iyi bir şekilde uygulanmadıkları düşüncesi ile araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır. Bu çalışmada Kazablanka ilinde bulunan KOBİ'lerin kurumsal yönetim ilkelerini ne derece bildikleri ve uyguladıkları ve bu ilkelere bakış açıları ölçülmeye çalışılacaktır. Bununla birlikte Kazablanka'da KOBİ'lerin sahiplik yapısı, profesyonel yönetici bulundurma durumları, demografik özellikleri, genel karakteristik yapıları ve bunlar arasındaki ilişkileri olarak analiz edilecektir. Ayrıca kurumsal yönetimin temel ilkeleri olan şeffaflık, sorumluluk, adillik ve hesap verilebilirlik ile işletmelerin hali hazırdaki yönetim anlayışları arasındaki ilişki düzeyleri ve bu ilkelerin Kazablanka ilinde faaliyet gösteren işletmelerin mevcut durumu belirlenmeye çalışılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL YÖNETİME GENEL BAKIŞ

Çalışmanın birinci bölümünde ilk olarak kurumsal yönetimin kavramı, ortaya çıkışı, önemi ve getirdiği yararları ele alındıktan sonra evrensel kurumsal yönetim ilkeleri ve OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ile ilgili bilgiler verilecektir. Daha sonrasında çeşitli ülkelerde kurumsal yönetimle ilgili düzenlemeler ile kurumsal yönetim temel teorileri incelenip literatür araştırması yapılacaktır.

#### 1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı ve Tanımı

İngilizce literatürde “corporate governance” olarak ifade edilen kurumsal yönetim şöyle tanımlanmaktadır: Sanayi devrimi sonrasında, firmalar ekonomik yapıda gerçek bir patlama yaşamışlardır. Bununla beraber hissedarlar ve yöneticilerin ile beraber mülkiyet ve güç ayrımı da ortaya çıkmıştır (Mercier, 2005). Bu doğrultuda Kurumsal yönetim, yönetim kurulu, hissedarlar ve finansal piyasaları kullanan şirketlerdeki yöneticiler arasındaki ilişkiyi yönetme eğiliminde olan bir dizi ilke olarak tanımlanmaktadır (Caussain, 2005).

Kurumsal yönetim dar ve geniş olmak üzere iki açıdan ele alınabilir. Bu terim geniş açıdan, anonim ortaklığın kendisine dışarıdan sermaye çekmesine ve faaliyetlerini verimli bir şekilde icra etmesine imkan veren ve böylelikle hisse sahipleri dışındaki ilgililerin ve genel olarak toplumun menfaatlerine de saygı gösterirken uzun dönemde ortaklık paylarının artmasını sağlayan kanun, tüzük ve ihtiyari özel sektör uygulamalarının karışımını ifade etmektedir. Dar açıdan ise bu kavram, yönetim kurulunun, müdürlerin ve pay sahiplerinin rollerini ve icraatlarını açıklamaktadır (Gregory, Lillien, 2000).

Peter Wirtz'e göre, kurumsal yönetim paydaşlarca (stakeholders) bir yönlendirme biçimi olarak tanımlanabilir. Kararlar artık tek bir yetkilendirme görevlisi tarafından verilmez. Bilakis karar alma, istişare sonucu tüm paydaşlarla artılarını ve eksilerini farklı ilgi alanlarına göre dikkatle tartıştıktan sonra yapılmaktadır (Wirtz, 2008). Şirket ile şirketin hissedarları arasındaki ilişkilerinin düzenlenmesini esas alan tanımlara örnek olarak: Cadbury raporunun yayınlanmasının ardından 1992'de İngiltere'de başladı. Bu rapor bize evrensel bir

yönetim tanımı getirmektedir, “örgütlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem” olarak tanımlamaktadır (Cadbury Report, 1992).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), kurumsal yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır: kurumsal yönetim tanımını "şirketin yönetimi, yönetim kurulu üyeleri, hissedarları ve diğer hissedarlar arasındaki ilişkiye referans olarak sunmaktadır. Ayrıca, işletmenin amaçlarının tanımlandığı yapıyı ve bunları elde etmenin ve elde edilen sonuçların izlenmesini sağlamanın yollarını da belirler. (OECD, 2004). Kurumsal yönetim kavramı ile gündeme gelen, anonim ortaklıklarda “iyi” yönetim olgusunun yerleşmesidir. "iyi" yönetim olgusu; şirket yöneticisinin doğru kararlar alabilmesi, demokratik katılım kanallarının açık olması, şirket yöneticilerinin aldığı kararlardan hissedarlar başta olmak üzere çıkarları etkilenebilecek herkesin şirket yönetimini denetleyebilmesi, şirketin keyfilikten uzak, hukuk ve kurallara bağlı, şeffaf yönetilmesi olarak değerlendirilmektedir (Akbulut, 2002).

Ülgen ve Mirze'nin kurumsal yönetimin bu fonksiyonu üzerinden yaptığı tanımlamada kurumsal yönetim için şöyle bir tanım getirmişlerdir: “*İşletmenin stratejik yönetimi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin (söz sahipleri), bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle “hak sahibi” gören pay sahipleri, çalışanları, tedarikçileriyle, müşterileriyle ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsar*” (Ülgen ve Mirze, 2004).

Bu tanımlar, kurumsal yönetimin ne olduğunu ve bunun bir kurumun hem iç yönlerini (kurul yapısı ve iç kontrol) hem de dış yönlerini (paydaşlar arasındaki ilişkiler) ilgilendirdiğini göstermektedir. En önemlisi, kurumsal yönetim aynı zamanda kurumsallaşmanın araçlarını da sağlar; bununla hedefler belirlenir, izlenir ve gerçekleştirilir.

## **1.2. Kurumsal Yönetim Kavramının Önemi**

Kurumsal yönetim kavramı yeni oluşan bir kavram değildir. Adından sıkça söz edilmeden önce gerek politika üretenlerin gerekse de uygulayıcıların ilgilendiği bir konu olmuştur. Kurumsal yönetim, anonim ortaklıkların idaresinde ve faaliyetlerinde kar elde etme ve hisse sahiplerine dağıtma ana unsuru ve amacını

taşıyan geleneksel yapılarının yanında gerek hissedarların gerekse yöneticilerin çıkarlarını gözeten, aynı zamanda ortaklık çalışanları, müşteriler, alacaklılar, fon sağlayanlar ve devlet gibi diğer çıkar sahiplerinin haklarının da önemsendiği bir anlayıştır (Millstein, 1998). Bir işletme; çalışanları, kar sahipleri ve müşterileri gibi pek çok unsurun bir arada olmasıyla varlığını sürdürmektedir. Bu noktada kurumsal yönetim işletmelerin dış çevreyle olan ilişkilerini şekillendiren ve devam ettiren bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumsal yönetimin temel amacı, işletmenin etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayacak bir yapı kurmak ve paydaşların ihtiyaçlarının karşılanmasını kolaylaştıracak bir sistem oluşturmaktır (Anand, 2008). Kurumsal yönetim, sermaye piyasalarının küresel bir konuma ulaşmasına paralel olarak, kuruluşların kaynaklarını etkin bir biçimde kullanmalarını ve sürdürülebilirliklerini farklı çıkarların dengeli bir şekilde şirket stratejilerine yansıtılması yoluyla sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Kurumsal yönetim çalışanlar arasındaki amaç birliği kavramı diğer menfaat sahiplerini de kapsayacak şekilde genişleterek, yönetim performansının objektif olarak izlendiği sistemleri oluşturmada ve performans artışına olanak sağlamak amacıyla tasarlanmıştır (TKYD, 2003).

### **1.3. Kurumsal Yönetim Ortaya Çıkışı**

Kurumsal yönetimin ortaya çıkışının nedeni büyük ölçüde 1990'lı yıllarda gündeme gelen finansal krizler ve özellikle şirket skandallarıdır. Denilebilir ki, kurumsal yönetim, modern yönetim biliminin savunduğu ilkelerin kendiliğinden zaman içerisinde hayata geçirilmesinden ziyade, ortaya çıkan finansal krizler ve şirket skandallarına bir çözüm olarak zorunlu olarak gündeme gelmiştir. Kurumsal yönetimin gelişmesi ve önem kazanmasına neden olan temel faktörleri bir kaç ana başlık altında özetlemek mümkündür: finansal krizler, şirket skandalları, globalleşme ve uluslararası sermaye hareketlerinin hız kazanması, özelleştirme ve özel sektörünün artan rolü, bu faktörlerden bazıları (Aktan, 2013).

#### **1.3.1. Finansal Krizler**

Finansal serbestleşme ve finans piyasalarının entegrasyonunun sonucunda ortaya çıkan global finansal krizler pek çok ülkeyi ve pek çok şirketi etkilemektedir.

Hisselerin yayılması ya da kreditorlerin çoğalması denetim ihtiyacını ortaya çıkarmakta ve kurumsal yönetim anlayışını uygulamaya zorlamaktadır. Ayrıca bu ihtiyaç kriz dönemlerinde daha da artarak ortaya çıkmaktadır. Özetle, kurumsal yönetim, finansal krizlere karşı daha dayanıklı bir şirket yapısı öngörmektedir (Şehirli, 1999). Kurumsal yönetim, krizlere yol açan bu denetimsizlik ve şeffaf olmayan uygulamalara karşı hissedarların haklarını etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayan bir sistem olarak ortaya çıkmıştır.

### **1.3.2. Globalleşme ve Uluslararası Sermaye Hareketleri**

Globalleşme nedeniyle uluslararası sermaye hareketlerinin hız kazanmasının neticesinde yatırımcılar yatırım yaptıkları ülkede ve yatırım yapacakları şirkette daha fazla güven, şeffaflık ve istikrar aramaktadırlar. Günümüzde yatırımcılar hisse senedi yatırımı yaparken sadece kendi ülkelerindeki şirketler ile sınırlı kalmamakta, dünyanın her yerindeki yatırım araçları ile ilgilenmektedirler ([www.canaktan.org](http://www.canaktan.org)).

Artan uluslararası ekonomik bağımlılık gelişmekte olan piyasaların uluslararası fon kaynakları ve portföy yatırımları ile piyasalardaki dalgalanmalara karşı hassaslaşmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla, anonim ortaklıklar, uzun vadeli ve yatırımının karşılığını almak konusunda sabırlı olan sermayeyi kendilerine çekebilmek için güvenilir ve genel kabul görmüş kurumsal yönetim düzenlemeleri yapmak durumundadırlar. Dolayısıyla şirketler, uzun vadeli ve yatırımının karşılığını almak konusunda çaba içerisinde olan sermayeyi kendilerine çekebilmek için güvenilir ve genel kabul görmüş kurumsal yönetim düzenlemeleri yapmak durumundadırlar. Ayrıca yatırımcılar denizaşırı ülkelerdeki şirketlere uzun vadeli yatırım yapabilmek için güven unsurunu ön planda tutmakta, yatırım yapmadan önce “oyunun kuralları”nı anlamak istemektedir. Bu durum, kurumsal yönetimin önem kazanmasına neden olan faktörlerin başında gelmektedir (Şehirli, 1999). Dünya ekonomisinin genişlemesinin sağladığı likidite ile uluslararası sermaye akımları hızlanmış, piyasaya fon sağlayan kurumlar alternatif ve yüksek kârlı yatırım araçları aramaktadırlar.

### 1.3.3. Özelleştirme ve Özel Sektörün Artan Rolü

1980'li yıllardan itibaren tüm dünyada yaygınlaşan özelleştirme uygulamaları kurumsal yönetimin önem kazanmasında dolaylı olarak etkili olmuştur. Kamu mülkiyetinde olan kamu teşebbüslerinin özel mülkiyete geçmesinin ardından finans piyasalarına sermaye tedarike ve şirket birleşmelerine yönelmeleri kurumsal yönetim ilkelerinin önem kazanmasına neden olmuştur (www.canaktan.org). Etkin bir kurumsal yönetim anlayışı özel sektörü, dolayısıyla anonim ortaklıkların da performansını etkilemekte ve bunların sonucunda da iktisadi kalkınmayı sağlamaktadır. Tüm dünyada özel sektöre güvenin artmasıyla birlikte, kurumsal yönetimin kalitesinin kanunlara uygunluğunun ve kamu güveninin oluşturulması giderek daha önemli hale gelmektedir (Serinkaya, 2008).

### 1.3.4. Şirket Skandalları

Yakın tarihte yaşanan şirket skandalları finans dünyasını sarsmıştır. Özellikle 1990'lı yıllarda artarda ortaya çıkan şirket skandalları kurumsal yönetime olan ihtiyacı arttırmıştır. ABD'de Enron ve WorldCom, İtalya'da Parmalat, Hollanda'da Ahold ve Çin'de Yanguangxia skandalları gözleri bir anda kanun koyucuların ve şirket yöneticilerinin iş süreçlerini yeniden gözden geçirmesine neden olmuş ve "kurumsal yönetim" kavramının evrensel çapta ivme kazanmasına yol açmıştır.

Yaşanan şirket skandalları, kanun koyucuların ve şirket yöneticilerinin iş süreçlerini yeniden gözden geçirmesine neden olmuş ve "kurumsal yönetim" kavramının evrensel çapta ivme kazanmasına yol açmıştır.

- *ENRON skandalı:* Enron, ABD'nin birinci, dünyanın birinci büyük şirketi idi. Enerji, emtia ve hizmet sektörlerini tüm dünyaya yayılmış geniş bir faaliyet alanı vardı. (112 milyar Euro ciro ile). Enron, ABD'de 1985 yılında birkaç şirketin birleşmesiyle bölgesel bir doğalgaz boru hattı şirketi olarak kuruldu. Amerika'nın enerji, emtia ve hizmet sektörlerini adeta domine eden dev ve güçlü bir şirket haline gelmişti. Forbes dergisi tarafından 6 yıl boyunca "Amerika'nın En Yenilikçi Şirketi" seçildi. 2000 yılında 110 milyar dolar'lık gelir beyan etti. Ancak 2001 yılı sonunda şirkette büyük çapta yolsuzluklar ortaya çıktı. Şirketin iflası Aralık 2001 Amerikan ekonomi tarihinde çok önemlidir. Yasa dışı muhasebe işlemleriyle,

zararların bilanço'ya dâhil edilmemesi vb. işlemler, şirkete parlak ve güçlü bir imaj veriliyor ve hisse senedi fiyatları yükseltiliyordu. Enron skandalı yalnızca ABD sermaye piyasasını etkilemekle kalmadı aynı zamanda bağımsız denetim firmalarının da güvenliğini azalttı (Arnold, Lange, 2004). Çünkü bu hileler, şirketi denetlemekle görevli dünyanın en ünlü kurumlarından biri olan Arthur Andersen, kusurlu işlemleri tespit etmesine rağmen şirket hakkında olumlu görüş bildirmiştir (Özbirecikli, 2006).

Enron şirketinin iflas etmesinden sonra denetim ve denetçi standartlarının yeniden gözden geçirilmesi; özellikle ABD'de bilanço'ya eklenmeyen faaliyetlerin, ciddi şekilde sorgulanmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bilanço dışı işlemlerin mevcut muhasebe standartları ve diğer düzenlemeler yardımıyla ortaya çıkarılabilmeleri çok zordu (Mc Lean, 2001).

- *WorldCom*: Amerika Birleşik Devletleri'nin ikinci büyük Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren Worldcom, gider kalemlerini varlık hesaplarına aktararak muhasebe işlemlerinde usulsüzlük yapmış, böylece şirketin geliri 3,8 milyar dolar artmıştır. Şirket, hat maliyetlerine ilişkin tutarları varlık hesaplarına sistematik olarak kaydetmiş ve mali tablolarında vergi öncesi kârını abartmıştır. Bu gelişmelere rağmen şirketin denetim raporunda şirket/denetçiler arasında büyük görüş ayrılıklarına neden olacak bir farklılık bulunmadığına işaret edilmiştir (Özbirekli, 2006).

- *Vivendi*: Vivendi (2001) Enron ve WorldCom gibi ABD'li devlerde ortaya çıkan muhasebe skandalları, Avrupa'ya da sıçradı. Dünyanın ikinci büyük medya kuruluşu Fransız Vivendi Universal'in, 2001 yılı bilançosunda 1,5 milyar Euro'luk usulsüzlük yaptığı belirlendi. Vivendi Universal'in ABD'li hissedarları, medya ve iletişim grubuna ve eski CEO'su Jean-Marie Messier'e karşı kendilerini şirketin mali durumu konusunda yanıltılmakla suçlayarak yasal işlem başlattı. New York'taki federal mahkemede açılan davanın şartlarına göre, hissedarlar, Vivendi hisselerinin fiyatını yapay olarak şişiren kusurlu piyasa yorumlarıyla yanıltıldıklarını iddia etmişlerdir (L'orient le jour, 2002).

- *Wirecard AG*: 1999 yılında Almanya'da kurulan Wirecard AG, FinTech (finans teknolojisi) sektörünün dijital ödeme segmentinde faaliyet göstermektedir.

Piyasa değeri Eylül 2018'de 24 milyar Euro civarındaydı. Wirecard muhasebe skandalı, kurumsal yönetim hakkında yeni sorular gündeme getirdi ve bazı uzmanlar buna “Almanya'nın Enronu” adını verdi. 2020 yılında dijital ödeme şirketi Wirecard, Almanya'nın en büyük dolandırıcılık skandallarından biri haline gelmişti. Şirket, hesaplarında 1,9 milyar Euro'unun (2,1 milyar \$) eksikliğini tespit ettikten sonra iflas başvurusunda bulunmak zorunda kalmıştır (Shor, 2020; www.fxcm.com).

- *Luckin Coffee*: Çin'de Starbucks'tan da büyük olmayı hedefleyen Luckin Coffe, Nasdaq borsasına listeledi. Başarılı listelenmesinin ardından kârlılık ve finans konusunda bazı sorunlar ortaya çıktı. Çin merkezli kahve zinciri, “bir alana iki bedava” gibi kampanyalarla pazar payını genişletme girişiminde bulundu. Mart ayının başlarında hisse fiyatları hızla yükseldi. Ancak 2019 yılında mali tablolarında sorunlar ortaya çıkmıştı. İç denetimin sonucu, hesaplarında yaklaşık (2,2 milyar Yuan), 300 milyon dolardan fazla sahte ciro gösterdiğini tespit edildikten sonra Luckin Coffee, borsada kısa sürede %70'in üzerinde değer kaybetti (serbestiyet.com).

Dünyanın her yerinde yaşanan şirket skandalları (ABB, İsveç 2001; Carillion, İngiltere 1999; Girit Bankası, Yunanistan 1979; Livedoor, Japonya 2003; Banesto bankası, İspanya 1993 vb.), neticesinde sermaye piyasasında güven kaybına yol açmıştır. Yaşanan bu gelişmeler, kaybedilen piyasa güvenini yeniden kazanmak, daha sağlam yapılar oluşturmak için kurumsal yönetim uygulamaları daha da önem kazanmıştır ve dünya genelinde her ülkenin kendi piyasası yapısına ve ilkelerine dayalı olarak kurumsal yönetim uygulamalarına yönelik kılavuzları ortaya çıkartmışlardır.

#### **1.4. Kurumsal Yönetimin Sağladığı Yararlar**

Kurumsal yönetim uygulamasının hem şirketler hem de ülkeler açısından büyük yararları bulunmaktadır. Kurumsal yönetim sadece söz konusu ilkeleri uygulayan şirkete değil, aynı zamanda şirketle doğrudan ya da dolaylı olarak ilişki içerisinde olan tüm paydaşlara fayda sağlamaktadır. Başka bir deyişle kurumsal yönetim uygulamasının, bu ilkeleri uygulayan şirkete, hissedarlara, çalışanlara, müşterilere, kurumsal yatırımcılara, tüm topluma ve devlete sağlayacağı çeşitli yararlar bulunmaktadır (Aktan, 2006).

Kurumsal yönetim uygulamasının ülkeye ve topluma sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanabilir:

#### **1.4.1. Ülkeye Sağladığı Yararlar**

Kurumsal yönetim uygulamasının şirkete sağlayacağı yararları şunlardır (a.g.e):

- Ülkenin rekabet gücünün artmasını sağlar;
- Ekonomik krizlerin daha kolay atlatılmasına yardımcı olur;
- Finansal derinliğin artmasına imkân sağlar. Şirket hissedarlarının hakları ne kadar iyi korunursa finansal sistemin derinliği o kadar fazla olur. Bu açıdan kurumsal yönetimin bankacılık ve finans sektörünün gelişmesine olumlu katkıları söz konusudur;
- Sermaye piyasalarının gelişmesine imkân sağlar. Şirket hissedarlarının hakları ne kadar iyi korunursa sermaye piyasaları o kadar gelişmiş olur;
- Yurtiçi tasarrufların artmasına ve halka açık şirketlere kaymasına imkân sağlar;
- Makroekonomik performansın artmasına katkı sağlar. Daha kolay finansman imkânlarına erişim kolaylıkları, şirketin sermaye maliyetini azaltarak toplam yatırımlarını artırır, yatırımlarda artış ise yeni iş olanakları yaratır ve ekonomideki istihdam kapasitesini genişletir.

#### **1.4.2. Şirkete Sağladığı Yararlar**

Kurumsal yönetim uygulamasının şirkete sağlayacağı yararları şunlardır (a.g.e):

- Şirketin finans piyasalarından daha kolay finansman teminine imkân sağlar; bir şirket ne kadar iyi yönetilirse sermaye maliyeti o ölçüde azalır. Bu bakımdan kurumsal yönetimin şirkete sağlayacağı en önemli yarar sermaye maliyetini azaltmasıdır.
- Likidite sıkıntısı içerisinde bulunan şirkete nakit para girişi sağlar.

- Yerli ve yabancı yatırımcıların güveni sağlanır ve böylece uzun vadeli sermaye girişi hızlanır.
- Finansal krizlerin daha kolay atlatılmasına imkân sağlar.
- Şirket varlıklarının değeri yükselir. Bir şirket ne kadar iyi yönetilirse şirket varlıklarının getirisi o kadar yüksek olur. Dolayısıyla, kurumsal yönetim, şirketin değerini arttırır.
- Şirket yönetiminde şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu dolayısıyla yolsuzluklar azalır.
- Şirkette güç ve yetki istismarını engeller ve keyfi yönetimi ortadan kaldırır.
- Tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarına hizmet edeceği için şirket ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin ve diyalogun artmasına katkı sağlar.
- Şirket faaliyetlerinde uzun dönemli istikrar sağlar.
- Şirketin rekabet gücünü arttırır.
- Şirket karlılığında artış sağlar.

### **1.5. Kurumsal Yönetimin Evrensel İlkeleri**

1991 yılında İngiltere'de yayınlanan Cadbury Raporu, “Kurumsal yönetimin, işletmelerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olduğunu” belirtti. İyi kurumsal yönetim, bir şirketin bütünlüğünü ve verimliliğini destekleyen kilit faktördür. Kötü kurumsal yönetim bir şirketin potansiyelini zayıflatabilir, finansal zorluklara yol açabilir ve bazı durumlarda şirketin itibarında uzun vadeli hasara neden olabilir.

“One Size Does Not Fit All” (Tek Beden Herkese Uymaz) prensibiyle ülkelerin kendilerine uygun kodları hazırlamaları önerilmiştir (TKYD, 2015). Ülkelerin ekonomik, sosyo-kültürel yapısının ve şirket yapılarının farklı olması, sermaye piyasasının gelişmişlik düzeyleri gibi etkenler dolayısıyla, her ülke kendine özgü bir kurumsal yönetim işleyişi benimsemektedir. Fakat kurumsal yönetimin ortak paydasında yer alan “Şeffaflık”, “Hesap Verebilirlik”, “Eşitlik” ve

“Sorumluluk” ilkeleri evrensel kurumsal yönetim ilkeleri olarak kabul edilmektedir (Okay, 2015).

### **1.5.1. Şeffaflık İlkesi**

Kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesi, paydaşların şirketin faaliyetleri, gelecekte ne yapmayı planladığı ve iş stratejileriyle ilgili riskler hakkında bilgilendirilmesi gerektiğidir. Şeffaflık, açıklık, şirketin hissedarlara ve diğer paydaşlara net bilgilendirme sağlama istekliliği anlamına gelir. Kuruluşun performansı ve faaliyetlerine ilişkin önemli hususların açıklanması, tüm yatırımcıların kuruluşun finansal, sosyal ve çevresel konumunu doğru bir şekilde yansıtan açık ve gerçek bilgilere erişmesini sağlamak için zamanında ve doğru olmalıdır (Dieng, 2020; [www.actu-juridique.fr](http://www.actu-juridique.fr)). Kuruluşlar, pay sahiplerine hesap verebilirlik sağlamak için yönetim kurulu ve yönetimin rollerini ve sorumluluklarını açıklığa kavuşturmalı ve halka açıklamalıdır. Şeffaflık ilkesi, paydaşların bir şirketin karar alma ve yönetim süreçlerine güvenebilmelerini sağlamaktadır.

### **1.5.2. Hesap Verebilirlik İlkesi**

Kurumsal hesap verebilirlik, şirketin eylemleri ve davranışları için bir açıklama veya neden verme yükümlülüğü ve sorumluluğunu ifade eder. Kısaca, Kurul, şirketin pozisyonu ve beklentileri hakkında dengeli ve anlaşılır bir değerlendirme sunmalıdır; Kurul almak istediği önemli risklerin niteliğini ve kapsamını belirlemekten sorumludur; Kurul sağlam risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerini korumalıdır; Kurul, paydaşlarla düzenli aralıklarla iletişim kurmalı, şirketin iş amacına nasıl ulaştığına dair adil, dengeli ve anlaşılır bir değerlendirme yapmalıdır (Lowe, 2019).

### **1.5.3. Sorumluluk İlkesi**

Yönetim Kurulu'na şirket adına hareket etme yetkisi verilir. Bu nedenle, verilen yetkiler ve uyguladığı yetki için tam sorumluluk kabul etmelidirler. Yönetim Kurulu, işletmenin yönetimini, şirketin işlerini denetlemekten, üst yöneticiyi atamaktan ve şirketin performansını izlemekle yükümlüdür. Bunu yaparken, şirketin çıkarları doğrultusunda hareket etmek gerekir. Hesap verebilirlik sorumluluk ile el

ele gider. Yönetim Kurulu şirketin sorumluluklarını yerine getirme şeklinden pay sahiplerine karşı sorumlu hale getirilmelidir (Price, 2018).

#### **1.5.4. Adillik İlkesi**

Adalet eşit muamele anlamına gelir, örneğin, tüm hissedarlar sahip oldukları her hisse için eşit derecede dikkate alınmalıdır. Bununla birlikte, bazı şirketler daha kapsamlı ve etkili bir azınlık koruması içerebilecek bir hissedarlar anlaşmasını tercih etmektedir. Hissedarlara ek olarak, çalışanlar, topluluklar ve kamu görevlileri de dahil olmak üzere tüm paydaşların muamelesinde adalet sağlanmalıdır. İşletme hissedarlara ne kadar adil görünürse, ilgili tarafların baskısından o derecede kurtulmuş olur (Price, 2018).

### **1.6. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetim İlkelerine Bakış**

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Konseyi tarafından ulusal hükümetler, ilgili uluslararası kuruluşlar ve özel sektör ile birlikte 1999 yılında hazırlanarak yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri bir dizi standart ve yol gösterici prensibi kapsamaktadır. İlkeler bağlayıcı olmamakla birlikte hükümet ve şirketlerin kendi yönetim anlayışlarını gözden geçirmeleri ve belirlenen standartları hayata geçirmeleri konusunda önemli bir rehberdir.

#### **1.6.1. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)**

14 Aralık 1960'ta Paris'te imzalanan Sözleşme'nin 1. maddesi uyarınca, İktisadi İşbirliği ve Geliştirme Teşkilatı (OECD) 30 Eylül 1961'de kuruldu. (Dünya.com, 2020). Bu örgüt, aşağıdakileri hedefleyen politikaları desteklemeyi amaçlamaktadır (OECD, 2016):

- Finansal istikrarı korurken ekonominin ve istihdamın en büyük genişlemesine ve üye ülkelerde yaşam standardında bir artışa ulaşmak ve böylece dünya ekonomisinin gelişmesine katkıda bulunmak;
- Ekonomik kalkınma sürecinde üye ülkelerde ve üye olmayan ülkelerde sağlıklı ekonomik genişlemeye katkıda bulunmak;

- Dünya ticaretinin çok taraflı olarak genişlemesine katkıda bulunmak ve uluslararası yükümlülüklerle göre ayırım gözetmeme.

OECD'nin 2021 yılı itibari ile 38 üye ülkesi bulunmaktadır: Almanya, Avusturya, Belçika, Kanada, Danimarka, İspanya, Amerika Birleşik Devletleri, Fransa, Yunanistan, İrlanda, İzlanda, İtalya, Lüksemburg, Norveç, Hollanda, Portekiz, İngiltere, İsveç, İsviçre ve Türkiye bunlardan bazılarıdır (OECD, 2021).

### **1.6.2. OECD Kurumsal Yönetim İlkelerine Bakış**

OECD tarafından belirlenen ilkeler altı alanı kapsamakta olup, bu ilkeler şunlardan ibarettir:

- Etkin kurumsal yönetim çerçevesi için temellerin sağlanması;
- Pay sahiplerinin hakları ve adil muamele görmeleri ve temel ortaklık işlevleri;
- Kurumsal yatırımcılar, pay piyasaları ve diğer araçlar;
- Kurumsal yönetimde menfaat sahiplerinin rolü;
- Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ve
- Yönetim kurulunun sorumlulukları (OECD, 2016).

#### **1.6.2.1. Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesinin Temellerinin Sağlanması**

Kurumsal yönetim çerçevesi şeffaf ve adil piyasaların oluşumu ile kaynakların etkin bir şekilde dağılımını teşvik etmelidir. Hukukun üstünlüğü ile uyumlu olmalı ve etkin denetim ve yaptırımı desteklemelidir. Etkin kurumsal yönetim, katılımcı piyasaların özel sözleşmelerine ilişkin kurdukları, tam olarak güvelik oluşturacak, sağlam hukuki, düzenleyici ve kurumsal bir çerçeve oluşturması gerekmektedir. Bu kurumsal yönetim ülkeden ülkeye değişmesi mümkündür. Bunun başlıca sebepleri ülkenin özel koşulları, kültür ve gelenekleri sonucu ortaya çıkan düzen, mevzuat, öz-denetim mekanizmaları, ticari uygulamalardan ve ihtiyari standartlardan oluşmaktadır. Bundan dolayı, düzenleme, mevzuat, öz-düzenleme, ihtiyari standartlar gibi unsurlar arası arzulan bileşim ülkeden ülkeye değişim göstermektedir.

### **1.6.2.2. Pay Sahiplerinin Hakları, Adil Muamele Görmeleri ve Temel Ortaklık İşlevleri**

Kurumsal yönetim çerçevesi pay sahiplerinin haklarını korumalı ve kullanmalarını kolaylaştırmalı ve azınlık ve yabancı pay sahipleri de dâhil olmak üzere tüm ve pay sahiplerinin adil muamele görmelerini sağlamalıdır. Tüm pay sahipleri haklarının ihlal edilmesi halinde etkin bir telafi imkânına sahip olmalıdır. İlkeler, kurumsal yönetimde yerli ve yabancı pay sahiplerinin eşit muamele görmesini desteklemektedir. İlkeler, hükümetlerin doğrudan yabancı yatırımın düzenlenmesine ilişkin politikalarını ele almamaktadır. Temel ortaklık hakları şu hakları içermelidir:

1. Mülkiyet tescilinin güvence altına alınması
2. Payların devri veya temliki;
3. Zamanında ve düzenli olarak şirket hakkında ilgili ve önemli bilgileri almak;
4. Genel kurul toplantısına katılmak ve oy kullanmak;
5. Yönetim kurulu üyelerinin seçimi ve azledilmesi ve
6. Şirket karından pay almak.

### **1.6.2.3. Kurumsal Yatırımcılar, Pay Piyasaları ve Diğer Araçlar**

Kurumsal yönetim çerçevesi yatırım zinciri boyunca uygun teşvikler sağlamalı ve pay piyasalarının iyi bir kurumsal yönetime katkı sağlayacak şekilde işlemesine olanak vermelidir. Etkili olabilmesi için, kurumsal yönetimin yasal ve düzenleyici çerçevesi uygulanacağı ekonomik gerçeklik göz önünde bulundurularak geliştirilmelidir. Çoğu ülkede, kurumsal yönetimin ve pay sahipliğinin gerçek dünyası artık şirketin performansı ile nihai pay sahiplerinin geliri arasındaki doğrudan ve uzlaşmaz ilişki olarak nitelendirilmemektedir. Kurumsal yatırımcıların ve varlık yöneticilerinin kurumsal yönetim faaliyetlerinde bulunma yetenekleri ve ilgileri önemli oranda değişkenlik göstermektedir. Bazıları için, oy haklarının kullanılması da dâhil olmak üzere kurumsal yönetim faaliyetlerinde bulunmak, kendi iş modellerinin doğal bir parçasıdır. Diğerleri, müşterilerine ve hak sahiplerine, aktif

pay sahibi katılımına kaynaklar harcamaya teşvik etmeyen veya yatırım stratejileri ve iş modelleri sunabilmektedir.

#### **1.6.2.4. Kurumsal Yönetimde Menfaat Sahiplerinin Rolü**

Kurumsal yönetim çerçevesi, menfaat sahiplerinin kanun veya karşılıklı anlaşmalar ile tesis edilmiş haklarını tanımalı ve şirketler ve menfaat sahipleri arasında servet ve istihdam yaratmada etkin işbirliğini ve finansal açıdan sağlam şirketlerin sürdürülebilirliğini teşvik etmelidir. Kurumsal yönetimin temel bir özelliği dış kaynakların öz sermaye ve kredi olarak şirketlere akışını temin etmek ile ilgilidir. Kurumsal yönetim ayrıca şirkete özgü fiziksel ve beşeri sermayeye ekonomik olarak en uygun seviyede yatırım yapmaları için şirketteki çeşitli menfaat sahiplerinin teşvik edilmesine ilişkin yolların bulunması ile de ilgilenmektedir. Bir şirketin rekabetçiliği ve nihai başarısı yatırımcılar, tedarikçiler, müşteriler, kredi açıcı, çalışanlar ve diğer menfaat sahipleri dâhil çeşitli kaynak sağlayıcılarının katkılarından oluşan takım çalışmasının bir sonucudur.

Şirketler, menfaat sahiplerinin katkılarının, rekabetçi ve karlı şirketlerin oluşturulmasında değerli bir kaynak oluşturduğunu kabul etmelidir. Bu sebeple, menfaat sahipleri arasında servet yaratan bir işbirliğinin güçlendirilmesi şirketlerin uzun dönemli menfaatlerinedir. Yönetim çerçevesi menfaat sahiplerinin çıkarlarını ve bunların şirketin uzun vadeli başarısına olan katkılarını tanımalıdır. Menfaat sahiplerinin çıkarlarının kanunlar tarafından korunduğu durumlarda, menfaat sahipleri haklarının ihlali için etkin telafi elde etme imkânına sahip olmalıdır. Yasal çerçeve ve süreçler şeffaf olmalıdır ve menfaat sahiplerinin iletişim kurma ve haklarının ihlali sebebiyle telafi elde etme imkânlarını engellememelidir.

Çalışanların katılımları için mekanizmaların geliştirilmesine izin verilmelidir. Çalışanların kurumsal yönetime katılım derecesi ulusal kanunlara ve uygulamalara tabi olup, şirketten şirkete de farklılık gösterebilmektedir. Kurumsal yönetim kapsamında, katılım mekanizmaları çalışanların firma özelindeki yeteneklere yatırım yapma isteği üzerinden şirketlere hem doğrudan hem de dolaylı olarak yarar sağlayabilir. Çalışanlar ve bunların temsilcisi kurumlar dâhil menfaat sahipleri, yasa dışı veya etik olmayan uygulamalara ilişkin endişelerini yönetim kuruluna ve yetkili

kamu idarelerine serbestçe ifade edebilmeli ve bu sebeple de haklarına bir hanel gelmemelidir.

#### **1.6.2.5. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık**

Kurumsal yönetim çerçevesi şirketin finansal durumu, performansı, ortaklık yapısı ve yönetimi dâhil olmak üzere şirkete ilişkin her türlü önemli konuda zamanında ve doğru açıklamaların yapılmasını sağlamalıdır. Birçok ülkede, yüklü tutardaki hem zorunlu hem de ihtiyari bilgi halka açık ve halka kapalı büyük şirketler üzerinden derlenmekte olup sonradan geniş bir kullanıcı kitlesine yayılmaktadır. Kamuya açıklamalar, bazı ülkelerde yarıyıl veya çeyrek yıl bazlarında veya şirketi etkileyen önemli gelişmeler halinde daha sık olarak periyodik açıklamalar şeklinde gerekse de genel olarak asgari düzeyde ve yıllık bazda gerekmektedir. Şirketler genelde piyasa talebine cevaben asgari düzeyi geçen ihtiyari açıklamalar yapmaktadır. İlkeler düzenli açıklanan raporlar arasında meydana gelen önemli gelişmelere ilişkin zamanlı açıklamaları desteklemektedir. Ayrıca, pay sahiplerinin adil muamele görmesini sağlamak amacıyla tüm pay sahiplerine önemli veya gerekli bilgilerin eşzamanlı raporlanmasını da desteklemektedir.

#### **1.7. Temel Kurumsal Yönetim Teorileri**

Kurumsal yönetimi etkileyen temel teorik yaklaşımlar; ekonomi, muhasebe, finans, sosyoloji, psikoloji, hukuk, yönetim ve organizasyon gibi farklı alanlardan kaynaklanmaktadır (Ergyun, 2013: 6). Bu araştırmada kurumsal yönetimin teorik yaklaşımlar arasından en çok kabul gören altı teori incelenmiştir. Bu teoriler Vekâlet Teorisi (Agency theory), Temsil Teorisi (Stewardship Theory, Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory), Kaynak Bağımlılığı Teorisi (Resource Dependence Theory), İşlem Maliyeti Teorisi (Transaction Cost Theory) ve olmak üzere altı gruba ayrılmıştır. Bu teoriler, yönetim kurulu sahiplik yapısı, görev ve sorumlulukların nasıl olmasını da kapsamaktadır.

##### **1.7.1. Vekâlet Teorisi**

İktisat Teorisinde kökleri bulunan Vekâlet Teorisi, Alchian ve Demsetz (1972) tarafından ortaya atılmış, daha sonra Jensen ve Meckling (1976) tarafından geliştirilmiştir. Vekâlet teorisi, “hissedarlar ve müdürler ile şirket yöneticileri ve

idarecileri arasındaki vekillik ilişkisi” olarak tanımlanmaktadır. Bu teoride, şirketin sahibi veya yöneticisi olan hissedarlar, işleri yapmak için başkalarını işe alırlar. Müdürler, işin yürütülmesini hissedarın temsilcileri olan direktörlere veya yöneticilere devreder (Clarke, 2004). Gerçekte, Daily vd. (2003), iki faktörün vekâlet teorisinin önemini etkileyebileceğini savunmuşlardır. Bunlardan birincisi, söz konusu teori, şirketi, yönetici ve hissedarlardan oluşan iki katılımcıya indirgeyen kavramsal ve basit bir teoridir. İkincisi ise vekâlet teorisi, kuruluşlardaki çalışanların veya yöneticilerin kendi çıkarlarına sahip olabileceğini öngören bir teoridir. Vekâlet teorisine göre hissedarlar, vekillerin vekâlet verenin çıkarına göre hareket etmesini ve kararlar almasını bekler. Şu da var ki vekil, ille de müdürlerin çıkarlarına uygun düşen en iyi şekilde karar vermeyebilir (Padilla, 2000). Böyle bir sorun ilk olarak 18. yüzyılda Adam Smith tarafından vurgulanmış ve daha sonra Ross (1973) tarafından incelenmiştir. Vekâlet teorisinin ilk ayrıntılı açıklaması ise Jensen ve Meckling (1976) tarafından ortaya konulmuştur. Nitekim vekâlet teorisindeki mülkiyet ve kontrol ayrılığından kaynaklanan sorunlar kavramı Davis, Schoorman ve Donaldson (1997) tarafından doğrulanmıştır.

Vekâlet teorisinde vekil, kendi çıkarı için fırsatçı davranışa yenik düşebilir ve dolayısıyla yöneticinin istekleri ile vekilin çalışmaları arasında bir uyumsuzluk söz konusu olabilir. Hatta risk anlayışlarındaki farklılıklar bile buna etki edebilmektedir. Bu tür aksaklıklara rağmen, vekâlet teorisi temelde sahiplik ve kontrol ayrımı olarak tanımlanmaktadır (Bhimani, 2008). Holmstrom ve Milgrom (1994). Vekillere türlü teşvik ödemeleri yapmak yerine yalnızca yüksek getirisi olan ve herhangi bir teşvik unsuru taşımayan sabit ücretli projelere odaklanmaları gerektiğini savunmuşlardır. Bu dengeli bir değerlendirme sağlayacak olsa da kurumsal suiistimali ortadan kaldırmaz, hatta azaltmaz. Burada, hissedarların hisse değerlerini en üst düzeye çıkarmak amacıyla temsilcilerin temel kurullarla kontrol edilmesi gereken durumlarda pozitivist yaklaşım kullanılmalıdır. Dolayısıyla bu teoride daha bireysel bir bakış açısı uygulanmaktadır (Clarke, 2004). Aslında, sahiplik yapısı ile yönetim arasındaki ilişkiyi bulabilmek için vekâlet teorisine başvurulabilir. Bunun yanı sıra yönetimin hedefleri ile işletme sahiplerinin hedefleri arasında bir uyumsuzluk ve farklılık söz konusu olduğunda bunları uyumlu hale getirmek için vekâlet modeli

uygulanabilir. Bir aile şirketinde yönetimin aile üyelerinden oluşması ve sahipleri ile yöneticilerin aynı olması nedeniyle şirket performansını pek etkilemez, vekil ve temsilci atamaktan doğacak maliyeti minimum seviyeye indirir (Eisenhardt, 1989). Vekâlet teorisinde tasvir edilen çalışma modeli, daha çok şahsi çıkara hizmet eden, bireyci bir modeldir. Böyle yerlerde çalışmaya ödül ve cezalar verilmesi öngörülür ve bu ceza ve ödüller, rasyonel olarak verilir (Jensen ve Meckling, 1976).

Bu teori, kişilerin veya çalışanların görev ve sorumluluk almalarını öngörür. Çalışanlar, hissedarların ihtiyaçlarını karşılamaktan çok, karşılıklı idare yapısına meydan okuyabilecek iyi bir yönetim yapısı oluşturmalıdır.

### 1.7.2. Temsil Teorisi

İngilizce'de "Stewardship Theory" şeklinde ifade edilen temsil (hizmetkârlık) teorisinin kökleri psikoloji ve sosyolojiye dayanır. Bu teori, Davis, Schoorman ve Donaldson (1997) tarafından "*Şirket yönetimi ve ücretleri uygulamaları genellikle hissedarların çok olduğu ve yönetim faaliyetlerinin hissedarların getirisini maksimize etmeye ve korumaya yönelik olduğu modern ortaklık*" olarak tanımlanmıştır. Bu perspektifte, temsilciler hissedarlar için çalışan, hissedarları koruyan ve kar sağlayan şirket idarecileri ve yöneticileridir. Vekâlet teorisinden farklı olarak temsil teorisi, bireycilik perspektifine değil (Donaldson ve Davis, 1991) daha ziyade üst yönetimin, amaçlarını, organizasyonun bir parçası olarak bütünleştiren görevliler olarak öne çıkmaktadır. Yönetim perspektifi, kurumsal başarı elde edildiğinde görevlilerin tatmin olduğunu ve motive olduklarını gösterir.

Agyris (1973), Vekâlet teorisinin bir çalışana veya insanlara ekonomik bir varlık olarak baktığını ve bireyin şahsi arzularını bastırdığını savunur. Bununla birlikte temsil teorisi, sorumlusunu güçlendiren ve güvene dayalı maksimum özerklik sunan yapıların önemini kabul eder (Donaldson ve Davis, 1991). Hissedarların getirilerinin maksimize edilmesi için çalışanların veya yöneticilerin daha özerk davranması gerektiğini vurgular. Aslında bu, davranışları izleme ve kontrol etmeye yönelik maliyetleri en aza indirebilir (Davis, Schoorman ve Donaldson, 1997).

Öte yandan Daily vd. (2003), yöneticilerin ve direktörlerin kuruluşlarda karar alıcılar olarak itibarlarını korumak için finansal performansı ve hissedarların karını

maksimize etmek adına firmayı çalıştırma eğiliminde olacaklarını ileri sürmüşlerdir. Bu anlamda, firmanın performansının bireysel performans algılarını doğrudan etkileyebileceğine inanılmaktadır. Nitekim Fama (1980), yöneticilerin ve direktörlerin de organizasyonlarının etkin görevlileri olarak görülmek için kariyerlerini yönettiklerini iddia ederken, Shleifer ve Vishny (1997) yöneticilerin iyi bir itibar oluşturmak için yatırımcılara finansman sağlamak konusunda çaba sarf edeceklerini ifade etmiştir. Ki böylece gelecekte finansman adına pazara yeniden girebilsinler.

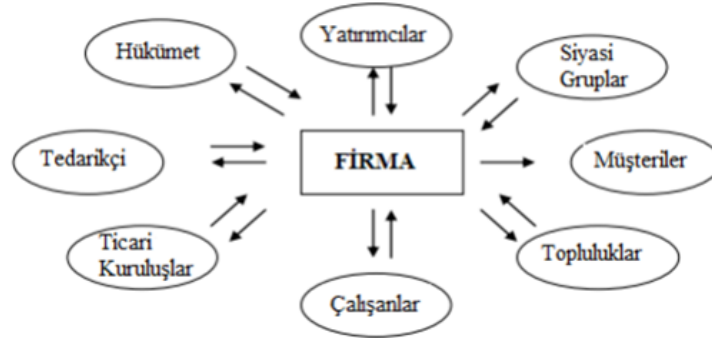
### **1.7.3. Paydaş Teorisi**

Paydaş teorisi 1970 yılında yönetim disiplininin içine dâhil edildi. Geniş bir yelpazesi olan bu teori, kurumsal hesap verebilirliği dâhil eden Freeman (1984) tarafından kademeli olarak geliştirildi. Wheeler vd. (2002), paydaş teorisinin sosyolojik ve örgütsel disiplinlerin bir kombinasyonundan meydana geldiğini ifade etmişlerdir. Gerçekte paydaş teorisi, resmi bir birleşik teoriden daha dar kapsamlıdır. Bu teori; felsefe, etik, politik teori, ekonomi, hukuk ve örgütsel bilimi birleştiren daha geniş bir alanı ifade etmektedir.

Paydaş teorisi, “organizasyonun hedeflerine ulaşılmasını etkileyebilecek veya bundan etkilenebilecek herhangi bir grup veya birey” olarak tanımlanabilir. Yöneticilerin hissedarlar için çalıştığı ve onlara adına hizmet gördüğü vekâlet teorisinin aksine bu teori, tedarikçiler, çalışanlar ve iş ortakları da dâhil olmak üzere kuruluşlardaki yöneticilerin hizmet verecek bir ilişkiler ağına sahip olmasını önermektedir. Vekâlet teorisinde olduğu gibi bu grup ağının; sahip-yönetici-çalışan ilişkisi dışında önemli olduğu ileri sürülmüştür (Freeman, 1999). Öte yandan Sundaram ve Inkpen (2004), paydaş teorisinin, yönetimin ilgisini hak eden ve gerektiren paydaş grubuna hitap ettiğini ileri sürmektedir.

Donaldson ve Preston (1995) ise, tüm grupların fayda elde etmek için bir işletmeye katılmak demek olduğunu belirtir. Bununla birlikte Clarkson (1995), firmanın paydaşların olduğu ve örgütün amacının paydaşlar için zenginlik yaratmak olduğu bir sistem olduğunu öne sürmüştür. Freeman (1984), paydaş teorisi firma ve paydaşları için hem süreçler hem de sonuçlar açısından bu ilişkilerin doğasıyla ilgili

olduğundan birçok grupta ilişki ağının karar verme süreçlerini etkileyebileceğini ileri sürer. Donaldson ve Preston (1995) ise bu teorinin yönetsel karar almaya odaklı bir teori olduğunu, tüm paydaşların çıkarlarının içsel bir değere sahip olduğunu ve diğerlerine hükmetmek için hiçbir çıkar setinin varsayılmadığını belirtir.



Şekil 1.1. Paydaş Modeli (Donaldson ve Preston, 1995).

#### 1.7.4. Kaynak Bağımlılığı Teorisi

Paydaş teorisi, bireysel faydalar için birçok grupta olan ilişkilere odaklı bir teori iken kaynak bağımlılığı teorisi, firma tarafından ihtiyaç duyulan kaynaklara erişim sağlamada kurul yöneticilerinin rolüne odaklı bir teoridir. Hillman, Canella ve Paetzold (2000), kaynak bağımlılığı teorisinin, yöneticilerin dış çevre ile bağlantıları yoluyla bir organizasyona temel kaynakları sağlamada veya güvence altına almada oynadıkları role odaklandığını ileri sürmüşlerdir. Johnson ve diğerleri (1996) ise kaynak bağımlılığı teorisyenlerinin, firma başarısı ve kritik olan kaynaklara erişim elde etmek için bir araç olarak bağımsız organizasyon temsilcilerinin atanmasına odaklandıkları konusunda hemfikir olduklarını belirtmişlerdir. Örneğin, bir hukuk firmasının ortağı olan harici yöneticiler ya yönetim kurulu toplantılarında ya da firma yöneticileriyle özel olarak firmanın güvence altına alınmasına yönelik ekstra maliyet arz eden yasal tavsiyelerde bulunabilirler. Kaynak sağlanmasının örgütsel işleyişi, firmanın performansını ve piyasadaki kalıcılığını geliştirdiği ileri sürülmüştür (Daily vd., 2003).

Hillman, Canella ve Paetzold'a (2000) göre, yöneticiler şirkete bilgi, beceri, tedarikçiler, alıcılar, kamu politika yapıcıları, sosyal gruplar gibi temel unsurlara

erişim ve meşruiyet sağlamaktadır. Yöneticiler; içeriden öğrenenler, iş uzmanları, destek uzmanları ve toplum üzerinde söz sahibi olanlar olmak üzere dört kategoride sınıflandırılabilir. Birincisi, içeridekiler firmanın mevcut ve eski yöneticileridir ve firmanın kendisi hakkında finans ve hukuk gibi belirli alanlarda ve ayrıca genel strateji ve yön konusunda uzmanlık sağlarlar. İkincisi, mevcut iş uzmanları, eski üst düzey yöneticiler ve diğer büyük kar amacı güden firmaların direktörleridir. Bunlar iş stratejisi, karar verme ve problem çözme konularında uzmanlık sağlarlar. Üçüncü kategoride yer alanlar destek uzmanları avukatlar, bankacılar, sigorta şirketi temsilcileri ve halkla ilişkiler uzmanlarıdır. Bu uzmanlar kendi bireysel uzmanlık alanlarında destek sağlarlar. Dördüncü ve son ve kategoride yer alan toplum üzerinde söz sahibi olanlar ise siyasi liderler, üniversite öğretim üyeleri, din adamları ve sosyal veya topluluk kuruluşlarının liderleridir.

#### **1.7.5. İşlem Maliyeti Teorisi**

İşlem maliyeti teorisi ilk olarak Cyert ve March (1963) tarafından ortaya atılmış ve daha sonra teorik olarak Williamson (1996) tarafından açıklanıp geliştirilmiştir. İşlem maliyeti teorisi, hukuk, ekonomi ve organizasyonların disiplinler arası bir ittifakını yani örgütler açık sistem yaklaşımı çerçevesinde, çevrelerindeki diğer örgütlerle etkileşim halinde ve belirli bir sistem içerisinde işleyen yapıları ifade etmektedir. Bu teori, firmayı farklı görüş ve hedeflere sahip insanlardan oluşan bir organizasyon olarak görmeye çalışır. Bir firmanın organizasyonu ve yapısını fiyat ve üretimi belirleyebilir. İşlem maliyeti teorisindeki analiz birimi işlemdir. Bu nedenle işlem yapan kişilerin kombinasyonu, işlem maliyeti teorisi yöneticilerinin fırsatçı olduklarını ve firmaların işlemlerini kendi çıkarlarına göre düzenlediklerini göstermektedir (Williamson, 1996).

#### **1.7.6. Politik Teori**

Politik teori, oy gücü satın almaktan ziyade hissedarların oy desteklerini geliştirme yöntemini ifade etmektedir. Şöyle ki, kurumsal yönetimde siyasi bir etkiye sahip olmak, şirket içinde kurumsal idare ile yakından ilgilidir (Pound, 1993). Politik model, kurumsal gücün dağılımını vurgular, karlar ve ayrıcalıklar hükümetlerin lehine belirlenir. Kurumsal yönetişimin politik modeli, yönetişim gelişmeleri

üzerinde muazzam bir etkiye sahip olabilir. Son on yılda, bir ülkenin hükümetinin firmalar üzerinde güçlü bir siyasi etkiye sahip olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, siyaseti; yönetim yapısına veya şirketlerin işleyişine müdahalesi söz konusudur (Hawley ve Williams, 1996).

### **1.8. Kurumsal Yönetim Modelleri**

Küreselleşme, dünya piyasalarında yaygınlaştıkça, farklı kurumsal yönetim modelleri giderek daha fazla incelenmekte ve analiz edilmektedir. İş ve çalışma için ortaya konulan hedefler, genel olarak evrensel olsa bile, kurumsal ortamların ve yapıların önemli ölçüde değişebileceği de giderek daha açık hale gelmiştir. Weimer ve Pape (1999), kurumsal yönetim modellerini geniş bir bakış açısıyla ele almış ve Anglo-Sakson, Alman, Latin ve Japon kurumsal yönetim modelleri olmak üzere dörtlü bir sınıflandırma yapmıştır. Günümüzde şirketlerde Anglo-sakson modeli, Alman modeli ve Japon modeli olmak üzere üç baskın model incelenecektir.

#### **1.8.1. Anglosakson Modeli - Girişimcilik ve Özel Mülkiyet Temelli**

Anglosakson kurumsal yönetim modeli, Birleşik Devletler, Kanada, Avustralya ve Birleşik Krallık'ta şirket üzerinde kullanılan bir denetim ve kontrol sistemidir. Bu modelin temel özelliği, şirket üzerindeki kontrol yeri olarak sermaye piyasasına dayanıyor olmasıdır. Denetim, ağırlıklı olarak pay sahiplerinin genel kurullarında şirketin hisselerinin alım satımı ve oylama yoluyla yönetimin eylemlerine olumlu ya da olumsuz görüş bildiren yatırımcılar tarafından yapılmaktadır. Bu modelde, piyasanın yüksek likiditesi nedeniyle yönetim, organizasyon içinde sıkı kontrole tabi değildir. Yöneticiler ve hissedarlar arasındaki ilişki kısa ömürlü ve resmidir (ceopedia.org).

Anglosakson modelinin en belirgin özelliği, bağımsız kişilerin ve bireysel hissedarların şirkette hâkimiyet ve egemen durumda olmalarıdır. Yönetici, Yönetim Kurulu ve hissedarlara karşı sorumludur, Yöneticiler yetkilerini (teorik olarak) oy hakkına sahip hissedarların onayına bağlı olan kuruldun alırlar. Ancak, Anglo-ABD kurumsal karşılıklı yönetim sistemlerine sahip çoğu şirket, hissedarların şirket üzerinde pratik, günlük kontrol sağlama yetkileri üzerinde yasal kontrollere sahiptir. Sermaye ve hissedar yapısı, Anglo-ABD pazarlarında oldukça dağınık durumdadır.

Ayrıca, ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (SEC) gibi düzenleyici kurumlar, hissedarları kurullar veya yöneticiler üzerinden açıkça desteklemektedirler (SEC, 2005). Burada temel rol oynayan üç mekanizma vardır ki bu roller yönetim, direktörler ve hissedarlardır. Bunlar, genellikle adına “kurumsal yönetim üçgeni” denilen şeyi oluştururlar. Bu rol sahiplerinin ilgi alanları ve etkileşimleri şu şekilde göstermek mümkündür:



Şekil 1.2. Anglo sakson Modeli (Gelişmekte Olan Piyasalar ESG).

### 1.8.2. Alman Modeli

Buna Avrupa Modeli de denir. Bu modelde çalışanların şirketteki kilit paydaşlardan biri olduğuna ve şirketin yönetimine katılma hakkına sahip olmaları gerektiğine inanılmaktadır. Kurumsal yönetim iki kurul aracılığıyla yürütülür, bu nedenle iki aşamalı yönetim kurulu modeli olarak da bilinir. Bu iki aşama şunlardır (www.papertyari.com).

1. *Denetleme Kurulu:* Hissedarlar, Denetim Kurulu üyelerini seçerler. Çalışanlar ise, genellikle kurulun üçte biri veya yarısını oluşturan Denetleme Kurulu için temsilcilerini seçerler.

2. *Yönetim Kurulu:* Denetim Kurulu, Yönetim Kurulunu atar ve denetler. Denetim Kurulu, Yönetim Kurulunu görevden alma ve yeniden kurma hakkına sahiptir.

### 1.8.3. Japon Modeli

Kurumsal yönetim, ekonomik balonun patladığı ve Japonya'nın on yıllık ekonomik çöküşe girdiği 1990'ların başından beri Japonya'daki en popüler yönetim sorunlarından biri haline geldi. Sonu gelmez bir dizi kurumsal skandal, üst düzey

yöneticilerin yasadışı davranışları ve bir zamanlar iyi tanınan firmaların iflas etmeleri, Japonları birden Kurumsal yönetim sistemlerindeki köklü kusurlarının farkına varmalarına neden oldu. Kurumsal yönetim artık sadece ekonomik değil, sosyal bir mesele haline geldi. Japonya'nın bu alanda yaşanan sorunlara çare bulmak konusundaki geç kalışının nedeni, “kurumsal yönetim” teriminin genellikle İngilizce terimin fonetik bir kopyası olarak kullanılmasıyla açıklanmaktadır (Yoshimori, 2008).

Japon modelinin en belirgin özelliği, bağlı bankalar ve şirketler tarafından yüksek düzeyde hisse sahipliği niteliği arz ediyor olmasıdır. Banka ve şirket arasındaki güçlü, uzun vadeli bağlarla karakterize edilen bir bankacılık sistemidir. Japonya merkezli iç içe iş ilişkileri ve hissedarlıkları olan bir şirketler grubu olan Keiretsu'yu desteklemek ve teşvik etmek için tasarlanmış bir yasal, kamu ve endüstriyel politika çerçevesine sahiptir. Yönetim kurulları neredeyse tamamen içerideki kişilerden oluşur. Hissedarlar, oylarını kullanmak için karmaşık prosedürlerden geçerler. Dış hissedarların girdi seviyesi nispeten düşük hatta bazı şirketlerde mevcut bile değildir. Öz sermaye finansmanı Japon şirketleri için önemlidir. Bununla birlikte, içeriden öğrenenler ve iştirakleri, çoğu Japon şirketinin ana hissedarıdır.

Sonuç olarak bunlar, bireysel şirketlerde ve bir bütün olarak sistemde önemli bir rol oynarlar. Burada, dış hissedarların çıkarları marjinaldir. Japon hisse senetlerinin yabancılara ait olan mülkiyet yüzdesi küçüktür, ancak Japon modeli, dış hissedarlara daha duyarlı hale getirmede önemli bir faktör haline gelebilir. Japon kurumsal yönetim sistemi, bir ana banka ve bir finansal / endüstriyel ağ veya Keiretsu etrafında merkezlenen çok yönlü bir sistemdir. Ana banka sistemi ve Keiretsu, Japon modelinin iki farklı, ancak bütünleşik ve tamamlayıcı unsurlarıdır. Hemen hemen tüm Japon şirketlerinin bir ana banka ile yakın ilişkileri vardır. Banka, kurumsal müşterisine kredilerin yanı sıra tahvil ihraçları, hisse senedi ihraçları, takas hesapları ve ilgili danışmanlık hizmetleri sunmaktadır. Ana banka genellikle şirkette büyük hissedardır (Berglof, 1994).

Bu sistemler arasındaki farklılıklar odak noktalarında görülebilir. Anglosakson modeli borsaya odaklanırken, diğer ikisi bankacılık ve kredi piyasalarına odaklanmaktadır Japon modeli en yoğun ve katı model iken, Anglo-

ABD modeli en dağınık ve esnek bir modeldir. Basitçe bir model seçmenin ve onu belirli bir ÷lkeye uygulamanın mümkün olmadığı gerçeğini ifade edilmelidir. Bunun yerine süreç dinamiktir: Her ÷lke'deki kurumsal yönetim yapısı ÷lkeye özgü faktörlere ve koşullara cevap verecek şekilde gelişir. Sermaye piyasalarının küreselleşmesiyle birlikte, bu üç modelin her biri (yavaş da olsa) diğer modellerin etkilerine açılırken, benzersiz özelliklerini büyük ölçüde korumaktadır. Dünyanın dört bir yanındaki hukuk, ekonomi ve finans uzmanları her modelden faydalanabilir. Tüm sistemler aynı amaca hizmet etseler ve benzer yasal çerçevelerde kökene sahip olsalar da, yönetim yapılarının çerçevesi, hakları ve yapısı önemli ölçüde değişebilir (Qassim 2017).

### **1.9. Çeşitli ÷lkelerde Kurumsal Yönetimle İlgili Düzenlemeler**

Son yıllarda hem gelişmekte olan ekonomiler hem de gelişen piyasalarda yaşanan finansal skandalları, finansal krizler globalleşme ve sermaye hareketlerini hız kazanması ardından, kurumsal yönetimin düzenlemeleri ortaya çıkmasına ve artmasına neden olmuştur. Dünya'nın her köşesinde, her ÷lkenin kendi piyasasına, siyasi ekonomik ve sosyal çerçevesine göre bir sürü düzenlemeler ve kurumsal yönetim ilkelerine yönelik rehberler ortaya çıkarılmıştır.

#### **1.9.1. Fransız Kurumsal Yönetim Mevzuatı ve Uygulaması**

Kurumsal yönetim; çeşitli mali dolandırıcılıklara ve büyük borsaya kayıtlı şirketlerin sermayesine, emeklilik fonlarına ve savunma derneklerindeki azınlık hissedarların organizasyonuna yabancı hissedarların girmesine tepki olarak 1990'ların başına kadar Fransa'da gerçekten pek yaygınlaşmadı.

Fransa'da kurumsal yönetimin mevzuatı ve uygulamaları şöyledir (<https://iclg.com>).

- Hissedarların hakları ve bilgileriyle ilgili AB Direktifleri ve Yönetmelikleri, özellikle uzun vadeli hissedar katılımının teşvik edilmesine ilişkin 2017/828 sayılı AB yönetmeliği. Listelenen menkul kıymetler için şeffaflık gerekliliklerine ilişkin 2013/50 sayılı AB Yönergesi 2004/109 sayılı AB Yönergesini değiştiren). Devralma tekliflerine ilişkin 2004/25 sayılı AB Direktifi (değiştirildiği şekliyle).

Pazarın kötüye kullanımını hakkındaki 596/2014 sayılı AB Yönetmeliği (değiştirildiği şekliyle). Son olarak finansal olmayan bilgilerin ve çeşitlilik bilgilerinin büyük şirketler tarafından ifşa edilmesine ilişkin 2014/95 sayılı AB yönetmeliği.

- Fransız Medeni Kanun'u, Fransız Ticaret Kanunu ve Fransız Mali ve Para Kanunu'nun zorunlu hükümleri. Borsada işlem gören şirketler için, AMF Genel Yönetmeliği, AMF ve ESMA (Avrupa Menkul Kıymetler ve Piyasalar Kurumu) tarafından yayınlanan tavsiyeler.
- Bir kurumsal yönetim koduna uymak Fransız şirketleri için zorunlu değildir. Bununla birlikte, borsaya kayıtlı herhangi bir şirket, kararını özel ve kamuya açık bir şekilde belirtecektir.
- Fransız SBF 120 şirketlerinden yalnızca biri, herhangi bir kurumsal yönetim kılavuzuna uymamayı tercih etmiştir. Borsaya kayıtlı bir şirket bir kurumsal yönetim kılavuzuna başvurmayı seçtiğinde, bunun tüm tavsiyelerine uyması gerekir. Eğer uymuyorsa, kendisinden belirli tavsiyelere neden uymadığını özel ve kamuya açık bir şekilde açıklaması beklenir.
- Fransa'da AFEP ve MEDEF, AFEP-MEDEF Tüzüğü'nün listelenen şirketler tarafından uygulanmasını ve bunlara uygunluğunu doğrulamaktan sorumlu bir yönetim komitesi (Yüksek Kurumsal Yönetim Komitesi (HCGE) kurulması ön görülmüştür.

### **1.9.2. ABD Kurumsal Yönetim Mevzuatı ve Uygulaması**

En büyük yaşanan şirket skandalları ABD'de başlamıştır. Devlet, şirketlerin finansal raporlamaları üzerindeki kontrollerin iyileştirilmesini amaçlayan ve etkin kurumsal yönetimi destekleyen yasalarda bulunmuştur. ABD'de şirket açıklamalarını daha güvenilir ve doğru hale getirerek yatırımcıları korumayı amaçlayan kanunlar şunlardır:

### 1.9.2.1. Sarbanes-Oxley Kanunu

Bu kanun ile hem halka açık şirketlerin mali raporlarının güvenilirliğini artırmak hem de yüksek profilli kurumsal suç vakalarının ardından yatırımcı güvenini yeniden sağlamak amaçlanmıştır. Kanunun, adının sponsor ABD Senatörü Paul Sarbanes ve Temsilci Michael Oxley'den almaktadır. Bu kanunu, 30 Temmuz 2002'de imzalayan eski ABD Başkanı George W. Bush, söz konusu kanunu “*Franklin Delano Roosevelt zamanından bu yana Amerikan iş uygulamalarının en kapsamlı reformları*” olarak nitelendirdi. 2002 Sarbanes-Oxley Kanunu, halka açık şirketler için kapsamlı denetim ve mali düzenlemeler getiren federal bir kanundur. Kanun koyucular; hissedarları, çalışanları ve halkı muhasebe hatalarından ve hileli finansal uygulamalardan korumaya yardımcı olmak için bu mevzuatı oluşturdu. Bu yasa ile birlikte denetçiler, muhasebeciler ve şirket görevlileri yeni kurallardan sorumlu hale geldi. Bu kurallar, Amerika Birleşik Devletleri Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (SEC) tarafından uygulanan 1934 Menkul Kıymetler ve Borsa Yasası ve 1940 Yatırım Danışmanları Yasası dâhil olmak üzere çeşitli yasalara yapılan değişiklikler ve eklemelerden oluşmaktadır. Bu yasa ile ilk olarak halka açık şirketlerde mali raporlamayı, iç denetimleri ve diğer iş uygulamalarını düzenlemek amaçlanmıştır. Ancak kanunda yer alan bazı hükümler, özel şirketler ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar dâhil tüm işletmeler için geçerlidir.

### 1.9.2.2. Federal Menkul Kıymetler Kanunları

Federal menkul kıymetler kanunları şunlardır (Gregory vd., 2020, [uk.practicallaw.thomsonreuters.com](http://uk.practicallaw.thomsonreuters.com)).

- 1933 Menkul Kıymetler Kanunu (Menkul Kıymetler Kanunu 1933). Bu kanun, kamu veya özel şirketler tarafından yapılan tüm menkul kıymet arzlarını ve satışlarını düzenler.
- 1934 Menkul Kıymetler Borsa Kanunu (1934 Döviz Yasası). Bu kanun ise, halka açık şirketler tarafından bilgilerin periyodik olarak açıklanmasına ilişkin özel gereklilikleri ele almaktadır.
- 2002 Halka Açık Şirket Muhasebe Reformu ve Yatırımcı Koruma Yasası, eyalet şirket hukukuna bırakılan veya ifşa gereklilikleri yoluyla federal

yasayla ele alınan meselelerin doğrudan federal düzeyde düzenlenmesini ön görür.

- Dodd-Frank Wall Street Reformu ve 2010 Tüketici Koruma Yasası (Dodd-Frank Yasası 2010), kamu şirketleri için geçerli olan kurumsal yönetişimin federal düzenlenmesini genişletir.
- 2002 Sarbanes-Oxley Yasası (Kamu Hukuku 107-204), bu on yılda mali dolandırıcılığı önlemeye yönelik en etkili federal yasalardan biridir. Bu yasa, iç denetçilerin önemine ve hizmet ettikleri kuruluşlar için politikalarına, prosedürlerine ve uygulamalarına çok ihtiyaç duyulan bir artış sağlamıştır (Frederick Gallegos ve ark, 2003).

### **1.9.3. İngiltere’de Kurumsal Yönetim Alanında Yapılan Düzenlemeler ve Cadbury Raporu**

İngiltere’de, 1992 yılında kurumsal yönetim alanında öneriler geliştirilmek üzere Adrian Cadbury başkanlığında "Cadbury Komitesi" oluşturulmuştur. Komite işletmede kurumsal şeffaflığın sağlanması amacıyla çeşitli önerilerde bulunmuştur. Komite aslında ilk olarak 1980’li yılların sonunda İngiltere’de bazı işletmelerde yaşanan hilelerden sonra bu işletmeleri kapsayacak şekilde kurulmuştur (Serinkaya, 2008). Kurumsal Yönetişimin Finansal Boyutları Komitesi (Cadbury Komitesi) tarafından hazırlanan ve Mayıs 1991’de Birleşik Krallık’ta halka açık şirketlerin finansal raporlaması ve muhasebesi hakkında dile getirilen endişeleri gidermek için oluşturulan Cadbury Raporu, ilk olarak Aralık 1992’de yayınlandı (Cadbury Raporu 1992). Cadbury Raporu 1992, kuşkusuz yönetim evriminin temelini oluşturan kurumsal yönetim retoriği için meşru bir çerçeve sağlamıştır. Spira ve Slinn (2013) kitaplarında, Cadbury komitesinin birincil amacının birçok etik başarısızlık ışığında Birleşik Krallık’ın sermaye piyasalarına olan güveni yeniden sağlamak olduğunu belirtmektedir (ayrıca bkz. (Dewing ve Russell, 2004; Jones ve Pollitt, 2004). Buna ek olarak, Cadbury raporu, şirketlerin yönetilme şeklini iyileştirmekle ve dolayısıyla “iyi kurumsal yönetişimin teşvikine olumlu katkıda bulunmakla” ilgili bir rapordur (Cadbury raporu, 1992).

Birleşik Krallık Finansal Raporlama Konseyi, Londra Menkul Kıymetler Borsası ve muhasebe mesleği, Cadbury komitesinin ana destekçileri olmuşlardır (Cadbury, 1992; Mees, 2015). Cadbury Raporu temel hedefleri; iyileştirilmiş bilgiye, sürekli öz düzenlemeye, daha bağımsız kurullara ve daha fazla bağımsız denetçiye dayalı olarak kurumsal güvenilirliği artıracak önlemleri belirlemektir. Cadbury Raporu, Avrupa Birliği üyelerinin kurumsal yönetiminin kurumsallaşması için yayınlanacak ve AB'deki en iyi uygulamanın ana hatları olarak benimsenen bir dizi önemli kılavuzun ilki niteliğini taşımaktadır (Keay, 2014).

Cadbury Raporu; Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği (OECD), İngiliz Milletler Topluluğu ve California Kamu Görevlileri Emeklilik Sistemi (CalPERS) (Demirag ve Solomon, 2003), Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı (ICGN) ve Avrupa Fonu ve Varlık Yönetimi Birliği (EFAMA) gibi uluslararası kuruluşlar tarafından sağlanan uluslararası kurumsal yönetişimin geliştirilmesine yönelik çerçeveyi oluşturdu. 1999 yılında OECD, şirketlerin hissedarların çıkarları doğrultusunda yönetilmesi gerektiğini vurgulayan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri adlı bir belge yayınladı (OECD, 1999). İlginçtir ki OECD komitesinde Fransa, Almanya, Japonya, Birleşik Krallık ve ABD gibi güçlü finansal piyasalara sahip önde gelen ülkelerden temsilciler yer aldı. Cadbury Raporu, Londra Menkul Kıymetler Borsası'nda borsada işlem gören şirketler arasında “güçlü yönetim kültürüne” katkıda bulunmuş, böylece yatırımcılara yönetim kurulundan aldıkları bilgilerin “adil, dengeli ve anlaşılır” olduğu konusunda güvence vermiştir (FRC 2014; www.frc.org.uk).

#### **1.9.4. Fas Kanunu ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları**

Fas'taki kurumsal yönetimle ilgili konulardaki tartışmalar ise özellikle 1990'ların başında, mali piyasaları ve işletme yönetimiyle ilgili düzenleyici ve kurumsal çerçeveyi etkileyen reformlarla başladı (Rigar et al Solhi, 2008). 2000'li yılların başında finans çevrelerini sarsan skandalların (BNDE, CIH...) ardından bu tartışma yeniden söz konusu olmuştur. Sonuç olarak, Fas'taki kurumsal ve ekonomik reformlar sistemi (Ministère des affaires économiques et générales (Ekonomi ve Genel İşler Bakanlığı raporu; CGEM, 2008), yasal ve düzenleyici çerçeveyi, bu yeni rekabet ortamına uyarlamak ve böylece şirketlerin daha etkin bir şekilde verimli olup rekabet gücünü arttırmak için son yıllarda özellikle, kurumsal yönetim mevzuata

göre bir sürü düzenlemeler ortaya çıkarılmıştır: Dünya Bankası'nın ROSC (veya RRNC) çalışması (2001 - 2003'te güncellendi) ve CGEM tarafından Fas'ta kurumsal yönetim üzerine yapılan anket (2005) ve AMMC tarafından 2010 ve 2013'te başlatılan anketler.

#### **1.9.4.1. Kurumsal Yönetim Kodu**

Bir kamu / özel ortaklığının sonucu olan bu kod, büyümeyi ve istihdamı geliştirmek için tasarlanmıştır, şirketlerin performansını ve rekabet gücünü artırmak, finansmana erişimi ve sermaye maliyetini optimize etmek amacıyla ortaya çıkarılmıştır. Kamu ve özel sektördeki tüm şirketlere yönelik, kod ayrıca tüm paydaşların (stakeholders) (çalışanlar, müşteriler, devlet, yöneticiler, vb.) arasındaki ilişkileri düzeltmeye eğilimindedir.

#### **1.9.4.2. Kurumsal Yönetim Koduna Göre Kurumsal Yönetim İlkeleri**

Kod, ayrı bir ilkeler rehberi geliştirmeyip, OECD tarafından geliştirilen, Kurumsal Yönetim İlkeleri rehber olarak referans göstermekle beraber dört bölüme ayrılmıştır: Yönetim organının sorumluluğu, hissedarların ve ortakların hakları korunması ve adil muamelesi, mali bilgilerin şeffaflığı ve yayılması ile paydaşların rolü ve adil muamelesi (MAEG, Ekonomi ve Genel İşler Bakanlığı raporu).

##### **1.9.4.2.1. Kurumsal Yönetim Organının Sorumlulukları**

Kurumsal yönetim organının sorumluluklarından bahsetmeden önce, bunun temel işlevlerini belirtmek önemlidir. Kurumsal yönetim organı, özellikle şunlardan oluşur (Ekonomi ve Genel İşler Bakanlığı raporu, 26-37).

- Şirketin stratejisini gözden geçirmek ve yönlendirmek;
- Yöneticileri işe almak ve ücretlerini belirlemektedir;
- Çıkar çatışmalarını yönetmektedir;
- Şirketteki bilgiyi yayma ve iletişim sürecini izleyin ve iletişim;
- Yasalara ve düzenlemelere titizlikle uyulmasını sağlamaktır;

Genel olarak, sorumluluk ilkesinin dört boyutu vardır:

1. Tüm hissedarların veya ortakların haklarını korumak amacıyla en iyi şekilde karar verme yeteneğine sahip olmaktır;
2. Yargı ve karar verirken bağımsız kalmaktadır;
3. Kontrol görevini yerine getirmek;
4. Bildirim yükümlülüğünü yerine getirmek.

#### **1.9.4.2.2. Hissedarların ve Ortakların Hakları Korunması ve Adil Muamelesi**

Şirket, hissedarların ve ortakların haklarının korunmasını sağlamalı ve egzersiz yapmalarını kolaylaştırmalıdır. Ayrıca herkesin adil muamele görmesini sağlamalıdır. Azınlık ve yabancı hissedarlar da dâhil olmak üzere eşit muamele görmeleri sağlamaktadır.

#### **1.9.4.2.3. Mali Bilgilerin Şeffaf Olup Yayılmalıdır**

Hissedarlar veya ortaklar, işin tüm önemli yönleri hakkında doğru, kesin, güvenilir ve eksiksiz bilgilere zamanında erişebilmelidir. Bu bilgiler, hissedarlara ve yatırımcılara karar verme süreçlerinde yardımcı olmak için erişilebilir ve kolayca yorumlanabilir olmalıdır.

#### **1.9.4.2.4. Paydaşların Rolü ve Adil Muamelesi**

Şirket, menfaat sahiplerinin haklarını korumalı, saygı göstermeli, onlara adil davranıp karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmak için her türlü çabayı göstermelidir.

#### **1.9.5. Türkiye’de Kurumsal Yönetim İle İlgili Düzenlemeler**

2000’li yılların başında Türkiye’de "kurumsal yönetim" kavramı kullanılmaya başlandı. Bu kavram tüm ekonomik birimler tarafından genel kabul görmeye başlamış ve daha çok hukuk, yönetim ve akademik araştırmalarda kullanılmaya başlanmıştır. Kurumsal yönetimin uluslararası platformda iş dünyası için giderek daha önemli hale gelmesiyle birlikte, Türkiye kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirmek için bir sürü düzenlemeler ortaya çıkarılmıştır (Karacar ve Muştı 2015).

### **1.9.5.1. TÜSİAD Tarafından Hazırlanan Kurumsal Yönetim: En İyi Uygulama Kodu**

Kurumsal yönetim kavramı Türkiye'de ilk kez 2002 yılında Türkiye Sanayici ve Tüccarlar Derneği (TÜSİAD) tarafından tanıtılmıştır. Çalışma yönetim kurulu ile sınırlı olsa da Türkiye'de kurumsal yönetim tartışmalarının başlangıcını oluşturmaktadır. Öte yandan, kurumsal yönetim ilkeleri Türkiye Sermaye Piyasası Kurulu'nun girişimiyle 2003 yılından sonra mevzuata girmiştir. “Uygulama veya açıkla” prensibine dayalı ilkeler borsada işlem gören şirketler için zorunlu olmamakla birlikte, dört ana bölümden oluşmaktadır:

- i) Hissedarlar,
- ii) Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık,
- iii) Menfaat sahipleri,
- iv) Yönetim Kurulu (Karacar ve Muştu 2015).

### **1.9.5.2. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)**

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından Temmuz 2003 yılında kurumsal yönetim ilkeleri kamuya açıklanmıştır. SPK tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkeleri, kapsam ve amaç açısından OECD kurumsal yönetim ilkeleri ile benzerlik göstermektedir. SPK tarafından ilk olarak 2003 yılında yayınlanmış olan bu ilkeler, 2005 yılında tekrardan revize edip kamuya duyurulmuştur (Develioğlu ve Haşit, 2008: 147). SPK kurumsal yönetim ilkelerini dört ana başlık altında toplamak mümkündür. Bu ilkeler; “pay sahipleri”, “kamuyu aydınlatma ve şeffaflık”, “menfaat sahipleri”, “yönetim kurulu” ilkeleridir.

11.10.2011 tarih ve 28081 sayılı Mükerrer Resmi Gazete'de yayımlanan 654 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Sermaye Piyasası Kurulu'nun görev ve yetkileri arasına "*sermaye piyasasında kurumsal yönetim ilkelerini tespit ve ilan etmek, yatırım ortamının iyileştirilmesine katkıda bulunmak üzere, borsada işlem gören halka açık anonim ortaklıklardan halka açıklık oranları, yatırımcı sayısı ve niteliği, dâhil oldukları endeks ve belirli bir zaman dilimindeki işlem yoğunluğunu*

*dikkate alarak belirlemiş olduğu gruplarda yer alanların kurumsal yönetim ilkelerine kısmen veya tamamen uymalarını zorunlu tutmak" eklenmiştir (SPK 2011).*

### **1.9.5.3. Türk Ticaret Kanunu**

Aralık 2012 yılında yayınlanan 6362 No.lu Türk Ticaret Kanunu Türk özel sektörü için yeni bir dönem olmakla beraber, kanunun ana amacı sermaye piyasalarının istikrarlı, güvenli, şeffaf, adil ve daha rekabetçi bir ortamda geliştirilmesi ile yatırımcıların hak ve çıkarlarının gözetilmesidir. Bununla birlikte Kanun, SPK'nın cezai önlem alma ve yaptırımlar uygulama yetkisini genişletmiştir; ayrıca borsada işlem gören şirketler için sadece değil aynı zamanda borsada işlem görmeyen halka açık şirketler için de kural koyabilme yetkisini vermiştir (Karacar ve Muştu 2015).

### **1.9.5.4. Bankacılık kanunu**

5411 No.lu Bankacılık Kanunu tarafından verilen yetki ile Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) bankaların kurumsal yönetim ilkelerine uyumlarını denetlemekte ve kontrol etmektedir. Kurumsal Yönetim Tebliği'nde SPK'nın az önce bahsedilen piyasalarda işlem gören bankalar için yetkisini doğrudan kullanmak yerine bu konuyu BDDK'nın yetkisine bıraktığı açıkça görülmektedir (Karacar ve Muştu 2015).

Her kanunun iki temel hedefi vardır: Bunlar, şirketlerin yönetim kalitesinin iyileştirilmesi ve hissedar değerini en üst düzeye çıkarırken şirketlerin hissedarlara karşı hesap verebilirliğini artırmaktır (Aguilera ve Jackson, 2010).

## **1.10. Kurumsal Yönetim ile İlgili Yeni Eğilimler**

Avrupa'da, ABD'de ve gelişmiş ülkelerde Kurumsal yönetim çalışmaları devam etmekle beraber yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. Hissedar aktivizmi, üst yönetimde cinsiyet eşitliği ve çevresel-sosyal yönetim gibi kavramlar daha da önem kazanmayı başlamıştır.

*Hissedar Aktivizmi:* Hissedar aktivizmi, son birkaç yıldır Avrupa ve Fransa'da giderek daha yaygın hale geldi. Ancak bazı yeni aktivist kampanyalar, iş dünyası ve hukuk camiası arasında tartışmalara yol açtı. Zorunlu düzenlemelerin artırılması veya

ek yumuşak yasa önerileri ve en iyi uygulamalara ihtiyaç olup olmadığı, bu tartışmalar arasında önemli bir konu olarak yer aldı. Fransız sermaye piyasaları ve menkul kıymet düzenleyicisi (AMF), Nisan 2020'de hissedar aktivizmi hakkında bir rapor yayınlamaya katkıda bulundu. Hissedar aktivizmi veya hissedar katılımı, bir hissedarın çok şeffaf olmayan veya etik açıdan sorgulanabilir olmayan uygulamalar konusunda yöneticilere meydan okumak için bir şirketin genel toplantılarına müdahale etmesi anlamına gelmektedir. Bu uygulama genellikle şirketleri, Çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ESG) alanındaki uygulamalarını iyileştirmeleri için etkilemeye çalışan azınlık hissedarlar tarafından kullanılmaktadır. Bu yaklaşım SRI (Sosyal Sorumluluk Sahibi Yatırım) ile yakından ilgilidir (<https://investir.lesechos.fr>).

*Üst Yönetimde Cinsiyet Eşitliği:* Büyük şirketler, yönetim kurullarında her cinsiyetin eşit olarak temsil edilmesine ilişkin zorunlu yükümlülükler zaten tabidir. Üst düzey yönetimin unsurları ile ilgili olarak Fransız yasalarında, herhangi bir yeni icra kurulu başkan yardımcısı veya yönetim kurulu üyesinin atanması için seçim sürecinin, her cinsiyetten bir adayın söz konusu son aşamaya katılması ön görülmüştür. Süreç ve tüm adaylık tekliflerinde cinsiyet eşitliği aranmalıdır. Borsaya kayıtlı büyük şirketlerin çoğunun kayıtlı bulunduğu Fransız Özel Şirketler Birliği (AFEP) ve Fransa İşletmeleri Hareketi (MEDEF) tarafından yayınlanan kurumsal yönetim kodu, kurulun, üst düzey yönetim ve bu hedeflere ulaşmada kaydedilen ilerleme, şirketin yıllık kurumsal yönetim raporunda kamuya açıklanacaktır. 2019'da, bazı büyük şirketler için bu tür açık gereklilikler için yeni bir cinsiyet eşitliği yasasının ön taslağı hazırlanmıştır.

Korona virüs krizi nedeniyle bu tür bir yeni yasanın çıkarılma olasılığı ile ilgili tartışmalar ve süreç ertelendi, ancak yeniden başlatılma olasılığı vardır. Diğer taraftan bu konuda AB de girişimlerini gerçekleştirdi. Örneğin 5 Mart 2020'de Avrupa Komisyonu, Komisyon'un tüm AB alanlarında eşitlik perspektifi içermesini sağlamayı amaçlayan Avrupa'da cinsiyet eşitliği için beş yıllık eylem stratejisini (2020-2025) yayınladı (<https://iclg.com>).

*Çevresel, Sosyal-Yönetişim:* Fransız şirketlerinin ESG, sürdürülebilir yönetim ve ilgili konularla ilgili yükümlülükleri son birkaç yılda daha ayrıntılı ve

katı hale gelmiş olup şu anda AB ve Fransız düzenleyicilerinin en önemli endişelerinden biri durumundadır. Geçen sene, yani 2020 yılında, Avrupa Komisyonu, halen devam eden bir kamuoyu istişaresine konu olan "Sürdürülebilir kurumsal yönetim" başlıklı bir yasama girişimi başlattı. Bunun 2021'de yeni AB düzenlemeleri ve yumuşak yasayla sonuçlanması beklenmektedir. Bu girişimin amacı, şirketlerin çıkarlarını daha iyi korumak için onların kısa vadeli faydalar yerine uzun vadeli sürdürülebilir değer yaratmaya odaklanmalarını sağlamaktır. Bununla da hissedarları, yöneticileri, paydaşları ve toplumu, sosyal ve insan hakları, iklim değişikliği, çevre vb. konularda kendi operasyonlarında ve değer zincirlerinde sürdürülebilirlikle ilgili konuları daha iyi yönetmek amaçlanmaktadır ([www.senat.fr](http://www.senat.fr)).

*Pandemi Bağlamında Hissedar Toplantıları:* Koronavirüs krizinin bir sonucu olarak Fransız yasa koyucu, herhangi bir Fransız şirketinin hissedar toplantılarının organizasyonunu kolaylaştırmak için çeşitli yasal hükümleri yürürlüğe koydu. Bu istisnai, geçici önlemler 1 Nisan 2021 yılına kadar uzatıldı. Hissedar toplantıları kamera önünde çevrimiçi olarak yapabilmekte, yani toplantıya fiziki katılım sağlayamamaktadırlar. Finansal Piyasalar Kurumu'nun (AMF) borsada işlem gören şirketlerin kurumsal yönetimine ilişkin 2020 raporunda da vurguladığı gibi bu önlemler kriz döneminde şirketlerin işleyişinin devamlılığını sağladı. Ancak bir dereceye kadar bazı hissedarların tartışmaya katılmak, sözlü sorular sormak veya toplantı sırasında yeni kararlar sunmak gibi haklarını da baltaladı (<https://iclg.com>).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KOBİ'LERE GENEL BAKIŞ

Çalışmanın ikinci bölümünde KOBİ kavramının ortaya çıkışı, tanıtımı ve sınıflandırmasında kullanılan kriterleri ele alındıktan sonra Fas KOBİ'lerin yapısı, özellikleri, avantajları ve karşılaştıkları ana sorunlar ile ilgili bilgiler verilip, Fas'ta KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal açısından önemi ve KOBİ'lere Sağlanan Teşvikler ve Destek Sağlayan Kuruluşlar ele alınacaktır.

#### 2.1. KOBİ Kavramının Ortaya Çıkışı

KOBİ, kökenlerinden beri zanaat biçiminde bilinen çok eski bir olgudur, altmışların sonundan başlayarak, gelişmiş ülkelerde "Fordist" olarak nitelendirilen ekonomik kalkınma modelinin krize girmesiyle ortaya çıkmıştır. İşçiler büyük Taylorize fabrikalarda çalışma koşullarına karşı isyan ederken, tüketiciler ve özellikle gençler bu dev firmaların ürettiği standartlaştırılmış ürünlerden giderek daha fazla uzak durmaktadır. Akademik açıdan, belirli sayıda yazar, şirketlerin yoğunlaşmasını teşvik eden ölçek ekonomisi mantığının (kapitalizmde çok eski bir fenomen) artık işlemediği sonucuna varmıştır. Bu yeni bağlamda, küçük işletmeler bir kez daha ekonomik faaliyete en uygun organizasyon biçimi haline gelmiştir.

1970'lerin ortalarından itibaren, KOBİ'lerin analizinde uzmanlaşan iki eğilim ayırt edildi, bir yandan, özgüllük (spesifite) eğilimi küçük işletmelerin karakteristik çizgilerini vurgulamayı ve KOBİ organizasyonu için belirli bir teori önermeyi amaçlıyor. Öte yandan, çeşitlilik akımı, KOBİ dünyasının heterojenliğini sıralamak ve sınıflandırmak amacıyla tipolojiler kurmayı amaçlamaktadır. Bu durumda KOBİ'yi bir araştırma alanı olarak değerlendirilmeyi başlamaktadır (Filion, 1997).

#### 2.2. KOBİ Tanımı ve Sınıflandırması

Küçük ve orta ölçekli işletmeler Ülkelerin ekonomik yapıları, sektörel ölçekleri, sorunları, öncelikleri ve hedefleri farklı olduğu için küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik politikaları da farklıdır. Bundan hareketle, mevcut dünya literatüründe KOBİ'lerin evrensel olarak geçerli bir tanımı bulunmamaktadır. Tanımı farklılık gösterse de yapılan tanımlamalarda niteliksel ve niceliksel olmak üzere iki temel ölçüt kullanılmaktadır. Ancak daha kolay ölçülebilmesi ve objektif sonuçlar

vermesinden ötürü KOBİ tanımlarında genellikle niceliksel ölçütlerden yararlanılmaktadır.

### **2.2.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ) Kavramının Tanımı**

Küçük ve orta ölçekli işletmeler her zaman araştırmacıların ve iktisatçıların tartışmalarının ve endişelerinin merkezi olmasına rağmen, gelişmişlik düzeyi, yasal çerçeve ve her ülkenin siyasi sistemi nedeniyle küresel tanımlarında hala belirsizlik vardır. KOBİ tanımı, ülkeden ülkeye hatta aynı ülke içerisinde bölgeden bölgeye ve sektörden sektöre zamana bağlı olarak değişmektedir. Aynı ülke içerisinde farklı kuruluşların tanımlaması da farklı olabilmektedir (Mecek, 2020).

Dünya'da KOBİ'nin tanımları şöyle sıralanmaktadır:

#### **2.2.1.1. Dünya Bankası KOBİ Tanımı**

Dünya Bankası Grubu tarafından kullanılan KOBİ tanımı, üç alt kategori içermektedir ([www.infodev.org](http://www.infodev.org)).

-*Mikro işletme*: 10 çalışana kadar; 100.000 ABD Dolarına kadar toplam varlıklar / toplam yıllık satışlar; ciro 400.000 ABD Dolarından fazla olmalı ve maddi varlıklar 200.000 ABD Dolarından fazla olmalıdır;

-*Küçük işletme*: 10-50 çalışan arasındadır; toplam varlıklar / toplam yıllık satışlar 100.000 ABD Doları ile 3 milyon ABD Doları arasında;

-*Orta ölçekli işletme*: 50-300 çalışan arasındadır; toplam varlıklar / toplam yıllık satışlar 3 milyon ABD Doları ile 15 milyon ABD Doları arasındadır.

#### **2.2.1.2. Avrupa Birliği Üyesi Ülkelerde KOBİ Tanımı**

Avrupa Komisyonu'nun tanımına göre, KOBİ'ler 250'den az kişiyi istihdam eden şirketlerdir. Ayrıca, aralarından seçim yapabileceğiniz iki kriter daha var: yıllık ciro 50 milyon avroyu geçmemeli veya toplam bakiye 43 milyon avroyu geçmemelidir (EU recommendation 6 May 2003/361).

Tablo 2.1. Kobilerin nitelikleri.

İşletme Sınıfı	İşçi Sayısı	Ciro	Toplam Bilanço
Orta Ölçekli	< 250	< 50 Milyon Euro (1996' da 40 milyon)	< 43 Milyon Euro (1996' da 27 milyon)
Küçük Ölçekli	< 50	< 10 Milyon Euro (1996' da 7 milyon)	< 10 Milyon Euroz (1996' da 5 milyon)
Mikro Ölçekli	< 10	< 2 Milyon Euro (Daha önce tanımlanmamış)	< 2 Milyon Euro (Daha önce tanımlanmamış)

**Kaynak:** European Commission, The New SME Definition: User Guide and Model Declaration, EC Enterprise and Industry Publications, (2005: 32).

### 2.2.1.3. Türkiye'de KOBİ Tanımı

Bir işletmenin "Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme (**KOBİ**)" olarak tanımlanması için yıllık net satış hâsılatı veya mali bilanço üst sınırı 125 milyon TL olarak belirlendi. Bu rakam, daha önce 40 milyon liraydı. Bakanlar Kurulunun "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik" kararı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girdi. Buna göre, KOBİ, "250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 125 milyon lirayı aşmayan ve yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimler." olarak tanımlandı.

Değişiklikten önce bir işletmenin KOBİ olarak tanımlanması için, yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosu üst sınırının 40 milyon lira olması gerekiyordu. Yönetmelikteki değişiklikte KOBİ'ler şu şekilde sınıflandırıldı:

- *Mikro işletme:* 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 3 milyon Lirayı aşmayan işletmeler.

- *Küçük işletme:* 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 25 milyon Lirayı aşmayan işletmeler.

- *Orta büyüklükteki işletme*: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon Lirayı aşmayan işletmeler.

Karara göre, KOBİ başvuruları ilgili kuruma yazılı yapılabileceği gibi, elektronik ortamdan da gerçekleştirilebilecek. Kredi Garanti Fonu AŞ (KGF) tarafından sağlanan Hazine destekli kefaletler kapsamında risk bakiyesi bulunan ve daha önce KOBİ tanımı dışında kalan işletmeler, yıl sonuna kadar kredi garanti kurumlarına sağlanan Hazine destekli kefalet limitlerinden yararlanmaya devam edecekler (Anadolu Ajansı, 2018; www.aa.com).

#### **2.2.1.4. FAS'ta KOBİ Tanımı**

Fas'ta 2002 yılına kadar farklı KOBİ tanımları kabul edilmiş, 2002'den önce herhangi resmi bir tanım yoktu ve her kuruluş kendi KOBİ tanımına göre kendi politikalarının ve desteklerini yürütmüştür. Temmuz 2002'de, uyum sağlama adına, Faslı KOBİ'lerin resmi bir tanımını oluşturmak amacıyla KOBİ'lere ilişkin bir tüzük (charter) oluşturulmuştur.

Bu tanım, aşağıdaki kriterleri karşılayan şirketler KOBİ olarak kabul edilir:

Mevcut şirketler için, 200 kişiyi geçmeyen bir işgücüne sahip olan ve son iki yılda ya vergi hariç yıllık cirosu 75 milyon Dhs'ı geçmeyen ya da yıllık bilanço toplamı 50 milyon dirhemi geçmeyen. (la charte de la PME marocaine 2002; www.droit-afrique.com).

Küçük ve orta büyüklükte işletmelerin mikro işletme, küçük işletme, küçük işletme ve orta büyüklükte işletme olarak sınıflandırması da aşağıdaki şekilde yapılmıştır:

-*Mikro İşletme*: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden, 10 milyon Fas dirhemini aşmayan yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 15 milyon Fas dirhemini aşmayan işletmeler;

-*Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme*: 200 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı 75 milyon Fas dirhemi, ya da mali bilançosu 90 milyon Fas dirhemi aşmayan işletmeler;

-*Büyük işletmeler:* 75 milyon dirhemden fazla işlemleri olan ya da mali bilançosu 90 milyon Fas dirhemi aşan veya 200'den fazla çalışanı olan şirketlerdir.

#### **2.2.1.5. ABD'de KOBİ Tanımı**

Amerika Birleşik Devletleri'nde tanım, ABD Küçük İşletmeler İdaresi'nin Boyut Standartları Ofisi (SBA) tarafından düzenlenir. SBA tarafından tayin edilen sınırlar; üretim (maksimum 500 çalışan), ticaret (maksimum 100 çalışan), madencilik (toplamda 500 çalışandan az) ve diğer belirli faaliyetler ve çalışan sayısı gibi ekonomik faaliyetin türüne göre değişiklik arz eder. Diğer alanların tanımı ise, inşaatlar (31 milyon dolardan az), perakende ticaret (6,5 milyon dolardan az), mimarlık, mühendislik (4,5 milyon dolardan az), tarım (750.000 dolardan az) ve diğerleri gibi gelirlere dayanmaktadır.

Görüldüğü gibi, KOBİ'ler tarafından geliştirilen spesifik faaliyetlerin çeşitliliği nedeniyle, ABD'de bir KOBİ için standart bir ortak boyut modeli yoktur.

#### **2.1.2.6. Kanada'da KOBİ Tanımı**

Kanada'da 500'den az çalışanı olan kuruluşlar KOBİ olarak kabul edilir. 100'den az çalışanı (üretim için) veya 50'den az çalışanı (hizmetler için) olanlar ise küçük işletmeler sınıfında yer almaktadır. Orta ölçekli işletmeler, küçük işletmelerin maksimum eşliğini aşan, ancak maksimum 500 çalışan sınırını aşmayan işletmelerdir. Çalışan sayısı beşten az olan kuruluşlar ise mikro varlıklar kategorisine dâhil edilmiştir.

Ayrıca, KOBİ'lerin tanımı ve sınıflandırılması kaynağa göre farklılık göstermektedir. Şöyle ki Kanada Çevre Bakanları Konseyi yukarıdaki tanıma göre işletmeleri çalışan sayılarına göre sınıflandırmaktadır. Kanada Endüstri Profilleri, geliri 30.000 dolar ile 5 milyon dolar arasında olan bir işletmeyi küçük işletme olarak sınıflandırmaktadır. Gelirleri 5 milyon dolar ile 25 milyon dolar arasında olan işletmeler Orta ölçekli bir işletme kategorisinde yer almaktadır. Kanada İstatistik Enstitüsü, KOBİ'leri çalışan sayısına ve gelirlerin değerine göre sınıflandırır, bu nedenle çalışan sayısı 500 çalışmanı geçmemeli ve yıllık gelirleri 50 milyon dolardan az olmalıdır. Bu nedenle, Kanada'da da küçük ve orta ölçekli işletmelerin standartlaştırılmış bir tanımı yoktur (Yunke vd., 2008).

### 2.1.2.7. Japonya'da KOBİ Tanımı

Japonya'da ise bu tanım, Japonya Ekonomi, Sanayi ve Ticaret Bakanı tarafından tayin edilmektedir. Japonya'da KOBİ'lerin tanımı ve sınıflandırılması sermaye değeri, çalışan sayısı ve faaliyet türüne göre yapılmaktadır. Bir işletmenin KOBİ olarak sınıflandırılması için ([https://www.chusho.meti.go.jp/sme\\_english/outline/02/01.html](https://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/outline/02/01.html)):

- Üretim, inşaat ve nakliye için, sermayenin değeri 300 milyon Japon Yeni'den az ve 300 ya da 300'den az çalışanı istihdam eden şirketlerdir;
- Toptan satışlar için, sermayenin değeri 100 milyon Japon Yeni'den az ve çalışan sayısı 100 ya da 100'dan az istihdam eden işletmelerdir;
- Hizmetler sektörü için sermayenin değeri 50 milyon Japon Yeni'den az ve çalışan sayısı 100 ya da 100'den az çalışan sayısına sahiptir;
- Perakende ticaret için, sermayenin değeri 50 milyon Japon Yeni'den az ve çalışan sayısı 50 olmalıdır.

### 2.2.2. KOBİ Sınıflandırmalarında Kullanılan Kriterler

KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan kriterler genel olarak niteliksel (kalitatif) ölçütler ve Niceliksel (kantitatif) ölçütler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Niceliksel ölçütler; personel sayısı, satış tutarı, makine sayısı, makine parkı değeri, kâr hacmi, kapasite tutarı ve pazar payı olarak sıralandırılabılır. Niceliksel ölçütlerin destekleyicisi olan niteliksel ölçütler ise; yönetimin bağımsız olması, işletmenin faaliyetini yerel pazarda sürdürmesi, işletme sermayesinin tamamının ya da bir bölümünün işletme sahibine ait olması, işletmenin faaliyet alanının küçük olması olarak sıralanabilir. KOBİ tanımını doğrudan etkileyen faktörler ise ekonomik gelişmişlik düzeyi, sanayileşme düzeyi, teknoloji, pazar büyüklüğü, faaliyet alanı, üretim tekniği ve üretilen ürün özelliklerinden oluşmaktadır (Şimşek, 2002: 109).

#### 2.2.2.1. KOBİ'lerin Tanımlanmasında Niceliksel Kriterler

Genel olarak KOBİ'ler, nicel, nitel ve hem nicel hem de nitel yönler dikkate alınarak tanımlanabilir ve sınıflandırılabilir. Nicel kriterler daha çok KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılır. Çünkü bu kriterler, mikro varlıklar, küçük ve orta ölçekli

işletmeler gibi farklı KOBİ kategorileri arasında net bir sınırlamaya olanak tanır. KOBİ'lerin kategorilere ayrıldığı en yaygın kullanılan nicel kriterler çalışan sayısı, ciro, toplam bilanço veya son ikisinin bir kombinasyonundan oluşmaktadır. Net varlıklar, başlangıç sermayesi, getiri, yatırılan sermaye, çalışan sayısı, toplam üretilen miktar ve bunların değeri, katma değeri vb. ile birleştirilmiş endüstriyel sınıflandırma gibi başka kriterler de vardır, ancak bunlar nadiren kullanılmaktadır (Filion, 1990). Çünkü, bir işletmeyi KOBİ olarak sınıflandırırken kullanılan en sık kriter çalışan sayısıdır. Çalışan sayısı neden kullanılan en yaygın kriterdir? Çünkü ağırlıklı olarak çalışan sayısı, işletmelerin kolayca açıkladığı kriterlerden biridir ve en azından kontrol etmesi çok kolay değildir (Filion, 1990). Diğer taraftan çalışan sayısı, satış gibi diğer kriterlere göre enflasyon oranına göre farklılık göstermemektedir (Ganguly, 1985). Çalışan sayısının küçük işletmelerin gerçek resmini yansıtmadığını düşünen zıt görüşler de vardır (Osteryoung, Newman, 1993). Şöyle ki bir varlık daha büyükse daha fazla çalışana ihtiyaç duyacağı ve onu geliştirmek için daha fazla insanı istihdam etmesi gerektiği gerçeğini yanlış bir şekilde önerebilir Genel olarak mevcut olması ve kolayca tahmin edilebilmesi nedeniyle KOBİ'lerin tanımlanmasında ciro daha gerçekçi ve önemli bir kriter olarak görülmektedir (Gibson, 2008).

Sonuç itibariyle çalışan sayısı ile birlikte ciro, küçük ve orta ölçekli işletmeleri tanımlamak için yeterli kriter değildir ve adil bir karşılaştırılabilirlik sağlayamaz, çünkü işletme faaliyete geçtiğinde ekonomik sektör ile önemli ölçüde değişiklik gösterir (d'Amboise, 1991). Bu nedenle KOBİ'leri tanımlarken bu kriterlerin yanı sıra, ekonomik faaliyetin türü de ayrı bir kriter olarak dikkate alınmalıdır (Hauser, 2005).

Avrupa Komisyonu, 2003/361/CE sayılı Tavsiye Kararı'na göre, işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörün spesifikasyon eksikliğini telafi etmek için, çalışan sayısına ilişkin zorunlu uyumun yanı sıra, ciro veya toplam bilanço da eklenmiştir. Dolayısıyla, Avrupa Komisyonu bir KOBİ'yi, 250'den az çalışanı olan ve 50 milyon Euro'nun altında net ciroya ve / veya toplam bilançosu 43 milyon Euro'nun altında olan bir kuruluş olarak sınıflandırmaktadır. Bu tanım yoluyla Avrupa Komisyonu, varlığın ekonomik sektörünün türü ne olursa olsun, tüm KOBİ'lere eşit davranmak ve

bunları sınıflandırmak amacı gütmüştür (Avrupa Komisyonu, 2005). Toplam bilanço kriteri, en çok eleştirilen konudur (Hauser, 2005; Gibson, 2008). Bu eleştirinin temellerinden biri, toplam varlıklara dâhil edilmesine rağmen: sabit varlıklar, maddi olmayan varlıklar ve tahakkuk eden giderler, tüm ekonomilerde bu bileşenlerin dikkate alınmadığı gerçeği olarak kabul ediliyor olmasıdır.

#### **2.2.2.2. KOBİ'lerin Tanımlanmasında Niteliksel Kriterler**

Bir KOBİ'nin tanımlanmasında bilinen en iyi nitel kriter, bağımsız mülkiyettir. İşletmenin diğer işletmelere kıyasla göreceli büyüklüğü veya baskın olmayan pazar payı gibi diğer nitel kriterler, birçok KOBİ'nin belirli pazar nişlerinde uzmanlaştığı ve genellikle kendi pazar segmentlerine veya kendi özel sektörlerine hâkim oldukları gerçeği olarak kabul edilmediğinden uygun olmayan kriterler olarak kabul edilir. (Recklies, 2001). Osteryoung ve Newman, küçük ve orta ölçekli işletmelerin halka açık olmayan ve sahiplerinin mevcut herhangi bir finansmanı şahsen garanti etmesi gereken kuruluşlar olarak tanımlanması gerektiğini öne sürmüşlerdir. (Osteryoung ve Newman 1993). Niteliksel tanımın bir başka örneği ise “sermayesi bağımsız olan ve piyasada hâkim konumunda olmayan küçük işletme” şeklinde Birleşik Devletler Kongresi tarafından önerilen tanımdır (Recklies, 2001).

KOBİ'lerin en son niteliksel sınıflandırması, Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASBB) tarafından yayınlanmış ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS) tarafından da desteklenmemiştir. Bu standarda göre, IASB bir KOBİ'yi “kamuya hesap verme sorumluluğu olmayan ve dış kullanıcılar için genel amaçlı mali tablolar yayınlayan bir işletme” olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla bu, nitel bir tanımladır. Bu nedenle, KOBİ'ler 2003/361/CE sayılı Tavsiye Kararı'na göre sınıflandırıldığından, IASB açısından işletmelerin büyüklük kriterleri değil, niteliklerine göre sınıflandırılması söz konusudur. İşletmenin nitel kriterlere dayalı olarak KOBİ olarak sınıflandırılması, KOBİ'lerin uyumlaştırılmasını kolaylaştıracak bir alternatifi ifade edebilir. Ancak KOBİ'lerin finansal raporlaması için AB tercihi hala muhasebe direktiflerinin lehinedir ve dolaylı olarak nicel kriterler içindir.

### 2.3. Fas KOBİ'lerine Genel Bakış

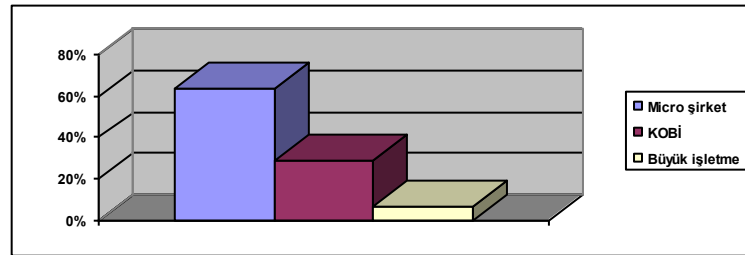
Bu bölümde, HCP tarafından, 2019 yılında son KOBİ'ler üzerinde yapılan bir anketin sonuçlarından yararlanarak hazırlanmıştır. Anket, tüm ulusal bölgeleri kapsamakta, kurumsallaşmış ve resmi muhasebesi olan 2.101 birim hedeflenmiştir: 769 birim sanayi sektörünü, 371 inşaat sektörünü, 294 ticaret sektörünü ve 667 birimi finansal olmayan ticari hizmetler sektörünü temsil etmektedir.

Hedeflenen şirketler, Fas'ta kategorilerini belirleyen yürürlükteki mevzuata göre işlem sayısı ve çalışan sayısını içeren standarda göre sınıflandırılmıştır. Buna göre, bu araştırmanın kapsamına mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelere, cirosu 75 milyon dirhemi geçmeyen ve çalışan sayısı 200 kişiden az olanların alınması amaçlanmıştır. Mikro işletmeler cirosu 3 milyon dirhemi geçmeyen birimler ve 10 kişiden az çalışan sayısı olarak tanımlanırken büyük işletmeler, 75 milyon dirhemden fazla işlemi olan veya 200'den fazla çalışanı olan şirketlerdir.

#### 2.3.1. Fas'taki KOBİ'lerin Yapısı ve Temel Özellikleri

Bu eksen, bu araştırmanın kapsadığı dönemde Fas işletmelerinin genel görünümünün tanımlanmasına dayanmaktadır.

##### 2.3.1.1. İşletme Kategorisine Göre Dağılımı



Şekil 2.1. İşletme kategorisine göre dağılımı.

Fas'ta bulunan işletmelerin yapısının %93'ünü mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeler oluştururken (mikro işletmelerin %64'ü ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin %29'u), bunun yaklaşık %7'sini büyük şirketler oluşturmaktadır. Söz konusu işletmelerin yöneticilerinin uyruklarına göre dağılımı ise şöyledir: bu işletmelerin %5'inde (mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelerin %4'ü ve büyük

şirketlerin %15'i) yabancı uyruklu yöneticiler bulunmaktadır. Bunların % 29'u ise kadınlardan oluşmaktadır.

### 2.3.1.2. KOBİ'lerin Bölgesel Dağılımı

2019 yılında elde edilen istatistikler, Kazablanka-Settat Bölgesi en fazla sayıda şirketin bulunduğu bölgedir. Fas'ta bulunan işletmelerin yapısının %93'ünü mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeler oluştururken (mikro işletmelerin %64'ü ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin %29'u), bunun yaklaşık %7'sini büyük şirketler oluşturmaktadır. Bu işletmelerin neredeyse üçte ikisi (%63) Kazablanka-Tangier bölgesinde yoğunlaşmıştır. Şöyle ki %39'u Kazablanka-Settat bölgesinde, %15'i Rabat-Salé Kenitra bölgesinde ve %9'u Tangier-Tetouan'da-Al Hoceima bölgesindedir.

**Tablo 2.2.** KOBİ'lerin faaliyet sektörüne göre dağılımı.

Faaliyet sektörüne göre dağılım				
Sektörler	Mikro işletme	KOBİ	Büyük işletme	Toplam
Sanayi	% 7.7	% 10.9	% 25.8	% 9.9
İnşaat	% 20.9	% 21.2	% 22.9	% 21.1
Ticaret	% 27.9	% 26.5	% 27.5	% 47.5
Hizmet	% 43.5	% 41.5	% 23.8	% 41.5
Toplam	% 100	% 100	% 100	% 100

**Kaynak:** HCP, 2019.

İşletmelerin faaliyet sektörlerine göre dağılımına bakıldığında bunların yaklaşık %42'sinin hizmet sektöründe, %27'sinin ticaret sektöründe, %21'inin inşaatta ve %10'unun sanayide çalıştığını göstermektedir. Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin %44'ü mikro işletmeler, %42'si küçük ve orta ölçekli işletmeler iken sanayide sırasıyla %8 ve %11 ile küçük oranlarda yer almaktadırlar. Öte yandan, büyük işletmeler, sanayi %26, inşaat %23, ticaret %27 ve hizmet %24 sektörleri olmak üzere neredeyse her sektöre eşit olarak dağılmış durumdadır.

Bölgesel düzeyde, hizmetler sektöründe faaliyet gösteren firmaların %39'u Kazablanka-Settat bölgesinde, %11'i ise Marakeş-Safı bölgesinde yoğunlaşmıştır. Ticaret sektörüne bakıldığında, işletmelerin yarısından fazlası (%58) %44'ü

Kazablanka-Settat bölgelerinde, %14'ü ise Rabat-Sale-Kenitra'da bulunmaktadır. Sanayiye gelince, bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin %47'si Kazablanka-Settat bölgesinde, %12'si ise Tangier-Tetouan-Al Hoceima bölgesinde yoğunlaşmıştır. Buralarda İnşaat sektörü, diğer sektörlerle kıyasla bölgesel olarak daha az yoğunluktadır. Bu bağlamda birimlerin %29'u Kazablanka-Settat bölgesinde, %16'sı Rabat-Sale-Kenitra bölgesinde, %11'i ise Fes-Meknes bölgesinde bulunmaktadır.

### **2.3.1.3. İşletmelerin Formasyon Programları**

Fas'taki işletmeler, faaliyet gösterdikleri sektörlerle göre küçük farklılıklar olmakla beraber %25'lik bir formasyon verme oranına sahiptir. Mikro, küçük ve orta sanayi işletmelerinin %18 ile nispeten daha az formasyon vermektedir. Buna karşılık, en yüksek formasyon yüzdesi %33 ile mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında kaydedilmiştir. Sürekli formasyon veya gelişim düzeyinde, işletmelerin %26'sı çalışanlarının yararına olan yeteneklerini güçlendirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu oran, büyük işletmeler için %75'e, küçük ve orta ölçekli işletmeler için %34'e ve mikro işletmeler için ise %18'e ulaşmaktadır.

### **2.3.2. Fas KOBİ'lerin Karşılaştıkları Sorunluluklar**

KOBİ'ler büyümelerini çeşitli engellerle karşılaşmaktadır. KOBİ'ler, en çok finansman sorunlarıyla karşılaşmaktadırlar, pazara erişim, özellikle yetersiz mali imkanlar, bilgiye ve yeni teknolojilere erişim gibi çeşitli ekonomik ve sosyal faktörler nedeniyle KOBİ'lerin sıklıkla karşılaştıkları bir başka sorundur.

#### **2.3.2.1. Finansman Sorunu**

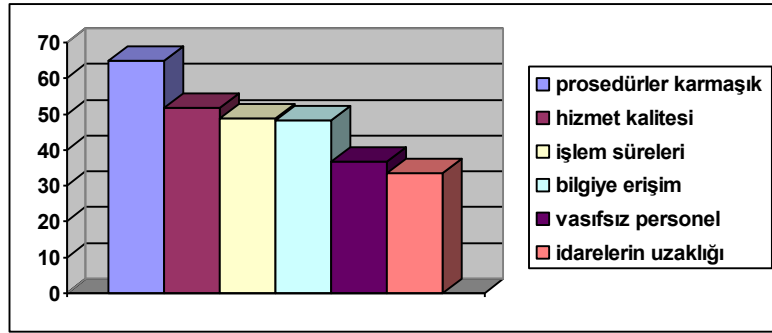
KOBİ'ler büyümelerini engelleyen, üretim ve pazarlama kapasitelerini sınırlayan çeşitli engellerle karşılaşmaktadır. Bu, her şeyden önce, finansmana erişim konusundaki sınırlı yetenekleriyle ilgilidir. Küçük boyutları ve deneyim eksiklikleri nedeniyle KOBİ'ler genellikle düşük öz sermaye seviyesi, yüksek risk ve muhalif garantilerin yokluğu ile karakterize edilir. Tüm bu kısıtlamalar, kredi kuruluşlarını, özellikle de oluşturma aşamasında finansman taleplerini reddetmeye itiyor. Nitekim, uzun vadeli banka kaynakları çoğunlukla büyük birimlere aktarıldığı için KOBİ'ler genellikle öz sermayeye başvurmaktadır. (Mintzberg, 1988, 1990).

KOBİ'lerin bütün sorunlarının temelinde finansal sorunlar yatmaktadır. Fas'ta, genel olarak, her beş şirketten biri, dış finansmana başvurmaktadır ve bu finansın çoğu (%93) banka kredilerinden gelmektedir. Bu oran, büyük işletmeler için %46'ya, mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeler için %18'e ulaşmaktadır. Bunlar, finansmana erişimde karşılaşılan zorluklara karşı en zayıf işletmeler olarak kabul ediliyor ve bu da %40'ı için büyük bir engel teşkil ediyor.

Genel olarak, işletme sahiplerinin %58'i, finansal kuruluşların sağladığı hizmetlerden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Bu memnuniyetsizlik, özellikle mikro işletmeler ve KOBİ'ler arasında sırayla %63'e ve %52'e ulaşmaktadır. Son üç yılda işletmelerin %35'i bir banka kurumundan kredi başvurusunda bulunmuştur. Bu oran büyük şirketlerde %56'ya, mikro şirketlerde ise %27'ye ulaşmıştır. İşletmelerin %40'ı yüksek faiz oranlardan mustarıdır. Ayrıca bankaların bunların %34'ünde talep ettiği teminatlar, kredi başvurusu yaparken en önemli engeller olarak ortaya çıkmaktadır. İşletme sahiplerinin düşüncelerine göre banka kredisine erişimde belirleyici olan iki faktör, yani teminatlar ve faiz oranı, araştırmanın hazırlanış aşamasında çok katıydı.

### **2.3.2.2. İdari Prosedürler**

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurulmasını ve gelişmesini engelleyen ortak zorluklar arasında, esas olarak şeffaflığın olmaması, yasal ve idari prosedürlerin karmaşıklığı nedeniyle idari nitelikteki zorluklar yer almaktadır. KOBİ'lerin iyi bir yatırım ortamı için yapılarına uyarlanmış güvenilir bir hukuk sistemine ihtiyaçları vardır (Dabla-Norris et Inchauste, 2008). 2019 yılında, HCP tarafından yapılan anket sonuçlarına göre, genelde girişimciler kamu idaresi ile ilişkileri konusunda biraz kötü düşünceler sahiptirler. İşletme sahiplerinin üçte ikisi, idari prosedürlerin karmaşıklığının, faaliyetlerinin gelişmesine engel teşkil ettiğini düşünmektedir. Ayrıca şirketlerin yarısı için hizmet kalitesi, işlem süreleri ve bilgiye erişim, faaliyetlerinin gelişimini engelleyen kısıtlar arasında yer almaktadır (HCP, 2019).



Şekil 2.2. İdari prosedürleri ile ilgili sorunlar.

### 2.3.2.3. Vergi Sistemi

KOBİ'lerin gelişimini olumsuz etkileyen bir diğer nokta ise vergi kanunlarıdır. Çoğu işletme gibi, vergi ödemek de KOBİ'ler için büyük bir endişe kaynağıdır. Yeni oluşturulan işletmeler için 5 yıllık vergi muafiyetine rağmen sorun, IR ölçeği ve daha sonra uygulanan IS oranları yüksek olmasıdır (Khaoula ve Jalila, 2019: 15).

Genel olarak vergi sistemi, işletme sahiplerinin yaklaşık %60'ı için bir engel olarak görülürken %95'i için yatırımın önüne geçmektedir. Ayrıca şirketlerin %88'inin vergi idaresine duyduğu güvensizlik, şirketlerin %69'unu yasadışı uygulamalara yönelmeye teşvik ediyor. Buna ek olarak, vergi sistemi, girişimcilerin yarısından fazlası için (%51) karmaşıktır. Büyük şirketlerin sahipleri için bu oran %63'e ulaşmaktadır.

### 2.3.2.4. Çok Sayıda Müşteriye Ulaşmak ve Onların Güvenini Kazanmak Zor Olabilir

Müşterilerine ulaşma işi bir KOBİ için çok zor olabilir. Büyük şirketlerin finansal gücü, reklam yaparak kitle iletişim araçlarıyla kendilerini tanıtmalarına olanak sağlarken, küçük ve orta ölçekli şirketler için önemli sayıda müşteriye ulaşmak yıllarca çaba gerektiren bir iş olabilir. Ayrıca, büyük rakiplerinden daha az tanınan KOBİ'ler için, büyük bir şirketin onlara sunabileceği güvenliği müşterilerine sağlaması daha zor olabilir.

### 2.3.2.5. Uzun Süreli Kriz Dönemlerine Dayanması Zordur

Gelişen olaylarla başa çıkma konusunda her ne kadar daha esnek olsa da, mali yeterlilik eksikliği, uzun kriz dönemlerine dayanmak zorunda kalan bir KOBİ için

büyük sorunlara neden olabilir. Bu nedenle, ekonomik bunalımlar sırasında, küçük ve orta ölçekli işletmeler hayatta kalmak için genellikle büyük zorluklarla karşılaşır ve bu da birçoğunun kapanmasına neden olur.

#### **2.3.4. KOBİ'lerin Avantajları**

Yazarlar yıllarca KOBİ'yi büyük şirketlerin küçültülmüş bir modeli olarak görmüşlerdir ve işlev modları arasında bir farklılık bulunmadığını düşünmektedirler. Özgünlüğünü doğrulayan araştırmalar sayesinde, KOBİ'lerin vizyonu ve onlara özel bir kurumsal yapısı olduğunu, 1970'lerin sonunda söz konusu olmaktadır. O zamandan beri KOBİ, kendine has özellikleri ve kendi varlığıyla küresel bir varlık olarak bir sürü çalışmalar yapılmıştır: (Barreyre, 1967; Gervais, 1978; Dandridge, 1979; Welsh and White, 1981; Marchesnay, 1982, 1982; Hertz, 1982 vb.). Bu düşünce evrimi, "KOBİ'lerin tanınmasından" bilgisine geçişi mümkün kılar (Guilhon ve Marchesnay, 1994). Küçük ve orta ölçekli işletme, piyasadaki her bir özel kuruluş gibi, özgü güçlü yönleri sahiptir. Birincisi, kurumun farklı üyeleri arasında iletişimi kolaylaştıran akışkan yönetim sistemi ve karmaşık olmayan hiyerarşi ile gerekçelendirilen, iç ve dış değişikliklere ve ortamındaki nitel ve nicel değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlama yeteneğidir. İkincisi, KOBİ, küçük boyutu nedeniyle, büyük şirketlere göre daha düşük üretim maliyetlerinden yararlanmaktadır. Bu, harcamalarını iyi yönetmesine ve hedeflerine daha iyi ulaşmasına olanak tanır. Son olarak, KOBİ, insan ilişkilerinin yönetimi ve işgücünün geliştirilmesindeki verimliliğin yanı sıra azalan işgücü maliyetlerinden de yararlanır. Şirket ne kadar küçükse, kültürel ilişki o kadar güçlüdür: moral, organizasyonel iklim gibi kavramlar vb. (M. Michel Marchesnay, 1991).

##### **2.3.3.1. Müşterilerine Daha Yakındırlar**

Bu KOBİ'lerin en belirgin avantajlardan biri kabul edilmektedir. Orta ve özellikle küçük işletmeler, müşterileriyle daha doğrudan ilgilenebilmekteler, bu da onların ihtiyaçlarını daha doğru bir şekilde karşılamalarını ve daha kişiselleştirilmiş bir hizmet sunmalarını ve hatta kullanıcılarıyla bir miktar bağ kurmalarını sağlamaktadır. İşletmeyi öğrendikten sonra, müşterinin KOBİ ile bağlantısı genellikle büyük bir şirketten daha basit olmaktadır.

### **2.3.2.2. Daha Esnekler**

KOBİ'ler bu konuda boyutları ve daha basit yapıları nedeniyle, değişikliklere uyum sağlamak için daha büyük bir kapasiteye sahiptirler. Ayrıca, bu onların, müşterilerine daha yakın olmalarına yardımcı olacak, bu da pazardaki varyasyonları herkesten önce bilmelerine olanak sağlayacaktır. Örneğin, olağan bir talebin olmadığı zamanlarda arzlarını azaltma konusunda daha büyük bir kapasiteye sahip olacaklardır.

### **2.3.2.3. Küçük Pazar İşlerini Daha İyi Tespit Edebilir ve Bunlardan Faydalanabilirler**

Eğer gözünü açık tutarsa bir KOBİ, müşterilerinin çok özel ihtiyaçlarını tespit etme ve karşılama konusunda, büyük bir şirketin tespit edebileceğinden veya edemeyeceğinden daha büyük bir kabiliyete sahip olabilir.

### **2.3.4. Fas Ekonomisindeki KOBİ'lerin Yeri ve Önemi**

KOBİ'ler dünyanın her yerinde ekonominin temel yapıtaşlarından biridir. Dünya ülkelerinde küçük işletmeler tüm işletmelerin %98'inden daha fazlasını oluşturmakta ve istihdam oranı %60 seviyelerine kadar ulaşmaktadır (OECD, 2019). Bu durum, KOBİ'lerin ülke ekonomisindeki rolünü önemli kılmaktadır. Bunun yanı sıra gelişmişlik, istihdam ve ekonomi açısından çok önemli bir görev üstlenmektedir.

İster gelişmiş ister gelişmekte olan ekonomilerin büyümesi, küçük ve orta ölçekli işletmeler olmadan gerçekleşemez. Ekonomik ve sosyal kalkınma üzerinde doğrudan etkiye sahiptirler ve katma değer yaratılmasına güçlü bir şekilde katkıda bulunurlar. Günümüzde bir ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasında küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ'ler) önemi artık üzerinde durulması gereken bir konu olmaktadır. Güçlü katma değer yaratma ve ardından büyüme hızını artırma kapasiteleri nedeniyle her ekonominin sinir merkezini temsil ederler. Ayrıca, hızlı gelişme, giderek sertleşen rekabet ve tüketici tercihlerinde kalıcı değişim ile karakterize edilen bir dünyada üretkenliği artırmaya da katılırlar. Ayrıca KOBİ'ler, çok sayıda iş fırsatlarını yaratıp işsizlik sorununu azaltan çeşitli kaynaklar açarak sosyal kalkınmaya güçlü bir şekilde katkıda bulunmaktadır (Marchesnay, 1993; Tores, 1999).

### **2.3.3.1. Makroekonomik Göstergelere Göre KOBİ'lerin Ulusal Ekonominin Gelişimindeki Rolü**

Fas'ta, KOBİ'ler diğer ülkelerinkinden daha az önemli değildir, bu tür işletmeler ekonomik ve sosyal büyüme için bir kaldıraç temsil eder. Üretim yaparken kaynakların optimum tahsisini sunarlar, işsizlik ve yoksullukla mücadele ederler. Günümüzde KOBİ'ler her ülkenin hem istihdam hem de üretimin bel kemiğini oluşturan birimlerdir. Yoksullukla ve sosyal denksizlikler ile mücadeleye gelince, KOBİ sosyal istihdamın desteklenmesine etkin bir şekilde katılır. Bu yapıların önemin farkında olan Fas hükümeti, çok sayıda yardım, destek ve eşlik etme mekanizmaları (Maroc PME, AMDIE, AMCE vb.) Kurarak bu tür işlerle giderek daha fazla ilgilenmektedir. Bu çabalara rağmen, KOBİ'ler büyümelerini olumsuz etkileyen sorunlardan hala muzdariptir.

### **2.3.3.2. Yatırım ve İhracat**

Şirketlerin %39'u son üç yılda yatırım yapmışlardır. Bu oran küçük ve orta ölçekli işletmeler için %49,5, mikro işletmeler için ise %29,4'tür. Bir işletmenin büyüklüğü, yatırım sürecinde belirleyici bir faktördür. Bununla birlikte bu süreç, genellikle her büyüklükteki işletmenin %74'ü için finansman eksikliği nedeniyle tamamlanamamaktadır. İhracatçı firmaların bu alandaki payı yaklaşık %7'dir. Bunların yarısından fazlası düzenli olarak ihracat yapan şirketlerdir. Bu pay, mikro işletmeler için %2,6, küçük ve orta ölçekli işletmeler için ise %10'dur. Öte yandan, ihracat yapan işletmelerin %80'i, mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelerin hâkim çoğunlukta olduğu hizmet sektöründe bulunmaktadır (HCP, 2019).

### **2.3.3.3. KOBİ ve Sosyal Kalkınma**

KOBİ'lerin sosyal açısından sahip oldukları rol ise, ister gelişmiş ister gelişmemiş tüm ülkelerin en büyük sosyo-ekonomik sorunlarının başında yer alan işsizliğin azaltılmasına ve istihdam düzeyinin artırılmasına, gelir dağılımının daha adil bir hale getirilmesine, bölgelerarası dengesizliklerin giderilmesine ve bölgesel bir denge oluşturmaya olan katkıları açısından çok önemlidir. Bu şirketlerin amacı artık kar elde etmek ve dolayısıyla ulusal ekonomik büyümeye katılmak için basit mal ve hizmet üretimi ile sınırlı değil, aynı zamanda vatandaşların farkındalığı ve

insan faktörünün etkin bir şekilde entegre edilmesi için teşvik edilmesidir (Dabdoub, 2013: 40).

İşletme sahiplerinin yarısı, araştırmadan önceki üç yıl içinde iş pozisyonları açtıklarını belirtmiştir. Bu oran, büyük işletmeler için %90'a, küçük ve orta ölçekli işletmeler için %70'e, mikro işletmeler için ise %38'e ulaşmaktadır. Büyük işletmeler esas olarak yüksek nitelikli kişiler (mühendisler ve üst düzey yöneticiler) istihdam ederken mikro işletmeler çoğunlukla uzman teknisyenler ve kalifiye işçiler istihdam etmiştir.

İstihdam politikasının önündeki temel engeller, işletmelerin %63'ü için faaliyet eksikliği iken %26'sı için yüksek işgücü maliyetidir. Buna ek olarak, işletmelerin %37'si mevcut eğitim ve mesleki oryantasyon sisteminin iş piyasasında uygun uzmanlıklar edinmelerini sağlamadığını belirtmektedir. Sanayi sektörü, bu sektörde faaliyet gösteren firmaların %52'sine göre eğitim ve istihdam uyumsuzluğundan en çok zarar gören sektör olmuştur.

#### **2.3.4. Fas'ta KOBİ'lere Sağlanan Teşvikler ve Destek Sağlayan Kuruluşlar**

KOBİ'ler, hem ekonomide hem sosyal kalkınmada büyük bir rol oynayan bu birimlerin önemin farkında olan Fas hükümeti, çok sayıda yardım, destek ve eşlik etme amacıyla bir takım kuruluşlar (Maroc PME, AMDİE, AMCE vb.) Kurarak bu işletmelere destek sağlamaktadır.

##### **2.3.4.1. Association Marocaine des Conseillers à l'Export (Fas İhracat Danışmanları Birliği)**

Ocak 2015'te oluşturulan AMCE, ITC tarafından sağlanan CTAP "Certified Trade Advisors Program" kapsamında eğitim almış ve sertifikalandırılmış İhracat Danışmanlarından oluşmaktadır. AMCE görevi ise, ihracat geliştirme hizmetinde bir kaldıraç olma misyonuna dayanmaktadır ve bu amaçla özellikle şu alanlarda çalışır (<https://www.intracen.org>).

- Rekabet güçlerini güçlendirmek hedefiyle işletmelerin çeşitli destek programlarına erişilebilirliğini sağlamaktadır,

- Fas ihracat sektörünün kalkınma stratejisini geliştirmek, tanıtmak ve uygulanmasına katkıda bulunmaktadır.

#### **2.3.4.2. L'agence Maroc PME (Fas KOBİ Ajansı)**

2002 yılında kurulan KOBİ'lerin Tanıtımı için Fas Ajansı olan Maroc PME, KOBİ geliştirme alanında kamu otoritelerinin operasyonel aracıdır. Maroc PME ile Devlet arasında 13 Temmuz 2015 tarihinde imzalanan 2015-2020 sözleşme çerçevesi özellikle aşağıdakileri amaçlamaktadır (Sanayi, Ticaret, Yeşil ve Dijital Ekonomi Bakanlığı, AMCE, <https://www.intracen.org>).

- Endüstriyel ekosistemlerin ve küçük işletmelerin rekabet gücünü güçlendirmektedir,
- Girişimciliği teşvik etmektedir,
- 1.500'den fazla projenin gerçekleştirilmesinde 1000'den fazla Çok Küçük İşletme, Küçük ve Orta Boy İşletmeler, refakat ve mali destekten yararlanmıştır. Destek, küçük işletmelerin rekabet gücünü ve dijital geçişe yaklaşımlarını geliştirmeyi amaçladı.
- Maroc PME ayrıca 2.786 girişimci statü sahiplerine destek verdi. Mart 2019'un sonunda bu statü almak için 123.000'den fazla talep kaydedildi (<https://marocpme.gov.ma>).

#### **2.3.4.3. Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations (Fas Yatırımları ve İhracatı Geliştirme Ajansı)**

AMDIE, Devletin yerli ve yabancı yatırımın yanı sıra mal ve hizmet ihracatının geliştirilmesi, teşvik edilmesi ve teşvik edilmesine yönelik stratejisinin uygulanmasından sorumludur. Tüm ekonomik oyuncuların yaşam döngüleri boyunca desteklemeyi amaçlamaktadır. Özellikle şunlardan sorumludur (<https://morocconow.com>).

- Faslı yatırımcıları uluslararası yatırım projelerinde desteklemek;
- Fas'taki yatırım projelerinin yürütülmesinde yatırımcıları bilgilendirmek, yönlendirmek ve desteklemektedir;
- İhracat desteği alanında firmalara yardım ve teknik danışmanlık sağlamak.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### FAS'TA KAZABLANKA İLİNDE 100 KOBİ'DE KURUMSAL YÖNETİM, KULLANIM DÜZEYİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Fas ekonomik faaliyetinin tüm sektörlerinde bulunmakla beraber, KOBİ'lerin mevcut yapısı kurumsal yönetim açısından uygun olmadığı ve kurumsal yönetim ilkelerinin KOBİ'ler tarafından uygulanmasının zor olacağı düşüncesi araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır. Bu çalışmada Kazablanka illinde bulunan KOBİ'lerin kurumsal yönetim ilkelerini ne derece bildikleri ve uyguladıkları ve bu ilkelere bakış açıları ölçülmeye çalışılacaktır. Bununla birlikte Kazablanka'da KOBİ'lerin sahiplik yapısı, profesyonel yönetici bulundurma durumları, demografik özellikleri, genel karakteristik yapıları ve bunlar arasındaki ilişkileri olarak analiz edilecektir. Ayrıca kurumsal yönetimin temel ilkeleri olan şeffaflık, sorumluluk, adillik ve hesap verilebilirlik ile işletmelerin hali hazırdaki yönetim anlayışları arasındaki ilişki düzeyleri ve bu ilkelerin Kazablanka illinde faaliyet gösteren işletmelerin mevcut durumu belirlenmeye çalışılmıştır.

Kurumsal yönetim KOBİ'lerin mevcut organizasyonel değişikliklere uyum sağlamasına ne kadar yardımcı olabilir?

#### 3.1. Araştırma Konusu ve Amacı

Dünyanın her yerinde olan finansal skandalların (Enron, WorldCom, Parmalat, Vivendi, Ahold, Global Crossing...) ardından her ülkede mali ekonomik ve toplumsal sorunlara yol açmaktadır. Yatırımcılar milyarlarca dolar kaybettikten sonra artık güven sorunlara maruz kalmaktadır. Yatırımcılar yatırım yaparken şeffaflık olan şirketler göz önündedir. Her ülke bu sorunlar ortadan kaldırmak için ve yatırımcıların güveni geri almak için bir sürü düzenlemeler yapmaktadır ve bununla birlikte kurumsal yönetim ortaya çıktı ve gün gittikçe daha önem kazandı, ama kurumsal yönetim sadece büyük şirketler için mi önemlidir? Küçük işletmeler, çoğu ülkede mevcut işletmelerin büyük bir kısmını oluşturmaktadır ve ekonomik hayatın vazgeçilmez birimleri olan KOBİ'ler bütün dünyada olduğu gibi Fas'ta da önemli bir yere sahiptir. Fas'ta işletmelerin büyük bir çoğunluğu KOBİ'lerden oluşmaktadır.

Fas'ta, KOBİ Konfederasyonu istatistiklerine göre KOBİ'lerin %93'ini temsil ettiği ekonomik dokularda önemli bir rolü vardır.

Kurumsal yönetimi yalnızca listelenen şirketlerin ya da artan denetim ve düzenlemeye tabi bir sektörde faaliyet gösterenlerin işi olarak düşünülmektedir. Ancak kurumsal yönetim, büyük işletmeler için önemli olduğu kadar KOBİ'ler için de büyük bir öneme sahiptir.

Fakat Fas gibi gelişmekte olan ülkelerde bu konu ile ilgili oldukça sınırlı sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir. Bundan dolayı bu konunun oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Buradan hareketle, bu çalışmanın amacı, Fas'ın Kazablanka ilinde kurumsal yönetim uygulamalarının gelişimini ve bugünkü durumunu değerlendirmek, kurumsal yönetim uygulamalarının KOBİ'ler performansı üzerinde etkili olup olmadığını tespit etmektir.

### **3.2. Yöntem, Veri Toplama Araçları ve Veri Analizi**

Araştırmada, birincil kaynak toplama yöntemlerinden olan anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket soruları hazırlanırken birçok farklı çalışmadan ve anket uygulamalarından yararlanılmış ve özellikle, Kaygusuzoğlu ve Şaşa (2015), Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki KOBİ'lerde kurumsal yönetim algısına yönelik makale çalışması Baykut (2013)'un Afyonkarahisar ilindeki anonim şirketlerde kurumsal yönetim algısına yönelik tez çalışması ve Fas sisteme uyarlanmış kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir şekilde hazırlanmıştır.

Bu anket, Necmettin Erbakan Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim dalında "Fas'ta Kurumsal Yönetim ve KOBİ'lerin (Bir Uygulama)" başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. 100 şirkete adet anket formu gönderilmiştir. 91 gelen cevaplardan şüpheli durumdaki anket formları elendikten sonra 75 adet anket formu analiz için uygun bulunmuştur. Anket 3 bölüm üzerinde olmaktadır, ilk bölüm KOBİ'lerin üst düzey yöneticilerinin demografik özellikleriyle ilgilenmektedir ikinci bölüm ise şirketlerin mevcut kurumsal yapısı, faaliyet gösterdiği sektör ve sektördeki konumu belirlemeye yöneliktir. Üçüncü bölüm ise kurumsal yönetime ilişkin ifadelerin değerlendirmesi ve kurumsal yönetim ilkelerinin bilinirlik seviyesi ve uygulanma düzeyini ölçmeye

ile ilgilidir, toplam 36 sorudan oluşmaktadır. Ankette araştırma katılımcılarına yöneltilen soruların bazıları “Evet” ve “Hayır”dan, bazıları “Evet”, “Hayır” ve “Kısmen Var”dan ve diğer sorular 3’lü likert ölçeği sorularından (Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum) ve diğerleri birbirinden farklı seçenekli sorulardan oluşmaktadır.

Tüm analizler SPSS 21 istatistik paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında yapılmıştır. Yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi %5 yani  $p=0,005$  olarak alınmıştır. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde; ortalama, standart sapma, yüzde dağılımı Frekans analizi, One way, ANOVA (Tek Yönlü Varyans), T Testi, Tukey testleri, Post Host Test, Test of Homogeneity of Variances, Homogeneous yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Anketler elektronik posta, whatsapp, linkedin görüşme şeklinde yapılmıştır.

### **3.3. Araştırmanın Sınırları**

Kazablanka’da Kurumsal yönetim uygulama düzeyinin araştırdığımızda, şirket yöneticilerinin yoğun olduklarını veya yeterli zamanlarının olmadığını iddia etmeleri, ankete yanıt vermemeleri en önemli kısıtı oluşturmuştur. Korona virüsünden dolayı anket mail, WhatsApp, LinkedIn ve benzeri sosyal medya yoluyla yapıldığı için çok zaman almıştır. Bununla birlikte bazı yöneticiler anketi okumadan yanıt verdiklerini tespit edildikten sonra analize dâhil edilmemiştir.

Buna ek olarak kurumsal yönetimin Fas’ta yeni gelişen bir kavram olması ve kazablanka’daki şirketlerin çoğunluğu aile şirketi özelliği sahip olduklarından dolayı, anket sorularının iyice anlaşılabilmesi durumu ortaya çıkmıştır.

### **3.4. Araştırmanın Hipotezleri**

**H1:** KOBİ’lerin kurumsal yönetim algısını düşüktür

**H2:** Yönetim ilkelerinin KOBİ’ler tarafından uygulanmasının zordur.

**H3:** KOBİ’ler arasında Kurumsal yönetim uygulamaları farklılık göstermektedir.

### 3.5. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, betimleyici istatistiki bilgiler ve demografik özellikler ele alındıktan sonra, likert sorularının değerlendirilmesi, Anova ve T testlerine yer verilecektir. **Güvenirlilik analizi:** İlk önce anket soruları üzerine güvenirlilik analizi yapılmış ve sonuç olarak %76 elde edilmiştir.

**Tablo 4.1.** Güvenirlik analizi.

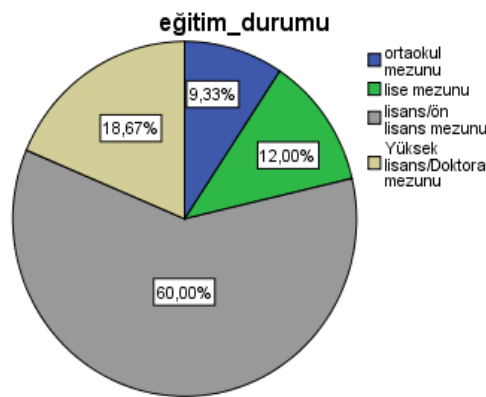
Cronbach's Alpha	N of Items
,760	36

#### 3.5.1. Demografik Özellikler

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilere; eğitim durumları, şirketlerin hukuki durumu, çalışan sayısı ve şirketlerinin faaliyette bulunduğu sektör ile ilgili sorular sorulmuştur.

**Tablo 3.2.** Katılımcıların eğitim durumu dağılımı.

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde	
Valid	Ortaokul mezunu	7	9,3	9,3	9,3
	Lise mezunu	9	12,0	12,0	21,3
	Lisans/ön lisans mezunu	45	60,0	60,0	81,3
	Yüksek lisans/Doktora mezunu	14	18,7	18,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	



**Şekil 3.1.** Katılımcıların eğitim durumu dağılımı.

Ankete katılım gösteren şirket yöneticilerinin eğitim durumunun dağılımına göre, görüldüğü üzere şu şekildedir; %9,3'u ortaokul mezunu, %12'si lise

mezunu, %60'i lisans/ön lisans mezunu ve %18,7'si yüksek lisans/doktora mezundur. Genel olarak ankete katılan yöneticilerin yüksek bir eğitim seviyesine sahiptir.

**Tablo 3.3.** İşletmenin hukuki yapısı.

		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Valid	Anonim şirket	19	25,3	25,3	25,3
	Limited şirket	56	74,7	74,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	



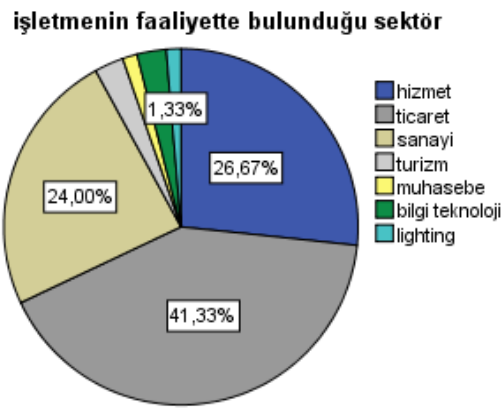
**Şekil 3.2.** İşletmenin hukuki yapısı.

Araştırmaya katılan katılımcıların firmanın hukukuna göre dağılımları verilmiştir. KOBİ'lerin hukuki yapısına bakıldığında firmaların; 56 (%74,67)'si limited şirket, 19 (%25,33)'ü anonim şirketlerden oluşturulmaktadır. Diğer hukuki şirket türü şeklinde yapılandığı görülmemektedir.

Limited Şirket, KOBİ'ler için en uygun hukuki statüsü düşüncesiyle beraber, bir Limited şirketinin ortaklarının sorumlulukları katkılarıyla sınırlıdır ve hisselerin nominal değeri en az 100 Fas dirhemi olmalıdır. Bununla birlikte, limited şirket, minimum 10.000 dirhem sermaye ile tek ortak olarak bilinen bir kişi tarafından oluşturulabilir. Ancak, halka açık bir limited şirket ile aynı muhasebe ve mali yükümlülüklerle tabidir (Salaheddine, 2020).

**Tablo 3.4.** İşletmenin faaliyet sektörü.

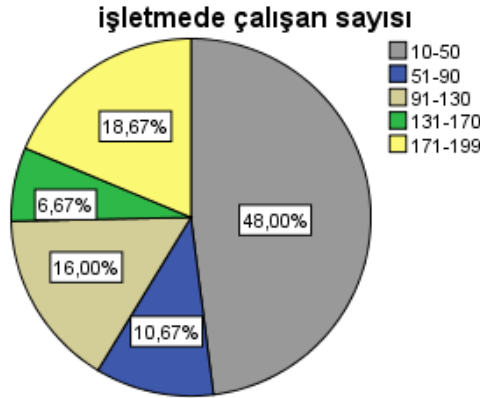
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Valid	Hizmet	20	26,7	26,7	26,7
	Ticaret	31	41,3	41,3	68,0
	Sanayi	18	24,0	24,0	92,0
	Turizm	2	2,7	2,7	94,7
	Muhasebe	1	1,3	1,3	96,0
	Bilgi teknoloji	2	2,7	2,7	98,7
	Aydınlatma	1	1,3	1,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

**Şekil 3.3.** İşletmenin faaliyet sektörü.

Analize konu olan şirketlerin faaliyette bulunduğu sektör sorusuna, şirketlerin 31 (%41,3)'ü ticaret, 20 (%26,7)'sini hizmet, 18 (%24)'ü ise sanayi, 2 (%2,7)'sini turizm, 2 (%2)'sini bilgi teknoloji ve 1 (%1,3)'sini aydınlatma sektöründe faaliyet gösterdikleri yanıt verilmiştir. Şirket sektörünün dağılımına göre, ankette katılan şirketlerin çoğunluğu birinci sırada ticaret sektöründe, ikincisi ise hizmet sektöründe faaliyet göstermektedirler.

**Tablo 3.5.** İşletmede çalışan sayısı dağılımı.

		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Valid	10-50	36	48,0	48,0	48,0
	51-90	8	10,7	10,7	58,7
	91-130	12	16,0	16,0	74,7
	131-170	5	6,7	6,7	81,3
	171-199	14	18,7	18,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	



**Şekil 3.4.** İşletmede çalışan sayısı.

Ankete katılan işletmelerinin çalışanların sayısı 10'den 190'na kadar farklı aralıklarda bir soru yöneltilmiştir (Fas KOBİ'nin resmi tanımına göre). Sonuçlara göre çalışan sayısının dağılımı görüldüğü üzere bu şekildedir: %48 oranında 10-50, %18,7 oranında 171-199, %16 oranında 91-130, %10,7 oranında 51-90, %6,7 oranında 131-170, arası çalışan sayısına sahiplerdir.

### 3.6. Firmaların Genel Özellikleri

KOBİ'lerde kurumsal yönetim anlayışının var olduğu anlamak için, onların mevcut durumlarını incelemek ve değerlendirmek gerekmektedir. Bu bağlamda hedef kitle içerisinde yer alan KOBİ yöneticilerine mevcut uygulamaları ve durumları hakkında bilgi almak için bazı sorular yöneltilmiştir.

#### 3.6.1. Firmaların Kurumsallaşma Durumu

Çalışmanın bu bölümünde, firmaların kurumsallaşma durumunu öğrenmek için, kurumsal Yönetim Kurulu Başkanı kim olduğunu (aileden ya da aile dışından biri), ile yönetim kurulu başkanlığı pozisyonu ile genel müdürlük pozisyonlarının aynı kişi ya da birbirinden ayrılarak farklı kişiler tarafından yürütülmesini ve Yönetim kurulu üyeleri nasıl seçildiğini sorulmuştur.

**Tablo 3.6.** Yönetim kurulu başkanı.

		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Valid	Kurucu ya da kurucunun aile ferdi	54	72,0	72,0	72,0
	Aile dışından biri	21	28,0	28,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	



Şekil 3.5. Yönetim kurulu başkanı.

Yapılan anket verilerine göre, Katılımcılara, “işletmenizin yönetim kurulu başkanı kimdir?” yöneltile sorusuna, katılımcılar %72’si bu soruya yönetim kurulu başkanının “kurucu veya kurucu aile fertlerinden biri” cevabını vermiştir. Katılımcıların %28’i ise “kurucu aile ferdi olmayan kişi” cevabını vermiştir. Bu sonuca göre çalışmada ele alınan KOBİ’lerin aile şirketi özelliği gösterdiği söylenebilir. Bu sonuca göre çalışmada yer alan KOBİ’lerin aile şirketi özelliği taşıdığını anlaşılmaktadır.

Tablo 3.7. Yönetim kurulu üyeleri seçimi.

Yönetim kuruluda yönetim kurulu üyelerinin seçiminde en etkin olan hangisidir					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Valid	Yönetim kurulu başkanının akrabası olmak	3	4,0	4,0	4,0
	Eğitim düzeyi	27	36,0	36,0	40,0
	Teknik yeterlilik	45	60,0	60,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	



Şekil 3.6. Yönetim kurulu üyeleri seçimi.

Katılımcılara yöneltilen; “Genel Kurulda Yönetim Kurulu Üyelerinin Seçiminde En Etkin Olan Hangisidir?” sorusuna dört cevap seçeneği verilmiştir. Bu seçenekler “Yönetim Kurulu Başkanının Akrabası Olmak” , “Yönetim Kurulu Başkanının Arkadaşı Olmak”, “Eğitim Düzeyi” ve “Teknik Yeterlilik” şeklindedir. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplara göre %60’i teknik yeterlilik, seçeneği işaretlemiş, %36’si ise eğitim düzeyini. Bu sonuca göre araştırmaya konu olan KOBİ’lerin büyük kısmının yönetim kurulu üyelerinin seçiminde, kurucu ailesinden ya da arkadaşlarında değil de teknik yeterliliği veya iyi eğitim düzeyi sahibi olması gerekmektedir. Bu sonuca göre yöneticiler, kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak seçim yaptıklarını söylenebilir.

**Tablo 3.8.** Yönetim kurulu başkanı/müdür pozisyonları.

Yönetim kurulu başkanı ile genel müdürü aynı kişi midir?					
	Frekans		Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Valid	Evet	66	88,0	88,0	88,0
	Hayır	9	12,0	12,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	



**Şekil 3.7.** Yönetim kurulu başkanı/müdür pozisyonları.

Katılımcılara “Yönetim Kurulu başkanı ile Genel müdür aynı kişidir” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların %88’i “Evet” , %12’si ise “Hayır” yanıt verdiği görülmüştür. Bu sonuca göre Kazablanka ilinde olan KOBİ’lerin genel olarak aile şirkettir ve yönetim kurulu başkanı ile genel müdürün genelde aynı kişi olduğu görülmüştür.

### 3.7. Kurumsal Yönetim Açısından Firmaların Mevcut Yapısı

**Tablo 3.9.** Şirketin internet sitesini kullanma dağılımı.

Şirketinizin internet sitesi var mıdır?					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Valid	Evet	47	62,7	62,7	62,7
	Hayır	28	37,3	37,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

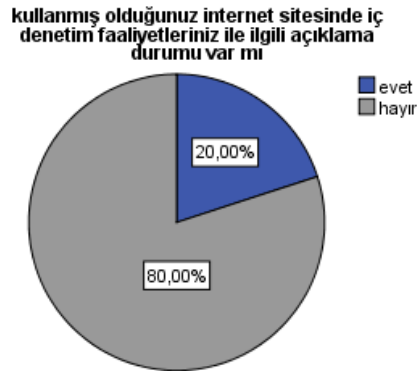


**Şekil 3.8.** Şirketin internet sitesini kullanma dağılımı.

**Tablo 3.10.** İnternet sitesi ile iç denetim faaliyetlerinin açıklama durumu.

**Kullanmış olduğunuz internet sitesinde iç denetim faaliyetleriniz ile ilgili açıklama durumu var mı?**

		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Valid	Evet	15	20,0	20,0	20,0
	Hayır	60	80,0	80,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	



**Şekil 3.9.** İnternet sitesi ile iç denetim faaliyetlerinin açıklama durumu.

“Şirketinizin internet sitesi var mıdır?” biçiminde yöneltilen bir soruya katılımcıların, %62 oranında evet, %37,3 oranında hayır şeklinde yanıt vermişlerdir. KOBİ’lerin internet sitesinin olması kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi açısından önem arz etmekle beraber firmanın tanınması ve bilinmesi bakımından da önemlidir. HCP tarafından, 2019 yılında yapılan anket sonuçlarına göre, İşletmeler, kendilerini geliştirmek için modern teknolojileri çok az kullanıyorlar. Bu bağlamda işletmelerin internet sitesi olsa da bunu profesyonel bir bağlamda kullanılan şirketlerin oranı %43, bu, büyük işletmeleri ilgilendirmektedir. Bu oran Mikro, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde %82’ye ulaşmaktadır (HCP 2019).

Sonuçlara göre, internet sitesi kullanılan işletmelere “Kullanmış olduğunuz internet sitesinde iç denetim faaliyetleriniz ile ilgili açıklama durumu var mı?” biçiminde yöneltilen soruya %20’si evet, %80’i hayır şeklinde cevap vermişlerdir. Denetim faaliyetleri kamuyu aydınlatma anlayışının gelişmesi açısından çok büyük bir önemi vardır.

**Tablo 3.11.** Şirketin borsaya girme düşüncesine katılım dağılımı.

İleride şirketinizi halka açarak, Borsaya girmeyi düşünüyor musunuz?		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Valid	Evet	13	17,3	17,3	17,3
	Hayır	62	82,7	82,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	



**Şekil 3.10.** Şirketin borsaya girme düşüncesine katılım dağılımı.

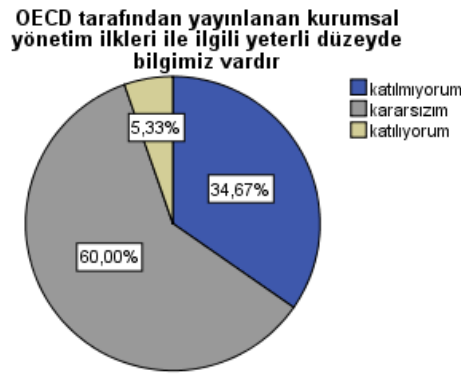
Ankette araştırılan bir diğer konu ise KOBİ’lerin geleceğe bakış açılarını ölçmek ve kurumsal yönetim anlayış düzeylerini anlamak için “İleride şirketinizi halka açarak, borsaya girmeyi düşünüyor musunuz”, katılımcılar, görüldüğü

üzere %82,67'isi hayır yanıtı verirken katılımcılardan sadece %17,33'ü evet yanıtı vermişlerdir. Görüldüğü üzere KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğunun borsaya açılmaya bir planı olmadığını tespit edilmiştir; şirketler, mevcut yapısını daha uygun olduğunu düşünüp aynı şekilde devam etmek istedikleri anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.12.** OECD tarafından belirlenen ilkelerin bilme durumu.

**OECD tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili yeterli düzeyde bilgimiz vardır.**

		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Valid	Katılmıyorum	26	34,7	34,7	34,7
	Kararsızım	45	60,0	60,0	94,7
	Katılıyorum	4	5,3	5,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	



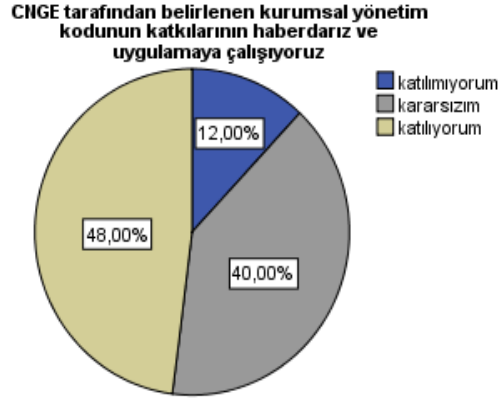
**Şekil 3.11.** OECD tarafından belirlenen ilkelerin bilme durumu.

KOBİ'lerin ne derecede kurumsal yönetim ilkelerini yeterli düzeyde bilip bilmediklerini anlamak için katılımcılara “OECD tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili yeterli düzeyde bilgimiz vardır” diye bir soru yöneltilmiş, katılımcıların %4'ü katılıyorum, %45'i kararsızım, %26'sı katılmıyorum. Elde edilen sonuçlara göre KOBİ'lerin çok az bir kısmının OECD tarafından yayınlayan kurumsal yönetim ilkelerinin bildiklerini anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.13.** CNGE tarafından belirlenen kurumsal yönetim kodunun getirdiklerini bilme durumu.

**CNGE tarafından belirlenen kurumsal yönetim kodunun katkılarının haberdarız ve uygulamaya çalışıyoruz.**

		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Valid	Katılmıyorum	9	12,0	12,0	12,0
	Kararsızım	30	40,0	40,0	52,0
	Katılıyorum	36	48,0	48,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	



**Şekil 4.12.** CNGE tarafından belirlenen kurumsal yönetim kodunun getirdiklerini bilme durumu.

CNGE mevzuattaki kurumsal yönetim kodunun katkıları ve CNGE KOBİ için getirdiklerini haberdar olup olmadıklarını anlamak için sorulan bir diğer soru ise “CNGE tarafından belirlenen kurumsal yönetim kodunun katkılarının haberdarız ve uygulamaya çalışıyoruz” şeklindedir. Bu soruya %48’i katılıyorum, %30’u kararsızım, %9’u katılmıyorum cevabı verilmiştir. Bu soruya verilen cevap ile önceki soruya verilen cevap arasında büyük bir farklılık olduğu görülmüştür ve genel olarak KOBİ’lerin %36’sı mevzuattaki CNGE kodunun katkıları bildiklerini ve uygulamayı çalıştıklarını görülmektedir. Önceki soruya baktığımızda, katılımcıların çoğunluğu OECD tarafından yayınlanan ilkeleri bilmediklerini tespit edilmiş bunun sebebi ise Fas’a kendine ait bir kurumsal yönetim ilkelerin rehberi bulunmayıp, OECD tarafından yayınlanan ilkelerden yararlanarak CNGE kodunda belirlemiş. Bu ilkeler ise şunlardır: yönetim organının sorumluluğu, hissedarların ve ortakların hakları ve onların adil muamelesi, mali bilgilerin şeffaflığı ve yayılması ile paydaşların rolü ve adil muamelesi.

**Tablo 3.14.** Kurumsal yönetim ilkelerine uygunluk beyanı olması.

İşletmenizde kurumsal yönetim ilkelerine uygunluk beyanı var mıdır?					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Valid	Evet	21	28,0	28,0	28,0
	Hayır	20	26,7	26,7	54,7
	Kısmen	34	45,3	45,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	



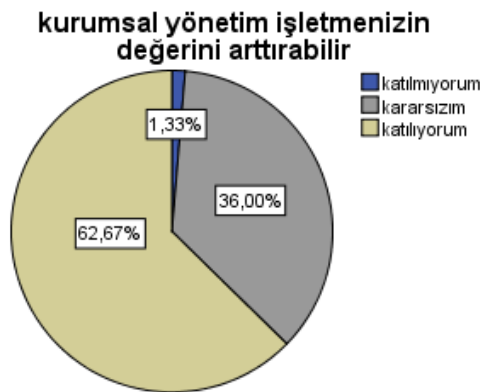
Şekil 3.13. Kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı olması.

Katılımcılara, “İşletmenizde kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı var mıdır?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların %28 oranında evet, %45,3 oranında kısmen, %26,7 hayır cevabı işaretlenmişti.

### 3.8. Kurumsal Yönetime İlişkin İfadelerin Değerlendirilmesi

Tablo 3.15. Kurumsal yönetim şirket değerini artabilme düşünceye katılım durumu.

Kurumsal yönetim işletmenizin değerini arttırabilir.					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Valid	Katılmıyorum	1	1,3	1,3	1,3
	Kararsızım	27	36,0	36,0	37,3
	Katılıyorum	47	62,7	62,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

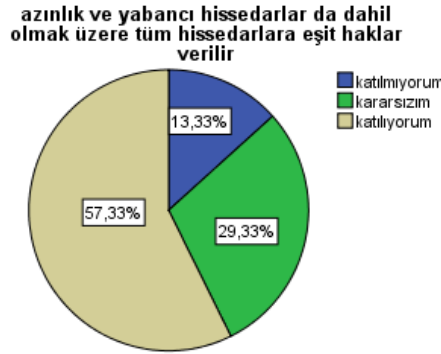


Şekil 3.14. Kurumsal yönetim şirket değerini artabilme düşünceye katılım durumu.

Katılımcılara, “Kurumsal yönetim işletmenizin değerini arttırabilir?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların %62,7 oranında bu düşünceye katılım göstermişlerdir, %36 oranında kararsız olduklarını söylediler.

**Tablo 3.16.** Hissedarların muamelesi.

Azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil olmak üzere tüm hissedarlara eşit haklar verilir					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Valid	Katılmıyorum	10	13,3	13,3	13,3
	Kararsızım	22	29,3	29,3	42,7
	Katılıyorum	43	57,3	57,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	



**Şekil 4.15.** Hissedarların muamelesi.

Katılımcılara, “Azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil olmak üzere tüm hissedarlara eşit haklar verilir?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların %57,3 oranında katılıyorum, %29,3 oranında kararsızım, %13,3 oranında katılmıyorum cevabı işaretlenmişti. Bu sonuca göre, şirket bütün hissedarlar azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil olmak üzere, hissedarların haklarını korunmasını ve eşit davranmasını kurumsal yönetimin çok önemli bir ilkesidir.

**Tablo 3.17.** Menfaat sahiplerin, şirket politikaları ve prosedürleri bilgilendirme durumu.

**Menfaat sahipleri, haklarının korunması kapsamında şirket politikaları ve prosedürleri hakkında bilgilendirilir.**

		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Valid	Katılmıyorum	4	5,3	5,3	5,3
	Kararsızım	11	14,7	14,7	20,0
	Katılıyorum	60	80,0	80,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	



**Şekil 4.16.** Menfaat sahiplerin, şirket politikaları ve prosedürleri bilgilendirme durumu.

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin "Paydaşlar haklarının korunmasıyla ilgili şirket politikaları ve prosedürleri hakkında bilgilendirilir." sorusuna verilen yanıtların frekans dağılımlarına ait bilgilerini verilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre "Paydaşlar haklarının korunmasıyla ilgili şirket politikaları ve prosedürleri hakkında bilgilendirilir." sorusuna en yüksek cevaplanma oranı (%80) olarak "Katılıyorum" yanıtı verildiği görülmektedir. Bu kurumsal yönetim açısından çok önemlidir.

**Tablo 3.18.** Kurumsal yönetime ilişkin önermelerin yanıtları.

Önermeler	N	Ortalama	Standart Sapma
Kurumsal yönetim işletmenizin değerini arttırabilir	75	2,613333	0,517095
OECD tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkleri ile ilgili yeterli düzeyde bilgimiz vardır	75	1,706667	0,564091
İşletmenizde kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı var mıdır?	75	2,173333	0,844271
Kurumsal yönetim uygulamaları, KOBİ geleceği için çok önemlidir	75	2,693333	0,492466
CNGE tarafından belirlenen kurumsal yönetim kodunun katkılarının haberdarız ve uygulamaya çalışıyoruz	75	2,360000	0,690476
Bağımsız yöneticilerin varlığı işletmeye önemli bilgi birikimi ve deneyim katar	75	2,346667	0,581083
Yönetim kurulu üyelerinin oy hakları eşittir	75	2,480000	0,777383
Bağımsız yönetim kurulu üyeleri şirket ile ilgili her türlü bilgi ve belgeye kolayca ulaşırlar	75	1,946667	0,836552
Bağımsız üyeler, yönetim kurulunun etkin ve verimli bir şekilde çalışması için varlıkları önemlidir	75	2,346667	0,625869
Bağımsız üyeler, görevlerini yaparken hiçbir baskı altında kalmadan, tarafsızca çalışırlar	75	2,320000	0,618630
Bağımsız üyeleri varlığı işletmenin finansal performansını olumlu etkilemektedir	75	2,426667	0,573593
Denetim kurulu üyeleri çoğunlukla bağımsız üyelerden oluşur	75	1,653333	0,744227
Yasadan kaynaklanan zorunluluk olmasa bile bağımsız denetim raporu almak için başvuru yapabiliriz	75	2,533333	0,664411

**Tablo 3.18.** (devam) Kurumsal yönetime ilişkin önermelerin yanıtları.

Önermeler	N	Ortalama	Standart Sapma
Yönetim Kurulu kararları hissedarların denetimlerine açıktır	75	2,560000	0,641788
İcracı olmayan üyelerin, yönetim kurulundaki rolleri belirgindir	75	2,160000	0,735949
İcracı olmayan üyelerin, şirket ile ilgili her türlü bilgi ve belgeye kolayca ulaşırlar	75	1,946667	0,786599
İcracı olmayan üyeler, kararlarını herhangi bir baskı altında olmadan alırlar	75	2,000000	0,788430
Azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil olmak üzere tüm hissedarlara eşit haklar verilir	75	2,440000	0,721110
Menfaat sahipleri, haklarının korunması kapsamında şirket politikaları ve prosedürleri hakkında bilgilendirilir	75	2,746667	0,547558
Çalışanlar, işlerini yapabilme ve performanslarına göre ödüllendirir	75	2,693333	0,677303
Şirketiniz kamuyu aydınlatma kapsamında şirketin muhasebe politikasını, mali durumunu, faaliyet sonuçlarını ve nakit akışını gösteren tüm bilgileri sağlamaktadır	75	1,920000	0,896841
Şirketin geleceğine ilişkin tahminler ve dayandığı istatistikî veriler kamuya açıklanır	75	1,720000	0,878574
Şirketinizin vizyon, misyon ve stratejisine uygun olarak yönetim kararları alınmaktadır	75	2,773333	0,534571
Daha hızlı ve şeffaf bir bilgi akışı sağlamak için şirket yönetimi tarafından gerekli önlemler alınır	75	2,880000	0,366134

Kurumsal yönetim algısını ölçmeye yönelik olarak hazırlanan ve katılımcılara yöneltilen ifadeler ile 3'lü likert ölçeğine göre yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan ortalamaları şunlardır:

Tablo 18'ye göre, şirketlerin büyük bölümü yeni CNGE'nin getirdiği yeniliklerin farkında olup, bu yenilikleri uygulamaya çalışmaktadırlar. Yüksek ortalamalardır.

Daha hızlı ve şeffaf bir bilgi akışı sağlamak için şirket yönetimi tarafından gerekli önlemler alınır (2,88), şirketinizin vizyon, misyon ve stratejisine uygun olarak yönetim kararları alınmaktadır (2,77)

Menfaat sahipleri, haklarının korunması kapsamında şirket politikaları ve prosedürleri hakkında bilgilendirilir (2,74), Çalışanlar, işlerini yapabilme ve performanslarına göre ödüllendirir (2,69), Kurumsal yönetim uygulamaları, KOBİ geleceği için çok önemlidir (2,69), Kurumsal yönetim işletmenizin değerini artırabilir (2,61) alınan en yüksek ortalamalardır.

### 3.9. Kurumsal Yönetim Algısı ve İşletmenin Değerine Etkisi

Kurumsal yönetim algısını ölçmeye yönelik olarak seçilen 8 ifade ile işletmelerin faaliyette bulunduğu sektör ve yönetim kurulu başkanı/genel müdürlük pozisyonlarına ilişkin ifadenin analiz sonuçları Tablo 7’de verilmiştir. Ayrıca analize ikinci bağımlı önerme ve diğer varsayım olan “İşletmelerin, Kurumsal Yönetim ilke ve uygulamalarına vermiş oldukları önem yatırımcılar için önemlidir.” önermesi de katılmıştır.

#### 3.9.1. Kurumsal Yönetim Algısına İlişkin Önermelerin Analizi

“Kurumsal Yönetim işletmemizin değerini arttırabilir.” önermesi ile “İşletmemizde, kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı vardır. ” önermesi temelinde, kurumsal yönetim algısını ölçmeye yönelik olarak seçilen üç önermenin Anova karşılaştırma analizleri yapılmış ve 2 önermenin T testlerin analizleri yapılmıştır. **“Kurumsal Yönetim işletmemizin değerini arttırabilir”** bağımlı önermesine verilen yanıtların, kurumsal yönetim algısını ölçmeye yönelik olarak seçilen ifadeler CNGE getirdikleri, şirketin hukuki durumu, kurumsal yönetim uygulamaların KOBİ geleceğini için önemi, işletmelerin faaliyette bulunduğu sektör ve yönetim kurulu başkanı ile genel müdürlük pozisyonlarına ilişkin ifadelerin analiz sonuçları Tablo 19’da verilmiştir. Ayrıca analize ikinci bağımlı önerme **“İşletmemizde kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı vardır.”** önermesini de analize dahil edilmiştir. Faktör önermelerinin yanıt grupları ortalamalarına göre, farklılık gösterip göstermediğini bulmak için Anova veya T testleri uygulanmıştır.

### 3.9.1.1. Kurumsal Yönetim Algısı ve İşletmenin Değerine Etkisi

**Tablo 3.19.** Kurumsal yönetime ilişkin işletmenizin değerini arttırabilir önermelerin yanıtları.

	Kurumsal Yönetim İşletmenizin Değerini Arttırabilir				
	Gruplar	N	Ortalama	S. S.	P Değeri
CNGE tarafından belirlenen kurumsal yönetim kodunun katkılarının haberdarız ve uygulamaya çalışıyoruz	Katılmıyorum	9	2.33	.500	.001
	Kararsızım	30	2.43	.504	
	Katılıyorum	36	2.83	.447	
Şirketin hukuki durumu	Anonim şirket	19	2.42	.507	.469
	Limited şirket	56	2.68	.508	
Yönetim kurulu başkanı kimdir	Kurucu ya da kurucunun aile ferdi	54	2.52	.504	.010
	Aile dışından biri	21	2.86	.478	
Yönetim kurulu başkanı ile genel müdürü aynı kişi midir?	Evet	66	2.56	.530	.000
	Hayır	9	3.00	.000	
İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör	Hizmet	20	2.65	.587	.497
	Ticaret	31	2.68	.475	
	Sanayi	18	2.50	.514	
	Turizm	2	2.00	.000	
	Muhasebe	1	3.00	.	
	Bilgi teknoloji	2	2.50	.707	
	Lighting	1	3.00	.	
Kurumsal yönetim uygulamaları, KOBİ geleceği için çok önemlidir	Katılmıyorum	1	2.00	.	.000
	Kararsızım	21	2.10	.301	
	Katılıyorum	53	2.83	.427	
CNGE tarafından belirlenen kurumsal yönetim kodunun katkılarının haberdarız ve uygulamaya çalışıyoruz	Katılmıyorum	9	2.33	.500	.001
	Kararsızım	30	2.43	.504	
	Katılıyorum	36	2.83	.447	
İşletmenizde kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı var mıdır?	Evet	21	2.95	.218	.000
	Hayır	20	2.20	.410	
	Kısmen	34	2.65	.544	

Not: P değeri <0.05

“CNGE tarafından belirlenen kurumsal yönetim kodunun katkılarının haberdarız ve uygulamaya çalışıyoruz.” faktör önermesinin yanıt grupları olan; “Katılmıyorum”, “Kararsızım” ve “Katılıyorum” gruplarının “Kurumsal Yönetim işletmemizin değerini arttırabilir.” bağımlı önermesine vermiş olduğu yanıtların ortalamaları arasında %5 anlamlılık düzeyinde Tablo 19’den de görüldüğü gibi istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Yapılan ANOVA analizine göre, “CNGE tarafından belirlenen kurumsal yönetim kodunun katkıları farkındayız ve uygulamayı çalışıyorum” faktör önermesinin yanıt gruplarından olan “Katılıyorum” grubunun “Kurumsal Yönetim işletmemizin değerini arttırabilir.” bağımlı önermesine verdiği yanıtların ortalaması, “Kararsızım” ve “Katılmıyorum” yanıt gruplarının bağımlı önermeye verdikleri

yanıtların ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksektir. Bu sonuca göre; “CNGE tarafından belirlenen kurumsal yönetim kodunun katkılarının farkında olup uygulamayı çalışan olanlar, kurumsal yönetim uygulamaları ile işletmenin değerinin artabileceği görüşüne daha yüksek oranda (2.83 ortalama) katılmaktadırlar. Buna karşılık faktör önermesinin “Kararsızım” (2.33 ortalama ile) ve “Katılmıyorum” (2.43 ortalama ile) yanıt grupları kurumsal yönetim uygulamaları ile işletmenin değerinin artabileceği ifadesine daha düşük oranda katılım göstermişlerdir.

Yapılan T testi analizine göre, Yapılan T testi analizine göre, “**Şirketin hukuki durumu**” faktör önermesinin yanıt grupları; “Anonim şirket”, “Limited şirket” ile “Kurumsal Yönetim işletmemizin değerini arttırabilir.” Faktör önermesinin yanıt gruplarından olan “Limited şirket” grubunun “Kurumsal Yönetim işletmemizin değerini arttırabilir.” bağımlı önermesine verdiği yanıtların ortalaması (2.68), “Anonim şirket ” yanıt grubunun bağımlı önermeye verdiği yanıtların ortalamasına göre (2,42) istatistiksel olarak daha yüksek oranda katılım görülmüştür. Bu sonuca göre, kurumsal yönetim şirketin değerini artabileceğini düşüncesine katılan şirketlerin çoğunluğu limited şirketlerdir.

Yapılan T testi analizine göre, “**Yönetim kurulu başkanı kimdir**” faktör önermesinin yanıt grupları; “Kurucu ya da kurucunun aile ferdi”, “Aile dışından biri” ile “Kurumsal Yönetim işletmemizin değerini arttırabilir.” bağımlı önermesine verilen yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Faktör önermesinin yanıt gruplarından olan “Aile dışından biri” grubunun “Kurumsal Yönetim işletmemizin değerini arttırabilir.” bağımlı önermesine verdiği yanıtların ortalaması (2.86), “Kurucu ya da kurucunun aile ferdi” yanıt grubunun bağımlı önermeye verdiği yanıtların ortalamasına göre (2.52) istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksek oranda katılım görülmüştür.

Yapılan ANOVA analizine göre, “**Kurumsal yönetim uygulamaları, KOBİ geleceği için çok önemlidir**” faktör önermesidir. Faktör önermesinin yanıt gruplarından olan “Katılıyorum” grubunun “Kurumsal Yönetim işletmemizin değerini arttırabilir.” bağımlı önermesine verdiği yanıtların ortalaması (2,83), “Kararsızım” (2) ve “Katılmıyorum” (2,10) yanıt gruplarının bağımlı önermeye

verdikleri yanıtların ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksektir. Bu sonuca göre; kurumsal yönetim KOBİ geleceği için önemi farkında olanlar kurumsal yönetim şirket değerinin artabileceği görüşüne daha yüksek oranda katılım göstermişlerdir.

ANOVA analizine göre, **“İşletmenizde kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı var mıdır?”** faktör önermesidir. Faktör önermesinin yanıt gruplarından olan “Evet” grubunun “Kurumsal Yönetim işletmemizin değerini arttırabilir.” bağımlı önermesine verdiği yanıtların ortalaması (2,95), “Kısmen” (2,65) ve “Hayır” (2,80) yanıt gruplarının bağımlı önermeye verdikleri yanıtların ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksektir. Bu sonuca göre; kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı olan işletmelerin kurumsal yönetim şirket değerinin artabileceği görüşünü desteklemektedirler.

ANOVA analizinin sonuçlarına göre **“İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör”** sorusunun yanıt gruplarının “Kurumsal Yönetim işletmemizin değerini arttırabilir!” bağımlı önermesine verdiği yanıtların ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit edilmiştir.

### **3.9.1.2. Kurumsal Yönetim İlklerine Uygunluk Beyanı Olmasıyla Beraber Kurumsal Yönetim Yapısı ve İlklerinin Uygulama Düzeyinin Karşılaştırılması**

Bu bölümde kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı olan KOBİ’lerin mevcut kurumsal yönetimin yapısının ve ilklerinin uygulama düzeyini ne derecede tespit edilmiştir. Başka deyişle kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı gerçekten de ciddi alınır yoksa sadece formalite olarak sözde kalmaktadır.

**Tablo 4.20.** İşletmemizde kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı vardır önermelerin yanıtları.**İşletmemizde kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı vardır**

	Gruplar	N	Ortalama	S. S.	P Değeri
Bağımsız yönetim kurulu üyeleri şirket ile ilgili her türlü bilgi ve belgeye kolayca ulaşırlar	Katılmıyorum	28	2.25	.844	.314
	Kararsızım	23	2.30	.703	
	Katılıyorum	24	1.96	.955	
Bağımsız üyeler, görevlerini yaparken hiçbir baskı altında kalmadan, tarafsızca çalışırlar	Katılmıyorum	6	1.83	.753	.299
	Kararsızım	39	2.31	.766	
	Katılıyorum	30	2.07	.944	
Yönetim Kurulu kararları hissedarların denetimlerine açıktır	Katılmıyorum	6	1.83	.753	.417
	Kararsızım	21	2.33	.766	
	Katılıyorum	48	2.15	.944	
Denetim kurulu üyeleri çoğunlukla bağımsız üyelerden oluşur	Katılmıyorum	38	2.21	.905	.900
	Kararsızım	25	2.16	.746	
	Katılıyorum	12	2.08	.900	
İcracı olmayan üyelerin, şirket ile ilgili her türlü bilgi ve belgeye kolayca ulaşırlar	Katılmıyorum	25	2.20	.816	.519
	Kararsızım	29	2.28	.797	
	Katılıyorum	21	2.00	.949	
İcracı olmayan üyeler, kararlarını herhangi bir baskı altında olmadan alırlar	Katılmıyorum	23	2.22	.816	.180
	Kararsızım	29	2.34	.797	
	Katılıyorum	23	1.91	.949	
Şirketinizin vizyon, misyon ve stratejisine uygun olarak yönetim kararları alınmaktadır	Katılmıyorum	4	1.75	.957	.564
	Kararsızım	9	2.11	.782	
	Katılıyorum	62	2.21	.852	
Şirketin geleceğine ilişkin tahminler ve dayandığı istatistiki veriler kamuya açıklanır	Katılmıyorum	42	2.33	.754	.062
	Kararsızım	12	2.25	.866	
	Katılıyorum	21	1.81	.928	
Daha hızlı ve şeffaf bir bilgi akışı sağlamak için şirket yönetimi tarafından gerekli önlemler alınır	Katılmıyorum	1	2.33	.754	.209
	Kararsızım	7	2.25	.866	
	Katılıyorum	67	1.81	.928	
Azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil olmak üzere tüm hissedarlara eşit haklar verilir	Katılmıyorum	10	2.40	.699	.029
	Kararsızım	22	2.50	.673	
	Katılıyorum	43	1.95	.899	
Şirketin hukuki durumu	Anonim şirket	19	1,74	,653	.013
	Limited şirket	56	2,32	,855	

Yapılan ANOVA analizine göre, “Bağımsız yönetim kurulu üyeleri şirket ile ilgili her türlü bilgi ve belgeye kolayca ulaşırlar” faktör önermesidir. Faktör önermesinin yanıt gruplarından olan “Katılıyorum” “grubunun”, “**İşletmemizde kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı vardır**” bağımlı önermesine verdiği yanıtların ortalaması (1,96), “Kararsızım” (2,30) ve “Katılmıyorum” (2,25) yanıt gruplarının bağımlı önermeye verdikleri yanıtların ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha düşüktür. Bu sonuca göre; şirketin kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı olsa da kurumsal yönetim kurulundan bağımsız üyeler bilgi erişimleri sınırlıdır.

“**Bağımsız üyeler, görevlerini yaparken hiçbir baskı altında kalmadan, tarafsızca çalışırlar**” faktör önermesidir. Faktör önermesinin yanıt gruplarından olan

“Kararsızım” grubunun “, “İşletmemizde kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı vardır bağımlı önermesine verdiği yanıtların ortalaması (2,31), “Katılıyorum” (2,07) ve “Katılmıyorum” (1.83) yanıt gruplarının bağımlı önermeye verdikleri yanıtların ortalamalarına göre daha yüksektir. Bu sonuca göre; kurumsal yönetim açısından bağımsız üyeler varlığını şirket için önemlidir bunun için şirketin daha etkili ve verimli bir şekilde çalışması için bağımsız üyelerin görevlerini yaparken hiçbir baskı altında kalmamaları gerekmektedir.

**“Yönetim Kurulu kararları hissedarların denetimlerine açıktır”** faktör önermesidir. “İşletmemizde kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı vardır” bağımlı önermesine verdiği yanıt gruplarından olan “Katılıyorum” yüksek bir ortalama kaydetmiştir (2.15).

**“Denetim kurulu üyeleri çoğunlukla bağımsız üyelerden oluşur”** faktör önermesidir. Faktör önermesinin yanıt gruplarından olan “Katılmıyorum” ve “Kararsızım” grubunun”, “İşletmemizde kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı vardır” bağımlı önermesine verdiği yanıtların ortalaması sırayla (2,21) ve (2,16), “Katılıyorum” (2,08) yanıt gruplarının bağımlı önermeye verdikleri yanıtların ortalamalarına göre daha yüksektir. Bu sonuca göre şirketlerin çoğunluğu denetim kurulunda bağımsız üyeleri çok azdır.

Yapılan ANOVA analizine göre, **“İcracı olmayan üyelerin, şirket ile ilgili her türlü bilgi ve belgeye kolayca ulaşırlar”** faktör önermesidir. Faktör önermesinin yanıt gruplarından olan “Katılıyorum” grubunun, “İşletmemizde kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı vardır” bağımlı önermesine verdiği yanıtların ortalaması (2), “Kararsızım” (2,28) ve “Katılmıyorum” (2,20) yanıt gruplarının bağımlı önermeye verdikleri yanıtların ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha düşüktür. Bu sonuca göre; şirketin kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı olsa da icracı olmayan üyeler, kararlarını tarafsızca ve baskı altında kalmadan almamaktadırlar.

Ankette Anova karşılaştırma analizine konu olan başka faktör önermelerinden birisi ise **“İcracı olmayan üyeler, kararlarını herhangi bir baskı altında olmadan alırlar”**. Faktör önermesinin yanıt gruplarından olan “Kararsızım” grubunun,

“İşletmemizde kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı vardır” bağımlı önermesine verdiği yanıtların ortalaması (2,34), “Katılmıyorum” (2,22) ve “Katılıyorum” (1,91) yanıt gruplarının bağımlı önermeye verdikleri yanıtların ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksektir. Bu sonuca göre; şirketin kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı olsa da icracı olmayan üyeler, kararlarını tarafsızca ve baskı altında kalmadan almamaktadırlar.

ANOVA analizine göre, “**Şirketinizin vizyon, misyon ve stratejisine uygun olarak yönetim kararları alınmaktadır**” faktör önermesidir. Faktör önermesinin yanıt gruplarından olan “katılıyorum” grubunun “İşletmemizde kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı vardır” bağımlı önermesine verdiği yanıtların ortalaması (2,21), “Katılmıyorum” (1,74) ve “kararsızım” (2,11) yanıt gruplarının bağımlı önermeye verdikleri yanıtların ortalamalarına göre istatistiksel olarak daha yüksektir. Bu sonuca göre; kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı olan işletmelerin kurumsal yönetim şirket vizyon, misyon ve stratejisine uygun olarak kararları alınmaktadır.

Yapılan ANOVA analizine göre, “**Şirketin geleceğine ilişkin tahminler ve dayandığı istatistiki veriler kamuya açıklanır**” faktör önermesidir. Faktör önermesinin yanıt gruplarından olan “katılmıyorum” grubunun “İşletmemizde kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı vardır” bağımlı önermesine verdiği yanıtların ortalaması (2,33), “Katılıyorum” (1,81) ve “kararsızım” (2,25) yanıt gruplarının bağımlı önermeye verdikleri yanıtların ortalamalarına göre istatistiksel olarak daha düşüktür. Bu sonuca göre; kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı olan işletmelerin, şirketin geleceği ile ilgili tahminler ve istatistiki verileri kamu ile paylaşmamaktadır.

Yapılan ANOVA analizine göre, “**Daha hızlı ve şeffaf bir bilgi akışı sağlamak için şirket yönetimi tarafından gerekli önlemler alınır**” faktör önermesidir. Faktör önermesinin yanıt gruplarından olan “katılıyorum” grubunun “İşletmemizde kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı vardır” bağımlı önermesine verdiği yanıtların ortalaması (1,81), “Katılıyorum” (2,33) ve “kararsızım” (2,25) yanıt gruplarının bağımlı önermeye verdikleri yanıtların ortalamalarına göre istatistiksel olarak daha düşüktür. Bu sonuca göre; işletmelerin

kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı olsa da, işletmelerin hızlı ve daha şeffaf olması için gerekli önlemler alınmamaktadır.

Yapılan ANOVA analizine göre, “**Azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil olmak üzere tüm hissedarlara eşit haklar verilir**” faktör önermesidir. Faktör önermesinin yanıt gruplarından olan “katılıyorum” grubunun “İşletmemizde kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı vardır” bağımlı önermesine verdiği yanıtların ortalaması (1,95), “Katılmıyorum” (2,40) ve “kararsızım” (2,50) yanıt gruplarının bağımlı önermeye verdikleri yanıtların ortalamalarına göre istatistiksel olarak daha düşüktür. Bu sonuca göre; işletmelerin kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı olmasıyla beraber tüm hissedarlara, azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil olmak üzere eşit hakları verilmemektedir, ancak diğer şirketlerin kurumsal yönetim ilklerine uygun beyan olamayanları hissedarlarına eşit haklar verilmektedir (2,44 ortalama ile).

Analizi yapılan son faktör olarak; “**Şirketin hukuki durumu**” sorusu ele alınmış ve bu sorunun yanıt grupları olan Anonim şirket, Limited şirket “İşletmemizde kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı vardır” bağımlı önermesine vermiş oldukları yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan Anova testi analizine göre faktör önermesi yanıt gruplarının, bağımlı önermeye verdiği yanıtların ortalamaları arasında anlamlı olarak bir farklılık bulunmaktadır. Bu sonuca göre kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı sahip olan şirketler çoğunluğu limited şirketlerden oluşturmaktadır. (2,32 ortalama ile).

## SONUÇ ve TARTIŞMA

Anketin ilk bölümünde yer alan demografik özelliklerin sonuçlarına göre, yöneticilerin büyük oranda eğitim seviyeleri yüksektir, yöneticilerin çoğunluğu %60'i üniversite mezunudur (Lisans/Ön lisans). Ankette konu olan Şirketler, ticaret, sanayi, turizm, muhasebe, bilgi teknoloji ve aydınlatma sektörlerinde faaliyet göstermektedirler, şirketlerin 31 (%41,3)'ü ticaret, 20 (%26,7)'sini hizmet, 18 (%24)'ü ise sanayi, 2 (%2,7)'sini turizm, 2 (%2)'sini bilgi teknoloji ve 1 (%1,3)'sini aydınlatma sektöründe faaliyet gösterdikleri yanıt verilmiştir. Ankette katılan şirketlerin çoğunluğu birinci sırada ticaret sektöründe, ikincisi ise hizmet sektöründe faaliyet göstermektedirler.

Çalışmanın sonucunda, ankete katılım gösteren şirketlerin anonim ve limited şirket statüsüne sahiptirler. Şirketlerin büyük kısmını aile şirket özelliği taşıdığı anlaşılmakla beraber, yöneticiler, kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak yönetim kurulu üyelerinin seçimi yaptıklarını görmektedir. Şirketlerin büyük bölümünü internet sitesi olsa da şirket ile ilgili denetim faaliyetleri ve politikaları paylaşmamaktadırlar.

Katılımcılara “Yönetim Kurulu başkanı ile Genel müdür aynı kişidir” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların %88'i “Evet” , %12'si ise “Hayır” yanıt verdiği görülmüştür. Bu sonuca göre Kazablanka ilinde olan KOBİ'lerin genel olarak aile şirkettir ve yönetim kurulu başkanlığı pozisyonu ile genel müdürlük pozisyonlarının aynı kişi tarafından yürütülmesini tespit edilmiştir. Araştırmaya konu olan KOBİ'lerin büyük bölümü (%82,7) borsaya açılmaya bir planı olmadığını tespit edilmiştir: şirketler, mevcut yapısını daha uygun olduğunu düşünüp aynı şekilde devam etmek istedikleri anlaşılmaktadır.

Katılımcıların, Kurumsal yönetim anlayışı, önemi, ilkeleri, kurumsal yönetim şirket performansı ve geleceğinin önemi farkında olup olmadığı, kurumsal yönetim ilkelerini ne kadar bildiklerini ve uygulamalarını tespit etmek amacıyla frekans analizleri yapılmaktadır. Yapılan analizlerin sonuçları ise şu şekildedir: Katılımcıların büyük kısmını OECD tarafından belirlenen ilkeleri yeterli düzeyde bilgilerinin olmadığı sonucuna varmıştır. Fakat CNGE tarafında belirlenen kurumsal

yönetim kodunun katkılarının haberdar olup uygulamayı çalışmaktadırlar. Katılımcıların (%57,3) oranında azınlık ve yabancı hissedarlar da dâhil olmak üzere tüm hissedarlara eşit haklar verildiği söylemişlerdir. Katılımcılar, Kurumsal yönetim işletmenin değerini arttırabileceği düşüncesine yüksek oranda (%62,7) katılmaktadırlar. Kurumsal yönetim uygulamaları, KOBİ geleceği için çok önemli olduğu sonucuna varmışlardır (2,693333 ortalama ile).

Menfaat sahipleri, haklarının korunması kapsamında şirket politikaları ve prosedürleri hakkında bilgilendirilir (2,74), Çalışanlar, işlerini yapabilme ve performanslarınsa göre ödüllendirir (2,69), Kurumsal yönetim uygulamaları, KOBİ geleceği için çok önemlidir (2,69), Kurumsal yönetim işletmenizin değerini arttırabilir (2,61) alınan en yüksek ortalamalardır.

Kurumsal yönetime ilişkin faktör önermelerin yanıt gruplarının vermiş olduğu yanıtların ortalamaların arasındaki farklıklar olup olmadığının bulmak için ANOVA ve T testlerin analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, karşılaştırmaya konu olan önermelerin büyük bölümünde, %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıkları tespit edilmiştir.

Yapılan ANOVA analizine göre, “Bağımsız yönetim kurulu üyeleri şirket ile ilgili her türlü bilgi ve belgeye kolayca ulaşırlar” faktör önermesidir. Faktör önermesinin yanıt gruplarından olan “Katılıyorum” “grubunun”, “İşletmemizde kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı vardır” bağımlı önermesine verdiği yanıtların ortalaması (1,96), “Kararsızım” (2,30) ve “Katılmıyorum” (2,25) yanıt gruplarının bağımlı önermeye verdikleri yanıtların ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha düşüktür. Bu sonuca göre; şirketin kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı olsa da kurumsal yönetim kurulundan bağımsız üyeler bilgi erişimleri sınırlıdır.

“Bağımsız üyeler, görevlerini yaparken hiçbir baskı altında kalmadan, tarafsızca çalışırlar” faktör önermesidir. Faktör önermesinin yanıt gruplarından olan “Kararsızım” grubunun “, “İşletmemizde kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı vardır bağımlı önermesine verdiği yanıtların ortalaması (2,31), “Katılıyorum” (2,07) ve “Katılmıyorum” (1.83) yanıt gruplarının bağımlı önermeye verdikleri

yanıtların ortalamalarına göre daha yüksektir. Bu sonuca göre; kurumsal yönetim açısından bağımsız üyeler varlığını şirket için önemlidir bunun için şirketin daha etkili ve verimli bir şekilde çalışması için bağımsız üyelerin görevlerini yaparken hiçbir baskı altında kalmamaları gerekmektedir.

“Yönetim Kurulu kararları hissedarların denetimlerine açıktır” faktör önermesidir. “İşletmemizde kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı vardır” bağımlı önermesine verdiği yanıt gruplarından olan “Katılıyorum” yüksek bir ortalama kaydetmiştir (2.15).

“Denetim kurulu üyeleri çoğunlukla bağımsız üyelerden oluşur” faktör önermesidir. Faktör önermesinin yanıt gruplarından olan “Katılmıyorum” ve “Kararsızım” grubunun, “İşletmemizde kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı vardır” bağımlı önermesine verdiği yanıtların ortalaması sırayla (2,21) ve (2,16), “Katılıyorum” (2,08) yanıt gruplarının bağımlı önermeye verdikleri yanıtların ortalamalarına göre daha yüksektir. Bu sonuca göre şirketlerin çoğunluğu denetim kurulunda bağımsız üyeleri çok azdır.

Yapılan ANOVA analizine göre, “İcracı olmayan üyelerin, şirket ile ilgili her türlü bilgi ve belgeye kolayca ulaşırlar” faktör önermesidir. Faktör önermesinin yanıt gruplarından olan “Katılıyorum” grubunun, “İşletmemizde kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı vardır” bağımlı önermesine verdiği yanıtların ortalaması (2), “Kararsızım” (2,28) ve “Katılmıyorum” (2,20) yanıt gruplarının bağımlı önermeye verdikleri yanıtların ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha düşüktür. Bu sonuca göre; şirketin kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı olsa da icracı olmayan üyeler, kararlarını tarafsızca ve baskı altında kalmadan almamaktadırlar.

Ankette Anova karşılaştırma analizine konu olan başka faktör önermelerinden birisi ise “İcracı olmayan üyeler, kararlarını herhangi bir baskı altında olmadan alırlar”. Faktör önermesinin yanıt gruplarından olan “Kararsızım” grubunun, “İşletmemizde kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı vardır” bağımlı önermesine verdiği yanıtların ortalaması (2,34), “Katılmıyorum” (2,22) ve “Katılıyorum” (1,91) yanıt gruplarının bağımlı önermeye verdikleri yanıtların

ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksektir. Bu sonuca göre; şirketin kurumsal yönetim ilklerine uygunluk beyanı olsa da icracı olmayan üyeler, kararlarını tarafsızca ve baskı altında kalmadan almamaktadırlar.

Yapılan analizlerin sonuçlarına göre, birinci hipotezi red ediyoruz ve Kazablanka ilinde araştırmaya katılan KOBİ'ler kayıtlı kurumsal yönetimin önemine ilişkin kurumsal yönetim algısı mevcuttur fakat bu kurumsal yönetim anlayışı farkı algılanmıştı, KOBİ'lerin, kurumsal yönetimin ilklerine verdikleri önem farklılık göstermiştir, bazı ilklerini önemserken diğer ilkeler çok önemli olsa da önemsememektedirler bundan hareketle ikinci hipotezi de kabul edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre ikinci hipotezi kabul ediyoruz ve Kurumsal yönetim ilkelerinin KOBİ'lerin mevcut yapılarından dolayı (aile şirketi özelliği, bağımsız üyeler ile bağımsız yöneticiler olmaması, kurumsal yönetim algısını düşük olması ) tarafından uygulanmasının zor olduğunu sonucuna varmıştır.

Kurumsal yönetimin önemi bildirip uygulamasını desteklemek için hem devlet tarafından hem de yöneticilerin tarafından daha çok çalışmalar yapılması ve çabalar gösterilmesi gerekmektedir.

## EKLER

### Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı;

İşletme alanında yüksek lisansı kapsamında KOBİ'lerde kurumsal yönetimin önemi üzerine bir çalışma yürütüyoruz. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dileriz.

Betimleyici İstatistik Soruları	Betimleyici İstatistik Sorularının Yanıtları
Katılımcıların eğitim durumu	Ortaokul mezunu Lise mezunu Lisans/ön lisans mezunu Yüksek lisans/Doktora mezunu
İşletmenin hukuki durumu	Limited şirket Anonim şirket SNC SCA SP
İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör	Hizmet Ticaret İmalat Turizm Başka
İşletmede çalışan sayısı	10-50 51-90 91-130 131-170 171-199
Yönetim kurulu başkanı kimdir?	Kurucu ya da kurucunun aile ferdi Aile dışından biri
Genel kurulda yönetim kurulu üyelerinin seçiminde en etkin olan hangisidir?	Yönetim kurulu başkanının akrabası olmak Yönetim kurulu başkanının arkadaşı olmak Eğitim düzeyi Teknik yeterlilik
Yönetim kurulu başkanı ile genel müdür aynı kişi midir?	Evet Hayır
Şirketin internet sitesi var mıdır ?	Evet Hayır
Kullanmış internet sitesinde iç denetim faaliyetleri ile ilgili açıklama durumu var mı?	Evet Hayır
İlerde şirketiniz halka açarak borsaya girmeyi düşünüyor musunuz?	Evet Hayır
Kurumsal yönetin şirketin değeri arttırabilir mi?	Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
OECD tarafından yayımlayan Kurumsal Yönetim İlkeleri ile ilgili yeterli düzeyde bilgimiz vardır.	Evet Hayır
İşletmenizde kurumsal yönetim ilkelerine uygunluk beyanı var mıdır?	Evet Hayır Kismen
Kurumsal yönetim uygulamaları, KOBİ geleceği için çok önemlidir	Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
CNGE tarafından belirlenen kurumsal yönetim kodunun katkıları haberdarız ve uygulamayı çalışıyoruz	Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum

Bağımsız yöneticilerin varlığı işletmeye önemli bilgi birikimi ve deneyim katar.	Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
Yönetim Kurulu üyelerinin oy hakları eşittir.	Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
Bağımsız yönetim kurulu üyeleri şirket ile ilgili her türlü bilgi ve belgeye ulaşabilirler	Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
Bağımsız üyeler, yönetim kurullarının etkin ve verimli çalışması için varlığı önemlidir	Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
Bağımsız üyeler, görevini yaparken hiçbir baskı altında kalmadan, tarafsızca çalışırlar	Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
Bağımsız üyeleri varlığı işletmenin finansal performansını olumlu etkilemektedir	Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
Denetim kurulu çoğunlukta bağımsız üyelerden oluşur	Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
Yasadan kaynaklanan zorunluluk olmasa bile bağımsız denetim raporu almak için başvuru yapılabiliriz.	Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
Yönetim Kurulu kararları hissedarların denetimlerine açıktır	Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
İcracı olmayan üyelerin, yönetim kurulundaki rolleri belirgindir.	Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
İcracı olmayan üyeler, şirket ile ilgili her türlü bilgiye kolayca ulaşırlar.	Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
İcracı olmayan üyeler, kararlarını herhangi bir baskı altında olmadan alırlar	Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
Azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil olmak üzere tüm hissedarlara eşit haklar verilir	Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
Çalışanlar, işlerini yapabilme ve performanslarına göre ödüllendirir	Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
Şirketiniz kamuyu aydınlatma kapsamında şirketin muhasebe politikasını, mali durumunu, faaliyet sonuçlarını ve nakit akışını gösteren tüm bilgileri sağlamaktadır	Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
Şirketin geleceğine ilişkin tahminler ve dayandığı istatistikî veriler kamuya açıklanır	Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
Şirketinizin vizyon, misyon ve stratejisine uygun olarak yönetim kararları alınmaktadır	Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
Daha hızlı ve şeffaf bir bilgi akışı sağlamak için şirket yönetimi tarafından gerekli önlemler alınır	Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum

## KAYNAKÇA

**AGUILERA, R. V. and G. JACKSON, (2010), Comparative and International Corporate Governance**, The Academy of Management Annals 4, pp. 485-556.

**AGYRİS, C. (1973) “Some Limits of Rational Man Organizational Theory”**. Public Administration Review, Vol. 33, pp. 253-267.

**AKBULUT, Hakan, (2002), “Küreselleşme ve Kurumsal Yönetim”**, Ekonomik Sorunlar Dergisi, Dışişleri Bakanlığı Yayınları, Sayı:4, Ankara, Ocak 2002, s.1.

**AKTAN Coşkun Can (2005). Şirket yönetiminin sağladığı yararlar;** <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/yararlari.htm> (Erişim Tarihi: 22.08.2020).

**AKTAN, Coşkun Can (2006), Kurumsal Şirket Yönetimi**, 2006 p.18

**AKTAN, Coşkun Can (2013), Kurumsal şirket yönetimi**, p.161:163

**ALCHİAN, A. A. and DEMSETZ, H. (1972) “Production, Information Costs and Economic Organization”**. American Economic Review, Vol. 62, pp. 772-795

**ANAND, Sanjay (2008), Essentials of Corporate Governance**, USA: John Wiley and Sons.

**ARNOLD, B., LANGE, P. (2004). Enron: an examination of agency problems, Critical Perspectives on Accounting**, 15: 751–765.

**BERGLOF, Erik (1994). working paper “Corporate Governance in Transition Economies: The Theory and its Policy Implications.”** Masahiko Aoki and Hyung-Ki Kim, editors, Corporate Governance in Transitional Economies: Insider Control and the Role of Banks. Washington, DC 20433, USA.: Economic Development Institute of The World Bank.

**BHİMANİ, A. (2008) “Making Corporate Governance Count: The Fusion of Ethics and Economic Rationality”**. Journal of Management and Governance, Vol. 12, No. 2, pp. 135-147.

**Cadbury Report (1992), The Financial Aspects of Corporate Governance**, London, UK: The Committee on the Financial Aspect of Corporate Governance (The Cadbury Committee) and Gee and Co, Ltd, pp: <https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/cadbury.pdf> (Erişim tarihi: 23.09.2020),

**CAUSSAIN, Jean-Jacques (2005), Le gouvernement d'entreprise Le pouvoir rendu aux actionnaires**, Lexis Nexis, p.10

**CLARK, T. (2004) “Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance”** London and New York: Routledge.

**D'AMBOISE, G.** (1991). “**The Canadian Small and Medium sized enterprise: Situation and Challenges**”, The Institute for Research on Public Policy

**DABDOUB, Mostafa** (2013). **Les pme et le développement local**, Yüksek Lisans Tezi, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales -Casablanca - Maroc S.40

**DABLA-NORRIS, E. et G. Inchauste** « **Informality and Regulations: What Drives the Growth of Firms?** » International Monetary Fund. Volume 55, N° 1, 2008.

**DAİLY, C. M., DALTON, D. R. and CANELLA, A. A.** (2003) “**Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data**”. Academy of Management Review, Vol. 28, No. 3, pp. 371-382

**DAVIS, J. H., SCHOORMAN, F.D. and DONALDSON, L.** (1997) “**Toward a Stewardship Theory of Management**”. Academy of Management Review, Vol. 22, pp. 20-47

**DEMİRAG, I. S., and J. F. SOLOMON,** (2003), **Guest Editorial: Developments in International Corporate Governance and the Impact of Recent Events**, Corporate Governance: An International Review 11, pp. 1-7.

**DEVELİOĞLU, K., G. HAŞİT,** (2008). “**Kurumsal Yönetim İlkelerinin Farklılaşma Düzeyi: Eskişehir Sanayi Odası ve Ticaret Odası'na Bağlı İşletmeler Üzerine Bir Uygulama**”, 1.Ulusal Yönetim Bilimleri ve Ekonomi Kongresi, İzmir.

**DEWİNG, I. P., and P. O. Russell,** (2004), **Regulation of UK Corporate Governance: Lessons from Accounting, Audit and Financial Services**, Corporate Governance: An International Review 12, pp. 107-115.

**DONALDSON, L and J. Davis,** (1991) “**Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns**”. Academy Of Management Review, Vol. 20, No. 1, pp. 65

**EISENHARDT, K. M.** (1989) “**Agency Theory: An Assessment and Review**”. Academy of Management Review, Vol. 14, pp. 57-74

**ERGUN, S.** (2013). **Stratejik İşbirliklerinde Kurumsal Yönetimin Önemi ve Bir Araştırma**. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.

**European Commission (2005).** “SME definition, User guide and model declaration”

**European Commission.** (2005) **The New SME Definition: User Guide and Model Declaration**, EC Enterprise and Industry Publications, s. 32.

- FİLİON**, L. J. (1990). “**Free trade: The need for a definition of small business**”, Journal of Small Business and Entrepreneurship, Vol. 7, No. 2, Jan-March, pp. 33-46
- FİLİON**, Louis Jacques (1997), **Revue internationale P.M.E**, « **économie et gestion de la petite et moyenne entreprise** », Vol 10, n° 2, P131.
- FREEMAN**, R. E. (1984) “**Strategic Management: A Stakeholder Approach**”. Pitman, London
- FREEMAN**, R.E. (1999) “**Response: Divergent Stakeholder Theory**”. Academy of Management Review, Vol. 24, No. 2, pp. 233-236
- GALLEGOS**, Frederick, CISA, CGFM, CDE (2003), EDP Auditing, **Sarbanes Oxley Act of 2002 (PL 107-204) and Impact on the IT Auditor**, p1.
- GANGULY**, P. (1985). “**UK. Small Business Statistics and International Comparisons**”, Canada's Small Business Data Centre, GDSourcing
- GIBSON**, T., van der VART, H.J. (2008). “**Defining SMEs: A less imperfect way of defining Small and Medium Enterprises in Developing Countries**”, Brookings Global Economy and Development, September
- HAUSER**, SBS Expert Meeting (2005). “**Towards better Structural Business and SME Statistics**”, OECD, Statistics Directorate, “A qualitative definition of SME”, Institute für Mittelstandsforschung, Bonn
- HOLLY**, J. Gregory; Jason R. Lillien, (2000). **Corporate Governance And Role Of The Board Of Directors**, Great Britain, Egon Zehnder International, s.11.
- HOLMSTROM**, B. and **MİLGROM**, P. (1994) “**The Firm as an Incentive System**”. The American Economic Review, Vol. 84, No. 4, pp. 972-991
- JENSEN**, M. C. and **MECKLING**, W. (1976) “**Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure**”. Journal of Financial Economics, Vol. 3, p.305-360.
- JONES**, I. and M. **POLLİTT**, (2004), **Understanding How Issues in Corporate Governance Develop**: Cadbury Report to Higgs Review, Corporate Governance: An International Review 12, pp. 162-171.
- KARACAR**, Güray ve Başak **MUŞTU**, **Türkiye’de kurumsal yönetim–**  
<https://tokkder.org/tokkder-dergi/3234> (Erişim tarihi: 15.03.2021)
- KEAY**, A. (2014), **Comply or Explain in Corporate Governance Codes: in Need of Greater Regulatory Oversight?**, Legal Studies 34, pp. 279-304.

**LOWE, Simon (2019). Driving good governance through accountability:** <https://www.grantthornton.co.uk/insights/five-principles-of-good-governance-accountability/> (Erişim Tarihi: 20.10.2020).

**MARCHESNAY Michel (1991). La PME: une gestion spécifique » Économie rurale.** N°206.P 11-17.

**MARCHESNAY Michel (1993). PME: stratégie et recherche » Revue Française de Gestion.** N° 95.P 70-76.

**MAROC PME:** [https://telquel.ma/2019/04/04/ce-qu'il-faut-retenir-du-bilan-de-maroc-pme\\_1633856](https://telquel.ma/2019/04/04/ce-qu'il-faut-retenir-du-bilan-de-maroc-pme_1633856) (Erişim tarihi: 19.02.2021)

**MCLEAN Bethany (2001). “Is Enron Overpriced?”**, FORTUNE, Monday, March 5.

**MECEK, Gülsevil (2020). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Uluslararası Tanımlama Ölçütleri ve Kavramlaştırılması**, Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi (JEBPIR), 6(1), s.30.

**MERCIER S. et J. P. GOND, (2005).”Les théories des parties prenantes”**, Cahier du FARGO, n°

**MINTZBERG, H. (1988- 1989) « Formons des managers, non des MBA ! »** Harvard L'Expansion. Hiver. P 84-92.1988.

**MINTZBERG, H. (1990). «Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre »** Les Editions d'organisation. Paris. 1990.

**Millstein Report (1998).Corporate Governance-Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets**, Paris: OECD publications

**Minister of the Environment, Canada:** <http://www.ec.gc.ca/p2/default.asp?lang=En&n=D35E8873-1>, (Erişim tarihi: 17.03.2021)

**Ministère des affaires économiques et générales et CGEM. 2008, Code Marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise**, Mars, p.7.

**Ministre des Affaires Economiques et Générales, commission nationale de gouvernance d'entreprise**, le code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, p7,13,26:37.

**NICHOLAS, J. Price (2018). The Principles of Good Corporate Governance,:** <https://insights.diligent.com/corporate-governance/the-principles-of-good-corporate-governance/>, (Erişim Tarihi: 20.10.2020).

**NOUNA**, Khaoula ve Jalila AIT SOUDANE (2019), **Les PME Marocaines et la problématique de financement**, International Journal of Economic and Strategic Management of Business (ESMB), vol 15 pp. 9-23, 2019.

**OKAY**, Hakan (2015). **Helikopter Bakışı, İşletme Yönetimi ve Pazarlamada Yeni Kavramlar**, MediaCat.

**OSTERYOUNG**, J. S. and D. **NEWMAN**, (1993). “**What is a Small Business?**”, The Journal of Small Business Finance, 2(3), s219-231

**ÖZBİRECİKLİ**, Mehmet (2006). “**Bağımsız Denetçinin Müşteri Firmanın Yolsuzluk Eylemi Karşısındaki Tutumu: Şirket Yolsuzluk Vakaları ve Yasal Düzenlemeler Çerçevesinde Bir İnceleme**”, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Yıl:5, Sayı:18, s.13.

**PADİLLA**, A. (2002) “**Can Agency Theory Justify The Regulation Of Insider Trading**”. The Quarterly Journal of Austrian Economics, Vol. 5, No. 1, s. 3-38

**QASSİM** Lubna (2017). **How does corporate governance vary around the world?** essai.

**RECKLIÉS**, D. (2001). “**Small Business – Size as a Chance or Handicap**”: <http://www.themanager.org/resources/Small%20Business.htm>, (Erişim tarihi: 20.11.2020)

**RİGAR**, M. et **SOLHİ S.** (2008), « **Structure du capital et gouvernance des sociétés cotés au Maroc** », Working Paper, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Marrakech, s.10

**ROSS**, S. A. (1973) “**The Economic Theory of Agency: The Principal’s Problem**”. The American Economic Review, Vol. 63, No. 2, s. 134-139

**SERİNKAYA**, İlker (2008), **Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Firma Değeri Üzerindeki Etkisi: Ekonometrik Bir Analiz**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**Sermaye Piyasa Kurulu**: <https://www.spk.gov.tr/Duyuru/Goster/20111011/0>, (Erişim tarihi: 25.02.2021)

**SHLEİFER**, A. and **VİSHNY**, R.W. (1997) “**A Survey Of Corporate Governance**”. Journal of Finance, Vol. 52, No. 2, s. 737-783.

**SPIRA**, L. F., and J. **SLİNN**, ( 2013), **The Cadbury Committee: A History**. edited by O. U. Press).

**SUNDARAM**, A. K. and A. C. **INKPEN**, (2004) “**The Corporate Objective Revisited**” Organization Science, Vol. 15, No. 3, s. 350-363

**ŞEHİRLİ**, Kübra, (1999). **Kurumsal Yönetim**, Araştırma Raporu (Yeterlik Etüdü), SPK Denetleme Dairesi.

**TORRES** Olivier, (1999). **Les PME, dominos** Flammarion, s.30.

**Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği** (2003): <http://tkyd.org/tr/sss-kurumsal-yonetim-neden-gereklidir.html>, (Erişim tarihi: 15.10.2020)

**U. S. Securities and Exchange Commission (SEC)**. "Speech by SEC Commissioner: Remarks at 'Beyond the Myth of Anglo-American Corporate Governance' Washington, December 6, 2005.

**ÜLGEN**, H. ve S. Kadri **MİRZE** (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. Literatür Yayıncılık, İstanbul

**WEİMER**, J., and J. **PAPE**, (1999). **A Taxonomy of Systems of Corporate Governance**. *Corporate Governance*, Vol. 7 (2).

**WHEELER**, D., B. **COLBERT** and R. E. **FREEMAN**, (2003) "Focusing On Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability And A Stakeholder Approach In A Network World". *Journal of General Management*, Vol. 28, s. 1-28

**WIRTZ**, Peter (2008). **Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise**: s.36-51.

**YATİM**, Salaheddine (2020). **SARL au Maroc : forme préférée des entrepreneurs**: <https://www.upsilon-consulting.com/2020/11/sarl-au-maroc-pourquoi-est-ce/>, (Erişim Tarihi: 20.04.2021).

**YOSHİMORİ** M. (2008). **Corporate Governance Around the World**, *Routledge Studies in Corporate Governance*, s.172

**YOSSOUFİ**, Abderrahman (2002). **Charte des PME 2002**: <http://www.droit-afrique.com/upload/doc/maroc/Maroc-Loi-2000-53-charte-PME.pdf>, (Erişim Tarihi: 20.10.2020).

**YUNKE**, H. et al. (2008). "Comparative study on SME policy: Canada, United States and the European Union", *Journal of International Business and Economics*, Vol. 8

## WEB KAYNAKLARI

**Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations (AMDIE):** <https://morocconow.com/en/e/amdie> (Erişim tarihi: 14.08.2020)

**Ceopedia Management Online:** [https://ceopedia.org/index.php/Anglo-Saxon\\_model\\_of\\_corporate\\_governance#:~:text=Anglo%2DSaxon%20model%20of%20corporate%20governance%20is%20a%20system%20of,of%20control%20over%20the%20corporation](https://ceopedia.org/index.php/Anglo-Saxon_model_of_corporate_governance#:~:text=Anglo%2DSaxon%20model%20of%20corporate%20governance%20is%20a%20system%20of,of%20control%20over%20the%20corporation) (Erişim tarihi: 22.06.2020).

**Corporate Governance Laws and Regulations in France:** <https://iclg.com/practice-areas/corporate-governance-laws-and-regulations/france> (Erişim tarihi:01.05.2020)

**Corporate Governance Models: Anglo-American, German, 2018:** <https://www.papertyari.com/general-awareness/management/corporate-governance-models/> (Erişim tarihi: 21.05.2020)

**Cudbury report (1992), Shared Vision and Beyond:** <http://www.data.unibg.it/dati/corsi/900002/79548-Beyond%20Cadbury%20Report%20Napier%20paper.pdf> (Erişim tarihi: 27.12.2020)

**DIENG Françoise. transparence d'entreprise:** <https://www.actu-juridique.fr/international/international-etrangers/transparence-et-gouvernement-dentreprise-dans-lacte-uniforme-reviser-relatif-au-droit-des-societes-commerciales-et-du-groupement-dinteret-economique/>, (Erişim Tarihi: 22.09.2020).

**Dünya bankası kobi tanımı:** [https://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments\\_614.pdf](https://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments_614.pdf) (Erişim tarihi: 19.08.2020)

**Dünya.com (2020). OECD nedir? OECD ülkeleri hangileridir?** <https://www.dunya.com/gundem/oecd-nedir-oecd-ulkeleri-hangileridir-haberi-485097>

**Emerging Markets, Three Models of Corporate Governance:** <http://www.emergingmarketsesg.net/esg/wp-content/uploads/2011/01/Three-Models-of-Corporate-Governance-January-2009.pdf> (Erişim tarihi: 22.06.2020)

**Minister of Industry, Canada:** <http://www.ic.gc.ca/eic/site/pp-pp.nsf/eng/home>, (Erişim tarihi: 25.07.2020)

**EU recommendation 2003/361.:** [https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en)

**Sanayi, Ticaret, Yeşil ve Dijital Ekonomi Bakanlığı, AMCE, L'enquête de l'ITC sur la compétitivité des PME:**

[https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/SME\\_Com\\_p\\_Morocco\\_FR\\_web.pdf](https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/SME_Com_p_Morocco_FR_web.pdf) (Erişim tarihi: 09.09.2020)

**Sarbanes Oxley Compliance:** <https://www.sarbanes-oxley-101.com/sarbanes-oxley-compliance.htm> (Erişim tarihi: 10.01.2021)

**Scandales Financiers Vivendi Universal et Messier:** [www.lorientlejour.com](http://www.lorientlejour.com) ,(Erişim tarihi: 15.04.2020)

**SENAT. F. R. (2021). Responsabilit  soci tale des entreprises (RSE) une exemplarit    mieux encourager:** <http://www.senat.fr/rap/r19-572/r19-57210.html>

**Serbeatiyet.com (2020). 2020'nin en b y k milyarlar skandalları:** <https://serbestiyet.com/featured/2020nin-en-buyuk-milyarder-skandallari-48722/>, (Erişim Tarihi: 22.09.2020).

**WorldCom skandalı:** <http://arsiv.ntv.com.tr/news/160390.asp>

**TKYD,**

<http://www.tkyd.org/files/downloads/hakimizda/TKYD%20Kurumsal%20Yonetim%20Nedir%202017.pdf>, (Erişim tarihi: 14.02.2021)

**SHOR Russel (2020). The wirecard scandal:**

<https://www.fxcm.com/markets/insights/the-wirecard-scandal/>, (Erişim Tarihi: 22.09.2020).

**Small and Medium Enterprise Agency Japan:**

[https://www.chusho.meti.go.jp/sme\\_english/outline/02/01.html](https://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/outline/02/01.html) (Erişim Tarihi: 05.12.2020).

**Small and Medium Enterprise Agency:**

[https://www.chusho.meti.go.jp/sme\\_english/outline/02/01.html](https://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/outline/02/01.html)

**Small Business Administration (SBA):** <http://www.sba.gov/content/summary-size-standards-industry> (Erişim tarihi:18.09.2020)

**Responsabilit  soci tale des entreprises (RSE) : une exemplarit    mieux encourager:** <http://www.senat.fr/rap/r19-572/r19-57210.html> (Erişim tarihi: 20.01.2021)

**OCDE (2019). OECD SME and Entrepreneurship Outlook,**  ditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>. (Erişim Tarihi: 22.08.2020).

**OECD Principles of Corporate Governance**, 2004:  
<https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>  
 (Erişim tarihi: 17.10.2020)

**OECD, Principles of Corporate Governance (Turkish version)**, OECD Publishing, Paris, 2004:  
<https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>  
 (Erişim tarihi: 16.12.2020)

<https://investir.lesechos.fr/actionnaires/interview/il-y-a-eu-400-000-nouveaux-actionnaires-en-france-en-2020-1949171.php>

**Speech by SEC Commissioner:**

Remarks at Beyond the Myth of Anglo-American Corporate Governance, 2005:  
<https://www.sec.gov/news/speech/spch120605cag.htm> (erişim tarihi: 01.05.2020)

**KOBİ Tanımında Değişiklik**: <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/kobi-taniminda-degisiklik/1184608> (Erişim tarihi: 15.01.2021).

**L'orient le jour, Les scandales Financiers**:  
[https://www.lorientlejour.com/article/380766/SCANDALES\\_\\_FINANCIERS\\_Viven\\_di\\_Universal\\_et\\_Messier\\_poursuivis\\_par\\_des\\_actionnaires\\_americains.html](https://www.lorientlejour.com/article/380766/SCANDALES__FINANCIERS_Viven_di_Universal_et_Messier_poursuivis_par_des_actionnaires_americains.html)

**HCP (2019)**: <https://article19.ma/accueil/archives/120151> (Erişim tarihi: 29.04.2021)

**HOLLY, J. Gregory, Grapsas Rebecca and Claire H. Holland, (2020). *Sidley Austin LLP, Corporate governance and directors' duties in the United States*: overview, 2020,** [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/w-011-8693?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/w-011-8693?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true) (Erişim tarihi: Erişim Tarihi: 20.02.2021)