

Kurumsal Yönetişim Uygulamalarının Analizi: Borsa İstanbul'da İşlem Gören Turizm Şirketlerinde Bir Araştırma*

ÖZ

Çalışmada Türkiye ekonomisinin lokomotif sektörü olan turizm sektörü ele alınmış ve Borsa İstanbul'da (BİST) işlem gören turizm şirketleri incelenmiştir. Araştırmanın amacı; turizm sektöründe faaliyette bulunan ve BİST'te işlem gören halka açık A.Ş.'lerin kurumsal yönetim uygulamalarını Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) ilkelerinden yararlanılarak pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu alt boyutlarında değerlendirmektir. Çalışmadaki veriler turizm şirketlerinin kamuyu aydınlatma platformu, kendi internet sitelerinde bulunan faaliyet raporları, kurumsal yönetim uyum raporları ile web sayfaları incelenerek elde edilmiş ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Çalışmada turizm sektöründe faaliyette bulunan şirketler, holding statüsünde olanlar ile holding statüsünde olmayanlar şeklinde karşılaştırmalı olarak incelenmiş ve daha sonra söz konusu şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları arasındaki farklılıklar belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular; holding statülü turizm şirketlerinin kurumsal yönetim uygulamalarının kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile yönetim kurulu alt boyutlarında daha güçlü, pay sahipleri ile menfaat sahipleri alt boyutunda daha yetersiz olduğunu göstermektedir. Araştırmada holding statülü olmayan turizm şirketlerinin kurumsal yönetim uygulamalarının kamuyu aydınlatma ve şeffaflık alt boyutunda daha güçlü, diğer tüm boyutlarda ise daha yetersiz olduğu görülmüştür. Araştırma bulguları; menfaat sahipleri ile yönetim kurulu boyutlarına holding statülü şirketlerin, holding statülü olmayan şirketlere göre daha fazla önem verdiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetişim, Stratejik Yönetim, Turizm İşletmeleri, Borsa İstanbul, Türkiye.

Analysis of Corporate Governance Practices: A Research on The Tourism Companies Traded in Borsa Istanbul

ABSTRACT

In the study, the tourism sector that is the leading sector of Turkish economy was discussed and tourism companies that are traded in Borsa Istanbul were examined. Corporate governance practices of enterprises operating in the tourism sector were assessed in terms of shareholders, stakeholders, board of directors, public disclosure and transparency sub-dimensions by considering the CMB principles in the study. The data in the study were obtained by analyzing the tourism companies' activity reports available in the public disclosure platform and the company websites; corporate governance compliance reports and the articles of associations and the data were subject to content analysis. In the study, the companies operating in the tourism sector were examined comparatively as those having the status of holding company and those not having the status of holding company and then the differences between the corporate governance practices of the said companies were identified. Research findings show that; corporate governance practices of holding tourism companies are stronger in the sub-dimensions of the board of directors and public disclosure and transparency, but inadequate in the sub-dimension of shareholders and stakeholders. In the survey, it was found that corporate governance practices of non-holding tourism companies are stronger in public disclosure and transparency sub-dimension of the corporate governance practices and inadequate in all other dimensions. Research findings show that; holding companies pay more attention to stakeholders and board of directors sub-dimensions than non holding companies.

Keywords: Corporate Governance, Strategic Management, Tourism Enterprises, Borsa Istanbul, Turkey.

Sena ERDEN AYHÜN¹

Bilge ÇAVUŞGİL KÖSE²

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, senaerden@comu.edu.tr

² Dr. Öğr. Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Ezine Meslek Yüksekokulu, bilgecevusgilkose@comu.edu.tr

* Bu çalışma 03-05 Mayıs 2018 tarihinde 7. Uluslararası İşletme Yönetimi Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

1. GİRİŞ

Günümüzde ulusal ve uluslararası platformlarda büyümek isteyen işletmelerin halka açık A.Ş. statüsünde faaliyet-te bulunmaya önem verdikleri görülmektedir. A.Ş'ler bünyesinde uygulanan halka arz politikası ile şirketlere ilişkin hisseler bireysel ve kurumsal yatırımcılar tarafından satın alınabilmekte ve yatırımcılar işletmelerin kar/zarar durumlarına ortak olmaktadır. Bu bağlamda söz konusu şirketlerin iyi yönetilmemesi ve varlığını sonlandırması durumunda şirket hissedarları, şirkete yatırım yapan yatırımcılar ve işgücü piyasaları olumsuz etkilenmektedir. Geçmişte yaşanan finansal krizler ve şirket skandalları nedeniyle yatırımcılar güven duydukları şirketlere öncelikli olarak yatırım yapmayı tercih etmektedirler. Türkiye'de tasarruf sahiplerinin haklarını korumak, denetlemek ve sermaye piyasalarının güven ve kararlılık içerisinde çalışmasını sağlayabilmek için 1981 yılında çıkarılan yasa ile Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) kurulmuştur. SPK tarafından 2003 yılında yürürlüğe konarak 2005 yılında revize edilen kurumsal yönetim uygulamaları şirketleri pay sahipleri, menfaat sahipleri, yönetim kurulu ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflık boyutlarında değerlendirmektedir. Halka açık A.Ş'ler, yürütmüş oldukları faaliyetleri kurumsal yönetim uyum raporları, kamuyu aydınlatma platformları, faaliyet raporları ve web sayfaları ile menfaat sahiplerine aktararak, uygulamış oldukları şirket politikaları hakkında açıklayıcı bilgiler sunmaktadır.

Araştırmada Türkiye'nin ekonomisinde önemli bir paya sahip olan turizm sektöründe faaliyette bulunan şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarının yeterlilik düzeylerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Çalışmada öncelikle kurumsal yönetim kavramı ve ilkeleri irdelenerek yazında konuya ilişkin araştırmalar incelenmiştir. Araştırma kapsamında kurumsal yönetim faaliyetlerini yürütmede diğer turizm işletmelerine göre daha başarılı oldukları düşünülen Borsa İstanbul'da işlem gören halka açık turizm şirketleri ele alınmıştır. Çalışmada turizm sektöründe faaliyette bulunan şirketler, holding statüsünde olanlar ile holding statüsünde olmayanlar şeklinde karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Araştırmanın amacı; turizm sektöründe faaliyette bulunan ve BİST'te işlem gören halka açık A.Ş'lerin kurumsal yönetim uygulamalarını SPK ilkelerinden yararlanılarak pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu alt boyutlarında değerlendirmektir. Bu kapsamda BİST'te işlem gören turizm şirketlerinin kamuyu aydınlatma platformu, kurumsal internet sitelerinde bulunan faaliyet raporları, kurumsal yönetim uyum raporları ile web sayfaları incelenerek elde edilmiş ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Söz konusu şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları arasındaki farklılıklar da belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın başlıca bulgusu araştırma kapsamında incelenen tüm şirketlerin kurumsal yönetim süreçlerinde çeşitli yetersizliklerinin olduğunu göstermiştir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu kısmında kurumsal yönetim kavramı, kurumsal yönetim ilkelerini ifade eden pay sahipleri, menfaat sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile yönetim kurulu alt boyutları açıklanmış ve literatürdeki konuya ilişkin yapılmış çalışmalar hakkında bilgi verilmiştir.

1.1. Kurumsal Yönetişim Kavramı

Literatürde yönetim kavramının yönetim sözcüğünden türettiği belirtilmektedir. Yönetişim kavramı; yönetimde yeni bir süreci, mevcut kuralların değişimini, işletmenin tabi olduğu yeni yönetim sürecinde tüm paydaşların yönetim süreçlerine katılmasını ifade etmektedir. Bu bağlamda yönetim, yönetim kavramındaki değişikliği açıklamaktadır (Rhodes, 1996: 652-653). Kurumsal yönetim, işletmelerin istenen karlılığa ulaşmalarında ve kaynaklar yönünden güçlü olmalarında önem taşımaktadır. Kurumsal yönetim, işletmelerin ticari faaliyetlerinde nasıl davranmaları gerektiği konusunda yasal kurallar öne sürmektedir (Licht, 2005: 234). Kurumsal yönetim; bir şirketin hak sahiplerine ve kamusal menfaatlere zarar vermeyen yönetim uygulamalarını bünyesinde barındıran ve işletmelerin şeffaf, hesap verebilir, adil, sorumluluk sahibi uygulamalarını içeren zorunlu ve gönüllü yükümlülüklerinin bütünüdür (Çonkar vd., 2011: 84-85). Genel olarak kurumsal yönetişimin amacı; işletmenin üst kademe yöneticilerinin davranışlarını denetim altına alarak, hissedar amaçlarına hizmet edilmesinin sağlanması ve işletmeye katkı veren tüm paydaşların menfaatlerinin korunmasıdır (Saklı, 2012: 51). Günümüzde işletmeler uygulamış oldukları kurumsal yönetim süreci ile sermaye piyasalarında itibar kazanarak yatırımcıların sermayelerini kendi şirketlerine yönlendirmeyi amaçlamaktadırlar (Shleifer and Vishny, 1997: 739). Kurumsal yönetim kavramı, özel şirketlerdeki yönetim sorunlarını çözmek amacıyla gündeme gelmiştir (Saklı, 2012: 51).

Kurumsal yönetim uygulamalarının temelini iş ahlakı ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları oluşturmaktadır. İş ahlakı; işletmelerde faaliyetlerin yürütülmesi ve uygulanması aşamalarında uygun görülen kurallar ve dav-

ranış şekilleridir (Akbulut- 2000: 4). İş ahlakı; genel olarak işletmelerdeki ürün/hizmet sürecinde bütünleştirici bir rol oynamakta, işletme içerisinde görev yapan çalışanların tutumlarını etkileyerek, davranışlarını etkilemektedir (Sidani and Gardner, 2000: 597). Kurumsal sosyal sorumluluk; isteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları ile toplumun refahını sağlamak için üstlenilen bir yükümlülük olarak adlandırılmaktadır. İsteğe bağlı iş uygulamaları ile açıklanmak istenen, işletmeler tarafından gösterilen gönüllü yükümlülüklerdir (Kotler ve Lee, 2008: 3). İşletmelerin uzun dönemli başarısında sosyal sorumluluk çabaları stratejik rol oynamaktadır (Decker, 2004: 173). Literatürde dört parçalı model olarak sunulan sosyal sorumluluk boyutları; ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, etik sorumluluk ve gönüllü sorumluluk olarak sınıflandırılmaktadır (Carroll, 1991: 40). Ekonomik sorumluluklar, işletmelerin ilk düzey sorumlulukları olarak açıklanmakta ve işletmelerin karlılığına işaret etmektedir. Yasal sorumluluklar, işletmelerin kanunlar çerçevesinde faaliyetlerini gerçekleştirmelerini belirtmektedir. Etik sorumluluklar, işletmelerin toplumun örf, adet ve değerlerini dikkate alarak faaliyette bulunmalarıdır. Gönüllü sorumluluklar, işletmeler tarafından topluma fayda yaratabilmek amacıyla oluşturulan faaliyetleri ifade etmektedir (Göztaş ve Baytekin, 2009: 1010). İşletmeler tarafından önem verilen ekonomik sorumluluklar en temel düzeyde, gönüllü sorumluluklar ise en üst düzeyde yer almaktadır (Windsor, 2001: 233). 1950'li yıllardan önce işletme sahiplerinin sorumluluğu olarak algılanan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, günümüzde etki alanını genişletmiş, topluma karşı olan sorumluluklar olarak da ifade edilmeye başlanmış ve iyi yönetim uygulamalarının temelini oluşturmuştur (Halıcı, 2001: 13).

Kurumsal yönetim ile ilgili yapılmış olan düzenlemelerin İngiltere'deki Cadbury Raporu ile başladığı kabul edilmektedir (Doğan, 2007: 84). 1992 tarihli Cadbury raporu, yönetim yapısının gözden geçirilmesini ve yönetim kurullarının sorumluluklarını açıklamaktadır. Söz konusu rapor, denetçilerin görev ve sorumluluklarını açıklayarak, işletmelerde yürütülmekte olan muhasebe faaliyetlerine ilişkin birtakım açıklamalarda bulunmaktadır. Cadbury raporunda, yönetim kavramına ilişkin aşağıdaki açıklamalarda bulunmaktadır (Cadbury, 1992: 14-15):

- Bu sistemde şeffaflık, dürüstlük ve sorumluluk kavramlarının birlikte ele alınıp değerlendirilmesi uygun görülmüştür.
- Hesap verebilirlik ekseninde yönetim kurulları, hissedarlarına karşı sorumlu davranmalıdır. Yönetim kurulları pay sahiplerine karşı sorumluluklarını yerine getirmek için doğru bilgiler sunmalıdır.
- Yönetim kurullarının faaliyetleri hakkında açık bir şekilde bilgi vermeleri, gerçekleştirmeyi düşündükleri iş stratejilerinde başarılı olmalarına katkı verebilecektir.

2.2. Kurumsal Yönetişim İlkeleri

Kurumsal yönetimle ilgili düzenlemeler; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olarak isimlendirilen dört temel ilkeye odaklanmaktadır. Aşağıda kurumsal yönetim ile ilgili temel ilkeler açıklamıştır (TKYD-Deloitte, 2006: 4-5):

Adillik: Adillik ilkesi, şirket yönetiminin tüm hak sahiplerine karşı eşit davranmasını açıklamaktadır. Söz konusu ilke, azınlık hissedarlar ve yabancı ortaklar da dâhil olmak üzere hissedar haklarının korunmasını amaçlamaktadır.

Sorumluluk: Sorumluluk ilkesi, şirketlerin hissedarları için değer yaratmasını, yasal zorunlulukların ötesinde etik değerlere uygun olarak kanun ve düzenlemelere uygun davranmasını ifade etmektedir.

Şeffaflık: Şeffaflık ilkesi işletmelerin kamuoyuna doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgi aktarmalarını açıklamaktadır.

Hesap verebilirlik: Hesap verebilirlik ilkesi, yönetim kurulunun tepe yönetimi performansını bağımsız bir şekilde izlemesini ve tepe yöneticilerinin de hissedarlara karşı hesap verebilirliğinin sağlanmasını ifade etmektedir.

Yukarıda ifade edilen temel ilkeler dışında, kurumsal yönetim uygulamalarını ifade etmeye yönelik birtakım özel ilkeler de bulunmaktadır. SPK "uygula ya da açıkla" yaklaşımına dayalı Kurumsal Yönetim İlkelerini Temmuz 2003'te yayınladıktan sonra, 2005 yılında OECD İlkelerindeki değişiklikleri esas alarak söz konusu ilkeleri güncellemiştir (www.yoikk.gov.tr). SPK'nın belirlemiş olduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri; pay sahipleri, menfaat sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile yönetim kurulu ana başlıklarından oluşmaktadır (www.spk.gov.tr).

2.2.1. Pay Sahipleri

Bu kısımda pay sahipliği haklarının kullanımı, bilgi alma ve inceleme hakları, genel kurula katılım hakları, oy hakları, azınlık hakları ve kar payı haklarına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Söz konusu boyut ile pay sahiplerine bilgi alma ve inceleme hakkı tanınmış, şirketlerin pay sahipleri ile ilişkiler birimi kurmaları gündeme gelmiştir. Buna ilaveten genel kurul toplantılarının ilanının, mevzuat ile öngörülen usullerin yanı sıra mümkün olan en fazla sayıda pay sahibine ulaşmayı sağlayacak her türlü iletişim vasıtası ile genel kurul toplantısı tarihinden asgari üç hafta önce duyurulması öngörülmüştür (SPK, 2012: 7). Pay sahipleri boyutunda oy hakkına ilişkin imtiyazdan kaçınılması öngörülmektedir. Türk Ticaret Kanunu'nun 373. maddesine göre her hissenin bir oy hakkı bulunmaktadır. Fakat şirketler ana sözleşmelerinde hükümleri bulunuyorsa imtiyazlı hisse senetleri çıkartabilmektedirler. Bu durum bir hisse bir oy kuralının uygulanmamasını sağlamakta, bir hissedarın doğrudan ortaklık oranı, nihai ortaklık oranlarından farklı olmaktadır. Pay sahiplerinin hisse oranları ile oy oranları arasındaki farklılıklar, azınlık hissedarların haklarının korunmasını engelleyen bir uygulama olarak ifade edilmektedir (Arikboğa ve Menteş, 2009: 97). Pay sahipleri boyutunda şirketlerin belirli ve tutarlı kar dağıtım politikalarının olması, özellikle borsalarda işlem gören payların serbestçe devredilmesini engelleyen uygulamalardan kaçınılması öngörülmüştür (SPK, 2012: 11).

2.2.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Bu kısımda kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili ilkeler yer almıştır. Ayrıca şirketlerin pay sahiplerine yönelik bilgilendirme politikası kuralları oluşturmaları ve bu kuralların bütününe sadık kalarak kamuyu aydınlatmalarına yönelik prensipler belirlemeleri standarda bağlanmıştır (www.yoikk.gov.tr). Kamuya açıklanacak bilgilerin zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir ve düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde “Kamuyu Aydınlatma Platformu” ve şirketin internet sitesinde kamunun kullanımına sunulması öngörülmüştür. Buna ilaveten kamunun aydınlatılmasında şirkete ait internet sitesinin aktif olarak kullanılması ve buradaki bilgilerin güncellenmesi ifade edilmiştir. Bu boyut; şirkete ait faaliyet raporlarının kamuoyunun şirketin faaliyetleri hakkında tam ve doğru bilgiye ulaşmasını sağlayacak ayrıntıda hazırlanması gerekliliğini belirtmiştir (SPK, 2012: 13).

2.2.3. Menfaat Sahipleri

Menfaat sahibi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde herhangi ilgisi olan bir kimse, kurum veya çıkar grubu olarak (iç ve dış paydaşlar) tanımlanmaktadır. Menfaat sahipleri kısmında; iç paydaşlar olarak isimlendirilen hissedarlar, yöneticiler ve çalışanların, dış paydaşlar olarak isimlendirilen müşteriler, rakipler, tedarikçiler, hükümet ve sivil toplum kuruluşlarının, şirket ile arasındaki ilişkilerinin düzenlenmesine yönelik ilkelere yer verilmiştir (www.yoikk.gov.tr). Bu boyutta menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımını destekleyecek modeller geliştirmeleri, ayrıntılı insan kaynakları politikalarına sahip olmaları ve etik kurallar ile sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmaları açıklanmıştır (SPK, 2012: 15). Söz konusu boyutta menfaat sahiplerinin yönetime katılımı teşvik edilmiştir. Bu amaçla şirketlerin ilişki içerisinde buldukları bayileri ve tedarikçileri ile yıl içerisinde toplantılar düzenlenmeleri, periyodik olarak yapılan bayi-müşteri memnuniyeti anketlerinde ulaşılan sonuçların şirket faaliyetlerinde dikkate alınması, çalışanların şirket yönetimine katılımını sağlayacak toplantıların düzenlenmesi, çalışanlara düzenlenen anketlerle örgütsel motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesi ve söz konusu uygulamaları kapsayan bir model oluşturmaları önem kazanmıştır.

2.2.4. Yönetim Kurulu

Kurumsal yapıların en önemli organını yönetim kurulları oluşturmaktadır. Yönetim kurulları şirketi yönlendirme görevine ve uygun bulmadığı kararları onaylamayarak, gerektiğinde yönetici kadrosunda değişiklik yapabilme yetkisine sahiptir. Yönetim kurullarının yönlendirme ve denetleme görevlerini iyi yapabilecek bir yapıya, süreçlere ve üyelere sahip olması, kurumların başarılı bir şekilde yönetilmelerinde önem teşkil etmektedir (Argüden, 2007: 10-11). Yönetim kurulu; şirkete stratejik yön verme ve rakipleri arasında farklı ve ayırt edici kurumsal kimlik kazandırma sürecinde etkili ve işletmenin sürekliliğini sağlama konusunda öncelikli olarak sorumludur (Karpuzoğlu, 2010: 63). İster halka açık anonim şirketlerde, isterse halka açık olmayan şirketlerde yönetim kurullarının öncelikli amacı; şirket üzerinde hak sahibi olan tüm paydaşların farklı beklentilerini, şirketin çıkarları doğrultusunda yönetmektir (Gözüm, 2012: 11). Bu boyutta; yönetim kurullarının şirkete stratejik rehberlik yapması, yönetim faaliyetlerinde etkin gözetim sağlaması ve şirket ile pay sahiplerine karşı hesap verebilirliğini yerine getirmesi açıklanmıştır. Bu ilke, yönetim kurullarının rol ve sorumluluklarını açıklamakta ve yönetim kurullarının şirket performansını izlemedeki görevini belirtmektedir (OECD, 2015: 51).

2.3. Kurumsal Yönetişim Uygulamalarına İlişkin Yapılmış Çalışmalar

Literatürde yapılmış pek çok çalışma, etkin bir kurumsal yönetişim mekanizmasının firma performansını artıracaklarını göstermektedir. Günümüzde yapılmış çalışmalar firma değeri ve kurumsal yönetişim uygulamaları arasında bir ilişkinin olduğunu ifade etmektedir. Chen vd. (2010); kurumsal yönetim süreçlerinin firmanın mali yapısını olumlu etkileyerek, performansını artırdığını vurgulamaktadır. Gompers vd. (2003); kurumsal yönetişim süreçlerinin firma değerini olumlu yönde etkilediğini açıklamaktadır (Al-Najjar and Al-Najjar, 2017: 411). Daha iyi kurumsal yönetişim uygulamalarının varlığı; işletmelerin daha fazla finansman olanaklarına sahip olmalarını ve kredi maliyetlerini düşürmelerini beraberinde getirmektedir (Diallo, 2017: 28). Ashbaugh-Skaife, Collins ve LaFond (2006); kaliteli kurumsal yönetim sergileyen firmaların borçlanma maliyetlerinin düşeceğini açıklamaktadır (Ghouma vd., 2018: 138). Buna ilaveten Core vd. (2006); yönetişim mekanizmalarındaki yetersizliklerin şirket performansını olumsuz yönde etkileyeceğini vurgulamaktadır (Nasser-Abdallah and Ismail, 2017: 100).

Literatürde turizm sektöründe kurumsal yönetişim uygulamalarına ilişkin kısıtlı sayıda çalışmanın yer aldığı görülmektedir. Karadeniz ve Ergene (2015: 73); halka açık turizm şirketleri ile imalat şirketlerinin kurumsal yönetişim uygulamalarının karşılaştırdığı çalışmada, turizm şirketlerinin oldukça fazla eksikliklerinin olduğunu belirlemiştir. Guillet ve Mattila (2010: 677); konaklama endüstrisinde faaliyette bulunan şirketlerin kurumsal yönetişim uygulamalarını zayıf olarak değerlendirilirken, Köroğlu ve Aktaş (2014: 273); Marmaris'te faaliyette bulunan otel işletmelerinin kurumsal yönetim uygulamalarına oldukça önem verdiklerini belirlemiştir. Karakaya ve Akbulut (2010: 17); Safranbolu'daki turizm işletmelerinin türleri, hukuki yapıları, hacimleri ve yaşlarına ilişkin özelliklerinin, kurumsal yönetim ile ilgili değişkenler üzerindeki etkilerinde farklı düzeyde olduğunu açıklamıştır. Fuentes (2013: 14); turizm sektöründeki kurumsal yönetişim uygulamalarında işletmelerin belirlemiş olduğu amaca tüm menfaat sahiplerinin katılımları neticesinde işbirlikçi yaklaşımlar geliştirildiğini ve yönetimin etkililiğinin arttığını belirtmektedir. Al-Najjar (2014: 342) tarafından yapılmış araştırma bulguları; kurumsal yönetişim uygulamaları ile firma performansı arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğunu belirtmiştir. Yeh ve Trejos (2013: 299); Taiwan'da faaliyette bulunan turizm şirketlerindeki yönetim kurullarının yapısını incelemiş ve yönetim kurullarının büyüklüğü ile firma performansı arasında negatif yönlü ilişkilerin varlığını belirlemiştir. Garnes (2014: 41); turizm sektöründeki kurumsal yönetişim süreçlerinde vekalet yaklaşımı ile kaynak bağımlılığı yaklaşımından hangisinin daha etkin olduğunu belirlemeye çalışmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı; turizm sektöründe faaliyette bulunan ve BİST'te işlem gören halka açık A.Ş.'lerin kurumsal yönetişim uygulamalarını SPK ilkelerinden yararlanılarak pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu alt boyutlarında değerlendirmektir. Çalışmada turizm sektöründe faaliyette bulunan şirketler holding statüsünde olanlar ile holding statüsünde olmayanlar şeklinde karşılaştırmalı olarak incelenmiş ve aşağıda belirtilen araştırma soruları oluşturulmuştur.

- Holding statüsünde olan turizm şirketlerinin kurumsal yönetişim uygulamaları yeterli midir?
- Holding statüsünde olmayan turizm şirketlerinin kurumsal yönetişim uygulamaları yeterli midir?
- Holding statüsünde olan ve holding statüsünde olmayan turizm şirketlerinin kurumsal yönetişim uygulamaları arasında farklılıklar var mıdır?

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada turizm sektöründe faaliyette bulunan şirketlerin kurumsal yönetişim uygulamaları Sermaye Piyasası Kurulu ilkelerinden yararlanılarak, pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu alt boyutlarında incelenmiştir. Araştırma BİST'te işlem gören turizm şirketleri ile sınırlandırılmış, araştırma verileri nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. İçerik analizi; nicel olmayan verilerin sistematik analizinde kullanılan bir teknik olarak ifade edilmektedir (Yüksel ve Yüksel, 2004: 176). İçerik analizinde toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşabilmek amaçlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 18).

4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Yöntemi

Araştırmanın evrenini BİST’te işlem gören turizm şirketleri oluşturmuş, söz konusu şirketlerin tamamı çalışma kapsamında incelenmiştir. Literatürde turizm sektöründe kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin yapılmış çalışmaların yetersizliği, araştırmanın turizm sektöründe faaliyette bulunan şirketler üzerinde gerçekleştirilmesini beraberinde getirmiştir.

Araştırma sürecinde holding statüsünde olan ve holding statüsünde olmayan turizm şirketlerinin 2018 yılı listeleri, BİST’in web sitesinden elde edilmiştir (www.borsaistanbul.com). Söz konusu listelerde holding statüsünde bulunan 10 adet turizm şirketinin olduğu görülmüştür. Çalışmada holding statülü işletmelerin, turizm sektöründeki faaliyet alanları halka açık ise değerlendirmeye alınmıştır. Doğu Holding A.Ş. ile İçtaş Enerji Yatırım Holding A.Ş. bünyesinde faaliyette bulunan turizm sektörü halka kapalı olduğundan değerlendirmeye alınmamıştır. Bundan dolayı araştırmada halka açık, holding statülü 8 adet turizm şirketi incelenmiştir. Araştırma sürecinde BİST’te yer alan listelerde 8 adet holding statülü olmayan turizm şirketi olduğu belirlenmiş ve söz konusu örneklem grubu üzerinde de araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında toplam 16 adet turizm şirketi incelenmiştir.

Aşağıda çalışma kapsamında incelenen turizm sektöründe holding statülü şirketlere bağlı iştiraklerin isimleri belirtilmiştir:

- Alarko Holding- Attaş Alarko Turistik Tesisler
- Bera Holding A.Ş.- Bera Turizm İnşaat Sanayi Ticaret A.Ş.
- Doğan Şirketler Grubu A.Ş.- Marlin Otelcilik ve Turizm A.Ş., Milta Turizm İşletmeleri A.Ş.
- Sabancı Holding A.Ş.- Tursa Sabancı Turizm ve Yatırım İşletmeleri A.Ş.
- Koç Holding A.Ş.- Marmaris Altinyunus Turistik Tesisler
- Net Holding A.Ş.- Net Turizm
- Yaşar Holding- Altinyunus Çeşme Turistik Tesisler
- Tekart İnşaat Ticaret Turizm Holding- Tekart Turizm A.Ş.

Çalışma kapsamında incelenen holding statüsünde olmayan turizm şirketlerinin isimleri aşağıda belirtilmiştir:

- Avrasya Petrol ve Turistik Tesisler Yatırımlar A.Ş.
- Kuştur Kuşadası Turizm Endüstrisi A.Ş.
- Martı Otel İşletmeleri A.Ş.
- Merit Turizm Yatırım ve İşletme A.Ş.
- Metemtur Otelcilik A.Ş.
- Ulaşlar Turizm A.Ş.
- Utopya Turizm A.Ş.
- Petrokent Turizm A.Ş.

4.2. Veri Toplama Süreci ve Analizi

Şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarını değerlendirebilmek amacıyla, kamuyu aydınlatma platformu, faaliyet raporları, kurumsal yönetim uyum raporları ve web sayfalarındaki bilgileri sözlü öğeler kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma örneklemini belirleyen 16 adet şirketin kurumsal yönetim uygulamalarına dört ana tema/ kategoriden oluşan kodlama cetveli uygulanarak içerik analizi yapılmıştır. Kodlama yapılırken, SPK Kurumsal Yönetişim İlkeleri taraması sonucu ana kategoriler/temalar belirlenmiş, bu temalar altında yer alabilecek olan daha ayrıntılı temalar, verilerin incelenmesi sonucu kod listesine eklenmiştir. Araştırma verileri 1 Nisan-10 Nisan 2018 tarihleri arasında kurumsal yönetim ilkelerini oluşturan pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ile yönetim kurulu boyutları kullanılarak analiz edilmiştir. Turizm şirketlerinin kurumsal yönetim uygulamalarının içerik analizinde iki kodlayıcı kullanılmıştır. Kodlayıcıların uyguladığı kodlar birbiriyle karşılaştırılarak, fikir birliğine ulaşılamayan maddeler üzerinde gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Kodlayıcılar arasındaki kodlama benzerliklerini ve farklılıklarını sayısal olarak karşılaştırmak, başka bir ifadeyle, kodlayıcılar arasındaki güvenilirliği test etmek için Cohen's Kappa katsayısı hesaplanmıştır. Kodlayıcılar arası güvenilirlik oranı %79, 6'dır. Yıldırım ve Şimşek (2013); kodlayıcılar arası güvenirliliğin en az % 70 düzeyinde olması gerektiğini belirtmektedir. Kodlama cetvelinde 4 ana tema altında yer alan toplam 22 alt tema/kategori yer almıştır. Kodlama sırasında şirketlerin kurumsal yönetişim uygulamalarında var olan özellikler, "1" ile kodlanmış ve Evet olarak gösterilmiş, var olmayan özellikler ise "0" ile kodlanmış ve Hayır olarak gösterilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde tanımlayıcı istatistik olarak değerlendirilen yüzde ve frekans analizlerinden yararlanılmıştır. Çalışmanın içerik analizinde kullanılan temalar ve alt temalar Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Kod Listesi

Temalar	Alt Temalar
Pay Sahipleri	Pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkı Pay sahipliği ilişkiler birimi Genel kurula katılım hakkı Payların devri Kar payı hakkı İmtiyazlı oyların bulunmaması Azınlık hakların yönetime katılması
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	Kamuyu aydınlatma araçları Faaliyet raporu Bağımsız denetim
Menfaat Sahipleri	Menfaat sahiplerinin şirket politika ve prosedürleri hakkında bilgilendirilmesi Menfaat sahiplerinin yönetime katılması Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin varlığı İnsan kaynakları politikasının yeterliliği
Yönetim Kurulu	Yönetim kurulunun özgeçmiş bilgilerinin yeterliliği Yönetim kurulu başkanı ve genel müdürün ayrı kişi olması Bağımsız üyelerin varlığı Kurumsal yönetim komitesinin varlığı Denetimden sorumlu komitenin varlığı Riskin erken saptanması komitesinin varlığı Mali haklar Şirketin stratejik hedefleri

5. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Araştırma kapsamında holding statülü ve holding statülü olmayan turizm şirketlerinin kurumsal yönetişim uygulamaları pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu alt boyutlarında incelenmiştir. Araştırmada şirketlerin kurumsal yönetişim ifadelerinin her bir alt boyutuna vermiş oldukları önem dereceleri frekans analizi yöntemi ile belirlenmiştir. Çalışmada şirketlerin kurumsal yönetişim uygulamalarının toplam puanları belirlenmiş, söz konusu uygulamalara verilen önem dereceleri şirketler kapsamında karşılaştırılmıştır.

5.1. Holding Statülü Turizm Şirketlerinin Araştırma Bulguları

Pay Sahipleri Boyutu

Holding statülü turizm şirketlerindeki pay sahipleri boyutu; pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkı, pay sahipliği ilişkiler birimi, genel kurula katılım hakkı, payların devri, kâr payı hakkı, imtiyazlı oyların bulunmaması ve azınlık haklarından oluşan 7 alt temada incelenmiştir. Araştırma bulguları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Pay Sahipleri Boyutu

	Bilgi alma ve inceleme hakkı	Pay sahipliği ilişkiler birimi	Gn. Kurula katılım hakkı	Payların devri	Kâr payı hakkı	İmtiyazlı oyların bulunmaması	Azınlık hakkı	Toplam
Alarko Holding A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	6
Bera Holding A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	6
Doğan Şirketler Grubu A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	6
Sabancı Holding A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	6
Koç Holding A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	6
Net Holding A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	6
Yaşar Holding A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	Hayır	5
Tekart İnş. Tic. Turizm Holding A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	6

Tablo 2’deki veriler incelendiğinde; pay sahipleri alt boyutuna tüm şirketlerin benzer yanıtlar verdikleri görülmektedir. Araştırmada pay sahipleri alt boyutuna diğer şirketlere kıyasla daha az önem veren şirketin Yaşar Holding A.Ş. olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre; tüm şirketler içerisinde azınlık haklarının yönetimde temsil edilmediği görülmektedir. Bu boyutta; imtiyazlı oyların bulunmaması araştırılmış, bir hissenin bir oyu temsil etmediği yani imtiyazlı oyları bulunan şirketler incelenmiştir. Araştırma kapsamında Yaşar Holding A.Ş. bünyesinde imtiyazlı oyların varlığı dikkat çekmektedir

Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık Boyutu

Holding statülü turizm şirketlerinde kamuyu aydınlatma ve şeffaflık boyutu; kamuyu aydınlatma araçları, faaliyet raporu ve bağımsız denetimin varlığından oluşan 3 alt temada incelenmiştir. Araştırma bulguları Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3: Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık Boyutu

	Kamuyu aydınlatma araçları	Faaliyet raporu	Bağımsız denetim	Toplam
Alarko Holding A.Ş.	Evet	Evet	Evet	3
Bera Holding A.Ş.	Evet	Evet	Evet	3
Doğan Şirketler Grubu A.Ş.	Evet	Evet	Evet	3
Sabancı Holding A.Ş.	Evet	Evet	Evet	3
Koç Holding A.Ş.	Evet	Evet	Evet	3
Net Holding A.Ş.	Evet	Evet	Evet	3
Yaşar Holding A.Ş.	Evet	Evet	Evet	3
Tekart İnş. Tic. Turizm Holding A.Ş.	Evet	Evet	Evet	3

Tablo 3’deki veriler incelendiğinde; holding statülü turizm şirketlerinin tümünün kamuyu aydınlatma araçlarına sahip olduğu görülmektedir. Buna ilaveten tüm şirketlerin faaliyet raporlarının bulunduğu ve bağımsız denetim şirketi ile çalıştıkları belirlenmiştir.

Menfaat Sahipleri Boyutu

Holding statülü turizm şirketlerinde menfaat sahipleri boyutu; menfaat sahiplerinin şirket politikaları ve prosedürleri hakkında bilgilendirilmesi, menfaat sahiplerinin yönetime katılması, kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin varlığı ve insan kaynakları politikalarından oluşan 4 alt temada incelenmiştir. Menfaat sahiplerinin bilgilendirilmesi bölümündeki yönetime katılma alt boyutunda; menfaat sahiplerine ilişkin model oluşturan ve söz konusu modelde gerek çalışanların gerekse tedarikçi ve müşterilerin taleplerini yansıtabilecek sistematik toplantılar ve eğitim programları düzenleyen şirketler dikkate alınmış, menfaat sahiplerinin sadece önerilerini dikkate alan uy-

gulamalar yetersiz olarak değerlendirilmiştir. Kurumsal yönetim uyum raporunda tüm şirketler sosyal sorumluluk uygulamalarına ve etik değerlere uyduklarını belirtmişlerdir. Fakat söz konusu şirketlerin etik kurallar ve sosyal sorumluluk uygulamaları kurumsal yönetim uyum raporunda belirtilmiş olmasına rağmen, şirketlerin bazılarının web sayfalarında yürütmüş oldukları kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin yer almaması ve son beş yıl içerisinde sosyal sorumluluk projelerinin bulunmaması bu alt boyutta yetersiz olarak değerlendirilmelerini beraberinde getirmiştir. Ayrıca kurumsal yönetim uyum raporunda insan kaynakları uygulamalarının varlığı ifade edilse de bazı şirketlerin insan kaynakları politikalarının web sayfalarında ayrıntılı olarak belirtilmediği, sadece ücretlendirme vb. kısımlarından oluştuğu ve bu kısımların da insan kaynakları süreçlerinde yetersiz bir şekilde yer aldığı görülmüştür. Araştırmada insan kaynakları süreçleri hakkında bilgi vermeyen şirketlerin insan kaynakları politikaları yetersiz olarak değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4: Menfaat Sahipleri Boyutu

	Şirket politikaları ve prosedürleri hakkında bilgilendirme	Yönetime katılma	KSS projeleri	İK politikasının yeterliliği	Toplam
Alarko Holding A.Ş.	Evet	Hayır	Evet	Evet	3
Bera Holding A.Ş.	Evet	Hayır	Evet	Evet	3
Doğan Şirketler Grubu A.Ş.	Evet	Hayır	Evet	Evet	3
Sabancı Holding A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	4
Koç Holding A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	4
Net Holding A.Ş.	Evet	Hayır	Hayır	Evet	2
Yaşar Holding A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	4
Tekart İnş.Tic.Turizm Holding A.Ş.	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	1

Tablo 4’deki veriler incelendiğinde menfaat sahipleri alt boyuna en fazla önem veren şirketlerin Koç Holding A.Ş., Sabancı Holding A.Ş. ve Yaşar Holding A.Ş. olduğu, en az önem veren şirketin ise Tekart İnş.Tic.Turizm Holding A.Ş. olduğu görülmektedir.

Yönetim Kurulu Boyutu

Holding statülü turizm şirketlerindeki yönetim kurulu boyutu; yönetim kurulunun ayrıntılı özgeçmiş bilgilerinin yeterliliği, yönetim kurulu başkanı ile genel müdürün ayrı kişi olması, bağımsız üyelerin varlığı, kurumsal yönetim komitesi, denetimden sorumlu komite ve riskin erken saptanması komitesinin varlığı, yönetim kurulu üyelerine tanınan mali haklar ve şirketin stratejik hedeflerinin varlığından oluşan toplam 8 alt temada incelenmiştir. Araştırma bulguları Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5: Yönetim Kurulu Boyutu

	Özgeçmiş Bil. Yeterliliği	Yön. Kur. Bşk. ve Gn Md. Ayrı Kişi Olması	Bağımsız üyelerin varlığı	Kurumsal Yönetim komitesi	Denetimden sorumlu komite	Riskin erk. sap. k.	Mali hk.	Str. Hdf.	Top.
Alarko Holding A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	8
Bera Holding A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	8
Doğan Şirketler Grubu A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	8
Sabancı Holding A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	8
Koç Holding A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	8
Net Holding A.Ş.	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	7
Yaşar Holding A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	8
Tekart İnş.Tic. Turizm Holding	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	6

Tablo 5’deki veriler incelendiğinde; Net Holding A.Ş. ile Tekart İnş.Tic.Turizm Holding A.Ş. dışındaki tüm şirketlerin yönetim kurulu alt boyutuna en üst düzeyde önem verdikleri görülmektedir. Araştırmada şirketlerin kurumsal yönetim ifadelerinin her bir alt boyuna vermiş oldukları önem dereceleri frekans analizi yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırma bulguları Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6: Kurumsal Yönetişim İfadeleri

BOYUTLAR	İFADELER	Sayı	Yüzde
Menfaat Sahipleri	Menfaat sahiplerinin şirket politikaları hakkında bilgilendirilme	8	100
	Menfaat sahiplerinin yönetime katılması	3	38
	KSS projeleri	6	75
	İnsan kaynakları politikasının yeterliliği	7	88
	Özgeçmiş bilgilerinin yeterliliği	6	75
Yönetim Kurulu	Yönetim kurulu başkanı ve genel müdürün ayrı kişi olması	7	88
	Bağımsız üyelerin varlığı	8	100
	Kurumsal yönetim komitesi	8	100
	Denetimden sorumlu komite	8	100
	Riskin erken saptanması komitesi	8	100
	Mali haklar	8	100
	Stratejik Hedefler	8	100
	Pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkı	8	100
	Pay sahipliği ilişkiler birimi	8	100
	Pay sahiplerinin genel kurula katılım hakkı	8	100
Pay Sahipleri	Payların devri	8	100
	Kar payı hakkı	8	100
	İmtiyazlı oyların bulunmaması	7	88
	Azınlık hakları	0	0
	Kamuyu aydınlatma araçları	8	100
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	Faaliyet raporu	8	100
	Bağımsız denetim	8	100

Tablo 6’da yer alan veriler incelendiğinde, holding statüsündeki tüm şirketlerin yönetimde azınlık haklarına yer vermediği görülmektedir. Menfaat sahiplerinin yönetime katılmasını sağlayan şirketlerin sayısının da oldukça az olduğu araştırma bulguları arasındadır. Söz konusu alt boyutta şirketler menfaat sahiplerini önemsediklerini belirtirler de, çalışanlara, tedarikçilere ve müşterilere yönelik herhangi bir modeli şirket ana sözleşmelerinde belirtmemişlerdir. Holding statülü turizm şirketlerinin hepsinin kurumsal yönetim uyum raporlarında insan kaynakları politikalarının olduğu görülmektedir. Fakat söz konusu şirketlerin web sayfalarında insan kaynakları süreçleri hakkında kapsamlı bilgi vermemeleri nedeniyle, insan kaynakları politikaları yetersiz olarak değerlendirilmiştir.

Holding statülü şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarını kapsayan pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu alt boyutlarına vermiş olduğu toplam puanlar hesaplanmış ve Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: Kurumsal Yönetişim Boyutları Toplam Sayıları

Puan	Şirket İsimleri
21	Koç Holding A.Ş. (1), Sabancı Holding A.Ş. (2)
20	Alarko Holding A.Ş., Bera Holding A.Ş. Doğan Şirketler Grubu A.Ş., Yaşar Holding A.Ş. (4)
18	Net Holding A.Ş. (1)
16	Tekart İnşaat Ticaret Turizm Holding A.Ş. (1)

Tablo 7'deki veriler, şirketlerin kurumsal yönetim alt boyutlarını oluşturan; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, yönetim kurulu ile menfaat sahipleri alt boyutlarının toplam puanlarını göstermektedir. Araştırma bulgularına göre; kurumsal yönetim uygulamalarına en fazla önem veren şirketin 21 puan ile Koç Holding A.Ş. ve Sabancı Holding A.Ş. olduğu, diğerlerine kıyasla en az düzeyde önem veren şirketin ise; toplam 16 puan ile Tekart İnşaat Ticaret ve Turizm Holding A.Ş. olduğu belirlenmiştir.

4.2. Holding Statülü Olmayan Turizm Şirketlerinin Araştırma Bulguları

Pay Sahipleri Boyutu

Holding statülü olmayan turizm şirketlerinde pay sahipleri boyutu 7 alt temada incelenmiştir. Araştırma bulguları Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8: Pay Sahipleri Boyutu

	Bilgi alma ve inceleme hakkı	Pay sahipliği ilişkiler birimi	Gn. Kurula katılım hakkı	Payların devri	Kar payı hakkı	İmtiyazlı oyların bulunmaması	Azınlık hakkı	Toplam
Avr. Pet. ve Tur.Tes. Yat. A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	Hayır	5
Kuştur Kuşadası Tur. End. A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	6
Martı Otel İşlt. A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	6
Merit Tur. Yat. ve İşlt. A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	6
Metemtur Otelcilik A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	6
Ulaşlar Tur. A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	6
Utopya Tur. A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	Hayır	5
Petrokent Tur. A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	6

Tablo 8'deki veriler incelendiğinde pay sahipleri alt boyutuna diğer şirketlere kıyasla en az önem veren şirketlerin; Avrasya Petrol ve Turistik Tesisler Yatırımlar A.Ş. ile Utopya Turizm A.Ş olduğu belirlenmiştir. Söz konusu boyutların dışındaki tüm alt boyutlara tüm şirketler eşit derecede önem vermektedirler. Söz konusu alt boyutta holding statülü olan ve holding statülü olmayan turizm şirketlerinin toplam puanlarının benzer olduğu görülmektedir.

Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık Boyutu

Holding statülü olmayan turizm şirketlerinde kamuyu aydınlatma ve şeffaflık boyutu 3 alt temada incelenmiştir. Araştırma bulguları Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9: Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık Boyutu

	Kamuoyunu aydınlatma araçları	Faaliyet raporu	Bağımsız denetim	Toplam
Avr. Pet. ve Tur.Tes. Yat. A.Ş.	Evet	Evet	Evet	3
Kuştur Kuşadası Tur. End.	Evet	Evet	Evet	3
Martı Otel İşlt. A.Ş.	Evet	Evet	Evet	3
Merit Tur. Yat. ve İşlt. A.Ş.	Evet	Evet	Evet	3
Metemtur Otelcilik A.Ş.	Evet	Evet	Evet	3
Ulaşlar Tur. A.Ş.	Evet	Evet	Evet	3
Utopya Tur. A.Ş.	Evet	Evet	Evet	3
Petrokent Tur. A.Ş.	Evet	Evet	Evet	3

Tablo 9'daki veriler incelendiğinde; holding statülü olmayan turizm şirketlerinin tümünün kamuyu aydınlatma araçlarına sahip olduğu görülmektedir. Buna ilaveten tüm şirketlerin faaliyet raporlarının bulunduğu ve bağımsız denetim şirketi ile çalıştıkları belirlenmiştir. Holding statülü olan ve holding statülü olmayan turizm şirketlerinin toplam puanlarının söz konusu alt boyutta benzer olduğu görülmektedir.

Menfaat Sahipleri Boyutu

Holding statülü olmayan turizm şirketlerinde menfaat sahipleri boyutu 4 alt temada incelenmiştir. Araştırma bulguları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi Boyutu

	Şirket politikaları ve prosedürleri hakkında bilgilendirme	Yönetime katılma	KSS projeleri	İK politikası	Toplam
Avrasya Petrol ve Turistik Tesisler Yatırımlar A.Ş.	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	1
Kuştur Kuşadası Turizm Endüstrisi A.Ş.	Evet	Evet	Hayır	Hayır	2
Martı Otel İşletmeleri A.Ş.	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	1
Merit Turizm Yatırım ve İşletme A.Ş.	Evet	Hayır	Evet	Hayır	2
Metemtur Otelcilik A.Ş.	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	1
Ulaşlar Turizm A.Ş.	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	1
Utopya Turizm A.Ş.	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	0
Petrokent Turizm A.Ş.	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	1

Tablo 10'daki veriler incelendiğinde menfaat sahipleri alt boyuna en fazla önem veren şirketlerin Kuştur Kuşadası Turizm Endüstrisi A.Ş. ile Merit Turizm Yatırım ve İşletme A.Ş. olduğu, en az önem veren şirketin ise Utopya Turizm A.Ş. olduğu görülmektedir. Araştırma bulguları menfaat sahipleri alt boyutuna verilmiş toplam puanlar değerlendirildiğinde; holding statülü olmayan turizm şirketlerinin, holding statülü olan turizm şirketlerine göre daha az önem verdiklerini göstermektedir.

Yönetim Kurulu Boyutu

Holding statülü olmayan turizm şirketlerindeki yönetim kurulu boyutu toplam 8 alt temada incelenmiştir. Araştırma bulguları Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11: Yönetim Kurulu Boyutu

	Özgeçmiş Bil. Yeterliliği	Yön. Kur. Bşk. ve Gn Md. Ayrı Kişi Olması	Bağımsız üyelerin varlığı	Kurumsal Yönetim komitesi	Denetimden sorumlu komite	Riskin erk. sap. k.	Mali hk.	Str. Hdf	Top.
Avr. Pet. ve Tur. Tes. Yat. A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	8
Kuştur Kuşadası Tur. End. A.Ş.	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet	5
Martı Otel İşlt. A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	8
Merit Tur. Yat. ve İşlt. A.Ş.	Hayır	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet	4
Metemtur Otelcilik A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	7

Kurumsal Yönetişim Uygulamalarının Analizi: Borsa İstanbul'da İşlem Gören Turizm Şirketlerinde Bir Araştırma

Ulaşlar Tur. A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	8
Utopya Tur. A.Ş.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	7
Petrokent Tur. A.Ş.	Evet	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	6

Tablo 11'deki veriler incelendiğinde; Avrasya Petrol ve Turistik Tesisler Yatırımlar A.Ş., Martı Otel İşletmeleri A.Ş. ve Ulaşlar Turizm A.Ş.'nin yönetim kurulu alt boyutuna en üst düzeyde önem verdikleri görülmektedir. Söz konusu alt boyuta diğer şirketlere kıyasla en az düzeyde veren şirketin; Merit Turizm Yat. ve İşlt. A.Ş. olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulgularındaki toplam puanlar değerlendirildiğinde; yönetim kurulu alt boyutuna holding statülü olmayan turizm şirketlerinin, holding statülü olan turizm şirketlerine göre daha az önem verdikleri dikkat çekmektedir. Araştırmada şirketlerin kurumsal yönetişim ifadelerinin her bir alt boyuna vermiş oldukları önem dereceleri frekans analizi yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırma bulguları Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12: Kurumsal Yönetişim İfadeleri

Boyutlar	İfadeler	Sayı	Yüzde
Menfaat Sahipleri	Menfaat sahiplerinin şirket politikaları hakkında bilgilendirilme	7	88
	Menfaat sahiplerinin yönetime katılması	1	13
	KSS projeleri	1	13
	İnsan kaynakları politikası	0	0
Yönetim Kurulu	Özgeçmiş bilgilerinin yeterliliği	7	88
	Yönetim kurulu başkanı ve genel müdürün ayrı kişi olması	7	88
	Bağımsız üyelerin varlığı	6	75
	Kurumsal yönetim komitesi	6	75
	Denetimden sorumlu komite	6	75
	Riskin erken saptanması komitesi	8	100
	Mali haklar	8	100
	Stratejik Hedefler	5	63
Pay Sahipleri	Pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkı	8	100
	Pay sahipliği ilişkiler birimi	8	100
	Pay sahiplerinin genel kurula katılım hakkı	8	100
	Payların devri	8	100
	Kar payı hakkı	8	100
	İmtiyazlı oyların bulunmaması	6	75
	Azınlık hakları	0	0
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	Kamuyu aydınlatma araçları	8	100
	Faaliyet raporu	8	100
	Bağımsız denetim	8	100

Tablo 12'de yer alan veriler incelendiğinde, holding statüsünde olmayan tüm şirketlerin ayrıntılı insan kaynakları politikalarına sahip olmadığı görülmektedir. Buna ilaveten menfaat sahiplerinin yönetime katılmasını sağlayan, kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde bulunan puanların oldukça yetersiz olduğu görülmektedir. Çalışmada tüm şirketlerin yönetimde azınlık haklarına önem vermediği tespit edilmiştir. Araştırmada kurumsal yönetim komitesi ve denetimden sorumlu komite sayısının almış olduğu toplam puanların holding statülü turizm şirketlerine göre daha az olduğu belirlenmiştir.

Holding statülü olmayan şirketlerin kurumsal yönetişim uygulamalarını kapsayan pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu alt boyutlarına vermiş olduğu toplam puanlar hesaplanmış ve Tablo 13'de gösterilmiştir.

Tablo 13: Kurumsal Yönetişim Boyutları Toplam Sayıları

Puan	Şirket İsimleri
18	Martı Otel İşletmeleri A.Ş., Ulaşlar Turizm A.Ş. (2)
17	Metemtur Otelcilik A.Ş., Avrasya Petrol ve Turistik Tesisler Yatırımlar A.Ş. (2)
16	Kuştur Kuşadası Tur. End. A.Ş., Petrokent Turizm A.Ş. (2)
15	Utopya Turizm A.Ş, Merit Tur. Yat. ve İşlt. A.Ş.(2)

Tablo 13’deki veriler şirketlerin kurumsal yönetim alt boyutlarını oluşturan; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, yönetim kurulu ile menfaat sahipleri alt boyutlarının toplam puanlarını göstermektedir. Araştırma bulgularına göre; kurumsal yönetim uygulamalarına en fazla önem veren şirketlerin 18 puan ile Martı Otel İşletmeleri A.Ş. ve Ulaşlar Turizm A.Ş. olduğu görülmektedir. Kurumsal yönetim uygulamalarına diğerlerine kıyasla en az düzeyde önem veren şirketin ise; 15 puan ile Utopya Turizm A.Ş ve Merit Turizm A.Ş. olduğu görülmektedir. Araştırmada holding statülü olmayan turizm şirketlerinin kurumsal yönetim boyutları toplam puanlarının, holding statülü olan turizm şirketlerine kıyasla daha düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

6. SONUÇ

Rekabetin artması, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler ve işletmelerin zamanla büyüyerek ulusal ve uluslararası alanlarda faaliyet göstermeye başlamaları ile birlikte yönetim ve sahiplik kavramlarının ayrılması gündeme gelmiştir. Yönetim ve sahiplik kavramlarının ayrılması bir taraftan profesyonel yönetim süreçlerinin oluşumuna zemin hazırlarken, asil ve vekil arasında çıkar çatışması ve güven sorunlarını oluşturan vekalet problemlerini gündeme getirmiştir. 2000’li yıllardan sonra başta Amerika olmak üzere pek çok ülkede yaşanan şirket skandalları ve finansal krizlerin de gündeme gelmesiyle söz konusu yönetim sorunları giderek artmış ve kurumsal yönetim kavramının önem kazanmasını beraberinde getirmiştir. Şirketler bünyesinde gerçekleşen yönetim sorunları; şirket skandallarından, muhasebe hilelerinden, denetim firmalarının usulsüzlüklerinden, işletme yöneticilerinin kasten veya bilmeyerek yapmış oldukları hatalardan, siyasi çıkar ilişkilerinden kaynaklanmış ve akabinde çok büyük ölçekli işletmelerin iflası gündeme gelmiştir. Özellikle halka açık olan söz konusu A.Ş.’lerin iflas etmesi, beraberinde bu işletmelere yatırım yapan bireysel ve kurumsal yatırımcıları da olumsuz etkilemiş ve ekonomik sistemlerde sorunlara neden olmuştur. Şirket skandalları aynı zamanda milyonlarca kişinin işsiz kalmasıyla da sonuçlanmış, dolayısıyla ülkelerde işsizlik oranlarının yükselmesi ve devletin vergi kalemlerindeki azalış durumlarını beraberinde getirmiştir. Söz konusu unsurlar yatırımcıların güvenini kazanmak ve hisse senetlerinin getiri oranlarını artırmak isteyen işletmelerin kurumsal yönetim anlayışına önem vermeleriyle sonuçlanmıştır. Günümüzde kurumsal yönetim anlayışına önem veren işletmelerin faaliyet raporlarında, kurumsal yönetim uyum raporlarında, kamuyu aydınlatma platformlarında ve web sayfalarında şeffaf, hesap verebilir, sorumluluk sahibi ve adil uygulamaların varlığını gösteren faaliyetlerine ilişkin bilgiler sundukları görülmektedir.

Bu çalışmada Türkiye’de turizm sektöründe faaliyette bulunan ve BİST’te işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları değerlendirilmiştir. Çalışmada turizm sektöründe faaliyette bulunan turizm şirketleri holding statülü olanlar ile holding statülü olmayanlar şeklinde değerlendirilmiş, söz konusu şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarının yeterliliği belirlenmeye çalışılmıştır. Buna ilaveten holding statüsünde olan ve holding statüsünde olmayan turizm şirketlerinin kurumsal yönetim uygulamaları arasındaki farklılıkların olup olmadığı açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmada BİST’te işlem gören, 8 adet holding statüsündeki turizm şirketi ile 8 adet holding statüsünde olmayan turizm şirketinin kurumsal yönetim uygulamaları incelenmiştir.

Çalışmadan elde edilen bulgular, tüm şirketlerin kurumsal yönetim süreçlerinde yetersizliklerinin olduğunu göstermiştir. Söz konusu bulgular; Guillet ve Mattila (2010); Karadeniz ve Ergene (2015)’nin çalışmalarıyla paralellik göstermiştir. Buna ilaveten çalışmada holding statüsünde olmayan turizm şirketlerinin, holding statüsünde bulunan turizm şirketlerine kıyasla kurumsal yönetim uygulamaları açısından daha fazla eksikliklerinin olduğu belirlenmiştir. Yapılmış çalışmada holding statülü turizm şirketlerinin kurumsal yönetim uygulamaları kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile yönetim kurulu alt boyutlarında daha güçlü, pay sahipleri ile menfaat sahipleri alt boyutunda daha zayıf bulunmuştur. Pay sahipleri boyutunda imtiyazlı oyların bulunması ve yönetimde azınlık haklarına önem verilmeyişi söz konusu boyuttaki zayıflıkların nedenini oluşturmuştur. Holding statülü turizm şirketlerinin tümünde yönetimde azınlık haklarının temsil edilmediği görülmüştür. Buna ilaveten, şirketler tarafından kurumsal

yönetim uyum raporunda menfaat sahiplerinin haklarının korunduğu ifade edilse de, menfaat sahiplerinin yönetime katılmasını sağlayacak bir modelin esas sözleşmelerinde belirlenmediği görülmüştür. Menfaat sahipleri boyutunda pek çok holding statülü şirket tarafından kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin yürütüldüğü görülmüş ve insan kaynakları politikalarının yeterli olduğu belirlenmiştir. Bu boyutta kurumsal sosyal sorumluluk projeleri bulunmayan ve insan kaynakları politikaları yetersiz olan az sayıda şirket ile karşılaşılmıştır. Holding statülü turizm şirketlerinin kurumsal yönetim ifadeleri değerlendirildiğinde, en yüksek puanların kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile yönetim kurullarının yapısal özelliklerine ilişkin olduğu görülmüş, en düşük puanların ise menfaat sahipleri alt boyutundaki menfaat sahiplerinin yönetime katılması konusunda olduğu belirlenmiştir. Çalışmada kurumsal yönetim boyutlarının toplam puanları Koç Holding A.Ş. ve Sabancı Holding A.Ş.'de diğerlerine kıyasla daha yüksek düzeyde bulunmuştur.

Araştırma bulguları, menfaat sahipleri ile yönetim kurulu boyutlarına holding statülü şirketlerin, holding statülü olmayan şirketlere göre daha fazla önem verdiğini göstermektedir. Yapılmış çalışmada holding statülü olmayan turizm şirketlerinin kurumsal yönetim uygulamalarının kamuyu aydınlatma ve şeffaflık boyutunda daha güçlü, pay sahipleri, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu alt boyutlarında daha zayıf olduğu belirlenmiştir. Pay sahipleri boyutunda şirketlerin çoğu tarafından azınlık haklarının yönetimde temsil edilmediği belirtilmiş ve bazı şirketlerde imtiyazlı oyların bulunması dikkat çekmiştir. Holding statüsünde olmayan turizm şirketleri menfaat sahiplerinin bilgilendirilmesi boyutunda da holding statüsünde bulunan turizm şirketlerine kıyasla daha düşük puanlar almışlardır. Söz konusu boyuttaki düşük puanlar; menfaat sahiplerinin yönetim süreçlerine katılımını sağlayacak modeller oluşturulmadığından, pek çoğunun kurumsal sosyal sorumluluk projesine sahip olmadığından ve yeterli düzeyde insan kaynakları politikaları geliştirmemelerinden kaynaklanmıştır. Holding statülü olmayan turizm şirketlerinin yönetim kurulu alt boyutunda da holding statüsünde bulunan turizm şirketlerine kıyasla daha düşük puanlar aldıkları görülmüştür. Bu durumun nedenini; söz konusu şirketlerin hemen hepsinde riskin erken saptanması komitesi bulunurken, kurumsal yönetim komitesi ve denetimden sorumlu komitenin olmayışı unsuru oluşturmuştur. Yönetim kurulu alt boyutundan alınan düşük puanların diğer nedenlerini; az sayıdaki turizm şirketinin yönetim kurulunda bağımsız üyeler ile şirkete ilişkin stratejik hedeflerin bulunmaması faktörleri oluşturmuştur. Yapılmış çalışmada holding statülü olmayan turizm şirketlerinde kurumsal yönetim boyutlarının toplam puanları Martı Otel İşletmeleri A.Ş. ile Ulaşlar Turizm A.Ş.'de diğerlerine kıyasla daha yüksek düzeyde bulunmuştur.

Çalışmadan elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; turizm sektöründe faaliyette bulunan tüm şirketlerin kamuyu aydınlatma ve şeffaflık puanlarının yeterli düzeyde olduğu belirlenmiştir. Holding statülü olmayan turizm şirketlerinin menfaat sahipleri ile yönetim kurulu boyutlarındaki puanları holding statülü turizm şirketlerine göre daha yetersiz düzeyde bulunmuştur. Bu bağlamda şirketlere menfaat sahiplerinin yönetime katılmasını sağlayacak model oluşturmaları ve bunu şirket esas sözleşmelerinde belirtmeleri önerilmektedir. Buna ilaveten özellikle holding statülü olmayan turizm şirketlerinin kurumsal sosyal sorumluluk projelerine daha fazla zaman ve kaynak ayırarak, engelliler, eğitim, çevre, sağlık vb. alanlarda projeler üretmeleri önerilmektedir. Holding statüsünde olmayan turizm şirketlerinin insan kaynakları süreçlerine daha fazla önem vermeleri, kariyer politikaları ve işe alım süreçleri hakkında menfaat sahiplerini bilgilendirmeleri önem teşkil etmektedir. Araştırmadan elde edilen bulgular tüm şirketlerin pay sahipleri boyutunda da yetersizliklerinin olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda imtiyazlı oyların önüne geçilmesi için bir hisse bir oy kuralının uygulanması ve yönetimde azınlık hissedarlara önem verilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- AKBULUT, E. E. (2000). Etik Davranış Kuralları ve Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği İçin Öneri. Sermaye Piyasası Kurulu Piyasa Gözetim ve Düzenleme Dairesi Yeterlik Etüdü, Ekim, Ankara.
- AL-NAJJAR, B., AL-NAJJAR, D. (2017). "The Impact Of External Financing On Firm Value and A Corporate Governance Index: Sme Evidence", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 24 Issue. 2, 411-423.
- AL-NAJJAR, B. (2014). "Corporate Governance, Tourism Growth and Firm Performance: Evidence From Publicly Listed Tourism Firms in Five Middle Eastern Countries", Tourism Management, Vol. 42, 342-351.
- ARIKBOĞA, F.Ş. MENTEŞ, A. (2009). İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, Cilt. 59, Sayı. 2, 85-120.
- ARGÜDEN, Y. (2007). Yönetim Kurulu Sırları: Yaşam Kalitesi İçin Kurumsal Yönetişim. 2. Baskı, Rota Yayınları, İstanbul.

- CADBURY, A. (1992). *The Financial Aspects Of Corporate Governance*. Great Britain by Burgess Science Press, December
- CARROLL, A.B. (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, Vol. 34, Issue. 4, 39-48.
- ÇONKAR, M. K., ELİTAŞ, C., ATAR, G. (2011). "İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki Firmaların Finansal Performanslarının TOPSIS Yöntemi İle Ölçümü ve Kurumsal Yönetim Notu İle Analizi", *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, Cilt. 61, Sayı. 1, 81-115.
- DECKER, S. (2004). "Corporate Social Responsibility And Structural Change In Financial Services", *Managerial Auditing Journal*, Vol.19, Issue. 6, 712-728.
- DIALLO, B. (2017). "Corporate Governance, Bank Concentration And Economic Growth", *Emerging Markets Review*, Issue. 32, 28-37.
- DOĞAN, M. (2007). *Kurumsal Yönetim, Siyasal Kitabevi*, Ankara.
- FUENTES, C. D. (2013). *Governance for the Tourism Sector and its Measurement*, First Printing, Spain: World Tourism Organization, <http://statistics.unwto.org/en/content/papers>, Data Accessed: 10.03.2018.
- GARNES, S. (2014). "Tourist Organizations and the Power of the Public Sector: A Corporate Governance Perspective", *Scandinavian Journal of Public Administration*, Vol. 18, Issue. 1, 41-62.
- GHOUMA, H., BEN-NASR, H., YAN, R. (2018). "Corporate Governance and Cost of Debt Financing: Emprical Evidence From Canada", *The Quarterly Review of Economics and Finance*, Issue: 67, 138-148.
- GÖZTAŞ, A., BAYTEKİN, E.P. (2009). "Sosyal Sorumluluk Kampanyaları ile Çocukların Bilinçlendirilmesi ve Eğitimi Türkiye'den Bir Uygulama Örneği: Aygaz 'Dikkatli Çocuk' Kazalara Karşı Bilinçlendirme Kampanyası", *Journal of Yaşar University*, Cilt.4, Sayı. 3, 1001-1019.
- GÖZÜM, M.S. (2012). *Yönetim Kurulu Üyesinin El Kitabı*, Hümanist Kitap Yayıncılık. İstanbul.
- GUILLET, B. D. ve MATTILA, A. S. (2010). "A Descriptive Examination of Corporate Governance In The Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.29, Issue.4, 677-684.
- HALICI, A., (2001). "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt. 7, Sayı. 1, 11-26.
- KARADENİZ, E., ERGENE, Ş.B. (2015). "Halka Açık Turizm Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları: İmalat Şirketleriyle Karşılaştırmalı Bir Analiz", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Cilt. 12, Sayı. 2, 73-91.
- KARAKAYA, A., AKBULUT, H. (2010). "Safranbolu'daki Turizm İşletmelerinde Kurumsal Yönetimin Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 6, Sayı. 11, 17-32.
- KARPUZOĞLU, E. (2010). *Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- KOTLER, P., LEE, N. (2008). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. 2. Baskı, Çev: Sibel Kaçamak, MediaCat Yayınları, İstanbul.
- KÖROĞLU, Ç., AKTAŞ, R., (2014). "Turizm Sektöründe Kurumsal Yönetim Anlayışı ve İç Denetim İlişkisi: Marmaris Bölgesinde Bir Uygulama", *Journal Of Business Research Turk*, Vol. 6, Issue. 3, 273-290.
- LICHT, A. N., GOLDSCHMIDT, C., SCHWARTZ, S.H. (2005). "Culture, Law, and Corporate Governance", *International Review of Law and Economics*, Issue. 25, 229-255.
- NASSER-ABDALLAH, A. A., ISMAIL, A. K. (2017). "Corporate Governance Practises, Ownership Structure, and Corporate Performance in the GCC Countries", *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, Issue: 46, 98-115.
- OECD, (2015). *G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri*, Eylül, <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf>, Erişim Tarihi: 15.03.2018.
- RHODES, R. A. W. (1996). *The New Governance: Governing Without Government*, *Political Studies*, Vol. 44, Issue. 4, 652-667
- SAKLI, A. R. (2012). "Belediye İşletmelerinde Kurumsal Yönetişim", *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt. 21, Sayı. 4, 47-62.
- SIDANİ, Y. M., GARDNER, W. L. (2000). "Work Values Among Lebanese Worker", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 140, Issue. 5, 597-601

- SHLEIFER, A., VISHNY, R. W. (1997). "A Survey Of Corporate Governence", The Journal Of Finance, Vol. 52, Issue. 2, 737-783.
- TKYD – D. (2006). Nedir Bu Kurumsal Yönetim? TKYD ve Deloitte Yayını.
- WINDSOR, D. (2001). "The Feature of Social Responsibility", The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 9, Issue. 3, 225-256.
- YEH, C.M., TREJOS, B. (2015). "The Influence of Governance on Tourism Firm Performance", Current Issues in Tourism, Vol. 18, Issue. 4, 299 –314
- YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- YÜKSEL, A. ve YÜKSEL, F. (2004). Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Turhan Kitabevi, Ankara.

İnternet Kaynakları

- Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (2012), <http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/66>, 20.03.2018.
- Kurumsal Yönetimin SPK, BDDK ve TTK Düzenlemeleri Kapsamında Türkiye Uygulamaları, <http://www.yoikk.gov.tr/upload/komiteler/kurumsalyonetim/kurumsalturkiyeuygulama.pdf>, 10.03.2018.
- Borsa İstanbul, <http://www.borsaistanbul.com/sirketler/islem-goren-sirketler>, 10.03.2018.