



**AFRİKA'DAKİ KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ
İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM: SİSTEMATİK BİR
LİTERATÜR İNCELEMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

Aminata SY

Eskeşehir 2023

**AFRİKA'DAKİ KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE
KURUMSAL YÖNETİM: SİSTEMATİK BİR LİTERATÜR İNCELEMESİ**

Aminata SY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Danışman: Dr.Öğr. Üyesi Gökhan ÖNDER

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitü

Temmuz 2023

ÖZET

AFRİKA'DAKİ KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM: SİSTEMATİK BİR LİTERATÜR İNCELEMESİ

Aminata SY

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz 2023

Danışman: Dr.Öğr. Üyesi Gökhan ÖNDER

Bu çalışma, Afrika'daki küçük ve orta ölçekli işletmelere (KOBİ) yönelik, kurumsal yönetim üzerine yapılan araştırmaların sistematik bir literatür incelemesini sunmaktadır. Çalışmada kullanılan metodoloji, mevcut literatürden ilgili sonuçları çıkaran, analiz eden ve sentezleyen sistematik bir inceleme yaklaşımına dayanmaktadır. Çalışma kapsamında araştırmanın belirlediği kriterlere uyan, Web of Science, Scopus ve Google Scholar'da yer alan 37 araştırma incelenmiştir. Çalışmanın sonuçları, Afrika'daki KOBİ kurumsal yönetim alanında araştırmacıların odaklandığı altı temel unsuru vurgulamaktadır. Bu unsurlar arasında yönetim kurulu, sahiplik yapısı, sermaye yapısı, kurumsal yönetim uygulamaları, şeffaflık ve açıklama ile kurumsal sosyal sorumluluk yer almaktadır.

Araştırmacılar bu unsurların Afrikalı KOBİ'lerin performansı üzerindeki etkisini incelemiş ve etkilerinin önemli olduğunu tespit etmiştir. Sonuçların derinlemesine analizi, bağımsız yöneticilerin varlığının, yönetimin yetkinliğinin ve yabancı mülkiyetin Afrika KOBİ'lerinin karlılığını artırmada etkili yönetim mekanizmaları olduğunu göstermektedir. Ancak, yönetim kurulu büyüklüğü, CEO ikiliği, denetim komitelerinin varlığı, aile sahipliği, içeriden sahiplik, ifşa ve şeffaflık için performansa ilişkin farklı sonuçlar göstermektedir. Çalışma aynı zamanda Afrika KOBİ'leri bağlamında kurumsal yönetişimin keşfedilmemiş yönlerine ilişkin araştırmaların devam etmesinin önemini vurgulamaktadır.

Anahtar Sözcükler: Kurumsal yönetim, KOBİ, Sistematik literatür taraması

ABSTRACT

CORPORATE GOVERNANCE IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Aminata SY

Department in Management and Organizasyon

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, May 2023

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Gökhan ÖNDER

This study presents a systematic review of research on corporate governance in small and medium-sized enterprises (SMEs), with a particular focus on the specific context of African SMEs. The methodology used in this study is based on a systematic review approach, which allows for the extraction, analysis, and synthesis of relevant findings from existing literature. Three renowned databases, namely Web of Science, Scopus, and Google Scholar, were consulted to identify relevant articles. A total of 37 articles published in scientific journals between 2007 and 2022 were included in this review.

The results of this study highlight six key elements that most researchers focus on in the field of corporate governance of SMEs in Africa. These elements include the board of directors, ownership structure, capital structure, corporate governance practices, transparency and disclosure, and corporate social responsibility. Researchers examined the impact of these elements on the performance of African SMEs and found that their influence is significant but often mixed. Their in-depth analysis of the results indicates that the presence of independent directors, management competence, and foreign ownership are effective governance mechanisms for improving the profitability of African SMEs. However, the results are more mixed or contradictory regarding board size, CEO duality, the existence of audit committees, family ownership, insider ownership, disclosure, and transparency in relation to performance. This study also highlights the importance of further research on unexplored aspects of corporate governance in the context of African SMEs.

Keywords: Corporate governance, Systematic literature review, SMEs

TEŞEKKÜRLER

Sözlerime başlarken, eğitim hayatım boyunca desteğini esirgemeyen saygıdeğer babam Sayın Demba Sy'a derin şükranlarımı ifade etmek isterim. Sürekli teşvikleriyle değerli bir ilham kaynağı olan anneme de teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca kız kardeşlerime, arkadaşlarıma ve sürekli varlıklarıyla bana paha biçilmez bir destek olan çevremdeki herkese şükranlarımı sunuyorum.

Ayrıca, Türkiye'ye gelerek eğitimime devam etmemi sağlayan YTB kurumuna da minnettarlığımı ifade etmek istiyorum. Bu burs sadece akademik kapasitemi artırmakla kalmadı, aynı zamanda dünyanın dört bir yanından gelen diğer öğrencilerle yeni bir aile kurma şansını da elde etmemi sağladı. Bu deneyimin yaşam boyu benim için değerli ve unutulmaz olacağına inanıyorum. Bu bağlamda, her zaman yanımda olan danışmanım Sayın Dr.Öğr. Üyesi Gökhan ÖNDER'a minnettarlığımı sunmak istiyorum. Bu tezin gerçekleşmesi için neler yaptığını kelimelere dökmek imkânsız.

Son olarak, Türkçe dil merkezinden (TÖMER) fakülteye kadar tüm öğretmenlerime ve Anadolu Üniversitesi personeline anlayışları ve işbirlikleri için teşekkürlerimi sunuyorum.

03/07/2023

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Aminata Sy

İÇİNDEKİLER

ÖZET	III
ABSTRACT.....	IV
TEŞEKKÜRLER.....	V
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	VI
İÇİNDEKİLER	VII
TABLolar DİZİNİ.....	IX
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	X
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	XI
1 GİRİŞ.....	1
1.1 Problem	3
1.2 Amaç	4
1.3 Önem	4
1.4 Sınırlılıklar.....	5
1.5 Çalışmanın Organizasyonu.....	6
2 LİTERATÜR TARAMASI.....	7
2.1 Kurumsal Yönetim	7
2.1.1 Kurumsal yönetim kavramı.....	7
2.1.2 Kurumsal yönetimin tarihsel gelişimi	9
2.1.3 Kurumsal yönetimin teorik alanı.....	13
2.1.4 Kurumsal yönetimin temel ilkeleri.....	16
2.1.5 Kurumsal yönetim sistemleri ve uygulamaları	22
2.1.6 Kurumsal yönetim mekanizmaları	26
2.2 KOBİ'ler için Kurumsal Yönetim.....	32
2.2.1 KOBİ kavramı.....	32
2.2.2 Kobi'lerin özellikleri ve özgünlükleri	33
2.2.3 Kobi'lerin güçlü ve zayıf yönleri.....	35

2.2.4	Ekonomide KOBİ'lerin önemi	37
2.2.5	KOBİ'ler için kurumsal yönetim	39
3	AFRİKA'DAKİ KOBİ'LERDE KURUMSAL YÖNETİM.....	45
3.1	Araştırma Yöntemi	45
3.1.1	Literatür taramasının planlanması.....	46
3.1.2	İlgili makalelerin toplanması	46
3.2	Afrika KOBİ'lerinde Kurumsal Yönetim İçin Literatür Taraması	54
3.2.1	İncelenen makalelerin özellikleri	56
3.2.2	Kurumsal yönetim yapısı (yönetim kurulu)	61
3.2.3	Sahiplik yapısı.....	68
3.2.4	Afrikalı KOBİ'ler için finansmana erişim	71
3.2.5	KOBİ'lerde finansal şeffaflık	74
3.2.6	Kurumsal yönetim uygulamaları.....	75
3.2.7	Afrika KOBİ'lerinde kurumsal sosyal sorumluluk.....	78
3.3	Sonuç, tartışma,ve Gelecekteki Araştırma Yönelimleri	83
3.3.1	Tartışma	83
3.3.2	Gelecekteki araştırma yönelimleri	87
	Sonuç	90
	Kaynakça	93

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 3.1. Afrika'daki KOBİ'lerde KY ile ilgili makale aramak için kullanılan anahtar kelimeler.....	46
Tablo 3.2. Tema/alt tema ve ülkeye göre Afrika KOBİ'lerinde KY üzerine yayınlar.....	49
Tablo 3.3. Afrika bağlamında KOBİ yönetişimi üzerine makaleler için farklı yayın dergiler.....	56

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1. Yıllara göre Afrika bağlamında kurumsal yönetim üzerine yayınlanan makale sayısı.....	57
Şekil 3.2. Afrika'daki KOBİ'lerin kurumsal yönetimine ilişkin incelenen makalelerdeki sınırlama türleri.....	57
Şekil 3.3. Afrika'daki KOBİ'lerin kurumsal yönetimine ilişkin incelenen makalelerde kullanılan yöntemler	59
Şekil 3.4. Afrika KOBİ'lerinde KY Üzerine İncelenen Makalelerde Kullanılan teoriler	60



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla
GSMH	: Gayri Safi Mili Hâsıla
IFC	: Uluslararası Finans Kurumu
KY	: Kurumsal Yönetim
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
OCDE	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)

1 GİRİŞ

Son yıllarda, Kurumsal yönetim (KY) profesyonel ve akademik dünyada en çok tartışılan kavramlardan biri haline gelmiştir. Kurumsal yönetim, A. Berle ve G. Means (1932) tarafından büyük Amerikan şirketlerinde mülkiyet ve karar alma işlevlerinin birbirinden ayrılmasının sonuçları üzerine başlatılan tartışmanın ardından 1930'larda Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkan bir kavramdır. Sahipler (genellikle hissedarlar) ve yöneticiler (genel müdürler ve yönetim kurulu üyeleri gibi) arasındaki bu ayrım, yöneticilerin kendi çıkarlarını hissedarların çıkarlarına tercih edebildiği, çıkar çatışmalarına ve düşük şirket performansına yol açan vekâlet sorunlarına yol açabilir. O zamandan beri kurumsal yönetim, şirketlerin yönetilme ve kontrol edilme biçimlerini iyileştirmeyi amaçlayan tartışmaların ve reformların merkezinde yer almıştır. Kurumsal yönetim, iş refahı, kurumsal sorumluluğu artırmak ve diğer paydaşların çıkarlarını dikkate alırken hissedarlar için uzun vadeli değer yaratmak amacıyla işletmelerin ticari faaliyetlerini yönlendirmek ve yönetmek için kullanılan süreç ve yapıyı ifade etmektedir (Keasey vd., 1997). İşletmenin hedeflerine ulaşması için stratejik kontrol aracıdır (Singh & Pillai, 2022). Genellikle, şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkesi gibi ilkeler ile ilişkilendirilir.

Kurumsal yönetim geleneksel olarak büyük işletmelerle ilişkilendirilmiştir. Bunun başlıca nedeni, işletmenin mülkiyeti ve kontrolü arasındaki ayırmadan kaynaklanan vekâlet sorunlarından kaynaklanmaktadır. Kurumsal yönetimin Küçük ve Ortak İşletmeler (KOBİ'ler) için geçerli olmayacağını varsaymak mümkündür, çünkü vekâlet sorunlarının var olma olasılığı daha düşüktür (Abor ve Biekpe, 2007). Birçok durumda, KOBİ'ler yalnızca tek mülkiyet sahibi ve yönetici olan KOBİ sahibinden oluşur (Hart, 1995). Öte yandan, KOBİ'lerde yönetici ve sahip rolünün tek kişide toplanması ve az sayıda çalışanın bulunması, kurumsal yönetimi KOBİ'ler için uygunsuz hale getirmektedir (Hansson vd., 2011). Aslında, KOBİ'ler, kurumsal yönetim konusunda özel zorluklarla karşı karşıyadır. Genellikle sınırlı kaynaklara, daha az karmaşık organizasyon yapılarına ve daha yoğun hissedarlık yapılarına sahiptirler. Bu nedenle, geleneksel kurumsal yönetim yaklaşımları onların gerçeklerine uygun olmayabilir.

Bu argümanlara rağmen, günümüzün küreselleşen dünyası, KOBİ'lerde kurumsal yönetimin uygulanması konusuna giderek daha fazla ilgi duymaya başlamıştır. Genellikle borsada işlem gören işletmeler için geçerli olan benzer kılavuz ilkelerin KOBİ'ler için de

geçerli olması gerektiği savunulmaktadır (Abor & Biekpe, 2007). Halka açık işletmelerde yönetim kurulu işlevlerinin iyileştirilmesine yönelik süregelen eğilim, taklitçilik ve kurumsal baskılar yoluyla KOBİ'lere de yayılacaktır (Corbetta ve Salvato, 2004). Kurumsal yönetim, pratik uygulamada, büyüklüğünden bağımsız olarak bir işletmenin gerçek değerini ortaya çıkaran önemli bir anahtardır (Bates,2013). Başka bir deyişle, kurumsal yönetim KOBİ'yi küçük bir işletmeden büyük bir işletmeye dönüştürebilir.

KOBİ'lerle ilgili olarak kurumsal yönetim alanında yapılan sınırlı çalışmalar esas olarak gelişmiş ekonomilere odaklanmıştır (bkz. Eisenber vd., 1998; Bennett ve Robson, 2004). Afrika gibi gelişmekte olan ekonomilerde KOBİ'lerin kurumsal yönetimine ilişkin çok az araştırma bulunmaktadır. Önceki çalışmalar (Bokpin, 2013; Mensah, 2004) gelişmekte olan ülkelerdeki KOBİ'lerin zayıf yapılar, kötü yönetim, düşük yaşam standartları, yüksek işsizlik ve altyapı eksikliği gibi zorluklarla karşı karşıya olduğunu göstermiştir (Aryeetey ve Baah-Boateng, 2007; Meng, 2004).Bu bağlamda, Afrikalı KOBİ'lere başarı yolunda rehberlik etmek için kurumsal yönetişimin uygulamaya konması elzemdir.

Bu araştırma, ilgili literatürde neler yapıldığını, yapılmakta olanları ve yapılmayanları vurgulamak amacıyla, sistematik bir inceleme yoluyla Afrika KOBİ'lerinin kurumsal yönetimine ilişkin araştırmaları analiz etme ve değerlendirme ihtiyacından doğmuştur. Dolayısıyla bu çalışma, Afrika KOBİ'lerinde kurumsal yönetim üzerine mevcut araştırmaları analiz etmeyi ve değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Kurumsal yönetimin uygulanmasında karşılaşılan zorlukları incelerken, yönetim uygulamalarını ve bunların iş performansı ile ilişkisini vurgulayacaktır. Ayrıca, performanslarını ve sürdürülebilirliklerini iyileştirmek amacıyla, Afrika KOBİ'lerinin kendine has özelliklerini dikkate alarak, bu KOBİ'lere uyarlanmış özel bir kurumsal yönetim mekanizması tasarlamayı amaçlamaktadır.

1.1 Problem

Afrika'da ve gelişmekte olan ekonomilerin çoğunda küçük ve orta ölçekli işletmeler büyümenin motoru olarak kabul edilmekte ve istihdama ve gelire büyük katkı sağlamaktadır. Önemleri sadece Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla'ya (GSYİH) büyük katkı sağlamalarıyla sınırlı değildir, aynı derecede önemli olan, bu ekonomilerde KOBİ'lerin iş hayatınahâkim olmalarıdır. Ancak, kritik ve olumlu rollerinin yanı sıra, Afrika'da faaliyet gösteren KOBİ'ler büyümelerini etkileyen birçok zorlukla karşı karşıyadır.

Kamunge vd.(2014) ve Beck vd.(2006) da KOBİ'lerin kalkınma için oynadıkları olumlu rolün yanı sıra uzun vadede hayatta kalmalarını sınırlayan birçok engelle karşılaştıklarını gözlemlemiştir. Flowers vd.(2013) da orta ölçekli firmaların büyümesini engelleyen temel zorluklardan bazılarının kurumsal yönetim yapısının eksikliği, liderlik eksikliği ve zayıf yönetim becerileri olduğunu ileri sürmektedir.

Bu sorunlar ve kurumsal yönetimin önemi göz önüne alındığında, orta ve küçük ölçekli işletmeler gibi işletmelerin etkili kurumsal yönetim uygulamalarını benimseme konusunda güçlü bir çıkarı vardır (Le Roux, 2010). Afrika ülkelerinin kurumsal yönetim ilkelerini benimsemesi, yolsuzluk ve kötü yönetime karşı güvenceler yaratma, ekonomik hayatta şeffaflığı teşvik etme ve daha fazla yerli ve yabancı yatırım çekme yolunda büyük bir adım olabilecektir (Okeahalam ve Akinboade, 2003). KOBİ'ler tarafından kurumsal yönetimin uygulanmasının önemi, Crabb (2018) tarafından Afrika KOBİ'leri bağlamında hazırlanan bir raporda belirtilmiştir. Kurumsal yönetişim eksikliğinin KOBİ'leri daha az rekabetçi hale getirdiği ve ayrıca yerel ve uluslararası bağlamda meydana gelen birçok piyasa riskine açık hale getirdiği tespit edilmiştir. Okeahalam ve Akinboade (2003)'da Afrika'da kurumsal yönetişim üzerine yayınlanmış çok az araştırma olduğunu ve daha da az sayıda deneysel araştırma yapıldığını savunmaktadır. Bu nedenle, Literatürdeki boşlukları doldurmak için Afrika'daki kurumsal yönetişimin anlamlı bir analizini yapmaya ihtiyaçduyulmaktadır. Bu bağlamda, bu çalışma Afrika'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurumsal yönetişimin sistematik bir incelemesini yapmayı amaçlamaktadır.

1.2 Amaç

Bu çalışmanın temel amacı, Afrika KOBİ'lerinin kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin mevcut araştırma durumunu gözden geçirerek bugüne kadar yapılanları incelemek, boşlukları tespit etmek ve geleceğe yönelik verimli araştırma önerileri oluşturmaktır.

Spesifik hedefler

- ❖ Afrika KOBİ'lerinde kurumsal yönetimi mevcut literatürün ışığında gözden geçirmek
- ❖ Afrika bağlamında KOBİ'lerin kurumsal yönetimine ilişkin yapılmış olan araştırmacıları inceleyerek farklı araştırma temaları belirlemek.
- ❖ Afrika'daki KOBİ'lerin kurumsal yönetimine ilişkin karşılaştıkları zorlukları tartışmak
- ❖ Afrika'daki KOBİ'ler için faydalı olabilecek kurumsal yönetim mekanizmalarını belirlemek.

1.3 Önem

Kurumsal yönetim alanındaki mevcut araştırmaların çoğu gelişmiş ekonomiler bağlamında yapılmıştır; bu nedenle yönetim uygulamalarının gelişmekte olan ekonomiler bağlamında incelenmesi önemli ve gereklidir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler ekonominin sağlığı için kritik öneme sahiptir ve istihdam yaratılmasına orantısız bir şekilde katkıda bulunurlar. Afrika'da KOBİ'ler işletmelerin %90'ından fazlasını temsil etmekte ve gayrisafi milli hâsılanın (GSMH) yaklaşık %50'sine katkıda bulunmaktadır (Fjose ve diğerleri, 2010; Kamunge, Njeru & Tirimba, 2014). Örneğin Kenya'da KOBİ'ler gayrisafi yurtiçi hâsılanın (GSYH) %40'ına, yeni işlerin %50'sinden fazlasına katkıda bulunmakta ve işgücünün %80'ini oluşturmaktadır (Mwarari ve Ngugi, 2013). Benzer şekilde DailyNijerya'da KOBİ'ler ülkenin sanayi sektörünün yaklaşık %90'ını oluşturmakta (Gbandi and Amissah, 2014), GSYİH'nın yaklaşık %50'sine katkıda bulunmakta, ulusal veya yerel ekonomilerdeki istihdamın %60'ını ve ihracatın yaklaşık %30'unu oluşturmaktadır (Peoples, 2013). Gana'da ise KOBİ'ler tüm işletmelerin %70'ini oluşturmakta ve toplam işgücünün %70'ini istihdam etmektedir (Government of Ghana, 2013; Dünya Bankası, 2006).

KOBİ'ler yeni pazarların keşfedilmesi ve yeni işletmelerin yaratılmasının merkezinde yer alırlar ve milyonlarca Afrikalı için gelir ve istihdam kaynağıdır(Muriithi, 2017). KOBİ'ler olmadan, birçok Afrikalı finansal ve gelişimsel kısıtlamalar yaşayacak ve bu da sektörün sıklıkla hizmet verdiği düşük gelirli insanların yaşam standartlarını daha da kötüleştirecektir (Santrelli ve Vivarelli, 2007).

KOBİ'lerin Afrika toplumundaki önemli ekonomik rolü göz önüne alındığında, kurumsal yönetim açısından teşvik edilmeleri önemlidir. Barroso-Castrove diğerlerine (2020) göre küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyümesi, kurumsal yönetim uygulamaları ve yöneticilerin özellikleriyle doğrudan ilişkilidir. Maranga (2015), iyi kurumsal yönetimin piyasa etkinliği ve piyasa güveni tarafından güçlü bir şekilde desteklendiğini, bu sayede ekonomik büyümenin iyileştirilebileceğini ve finansal istikrarın artırılabilirliğini belirterek KOBİ'lerin iyi kurumsal yönetimi benimsemeleri gerektiğini savunmuştur. Buna ek olarak, fonlara erişim zorluğu Sahra Altı Afrika'daki KOBİ'lerin karşılaştığı önemli bir zorluk olarak tanımlanmıştır (Biekpe, 2004; Sacerdoti, 2005). Etkin kurumsal yönetim KOBİ'lerin finansal fonlara erişimdeki temel zorluklarının üstesinden gelmelerine yardımcı olabilir (Abor ve Adjasi, 2007).

Çalışmamız Afrika KOBİ'lerinde kurumsal yönetiminin yerini incelemektedir. Özellikle, bildiğimiz kadarıyla, Afrika KOBİ'lerinde kurumsal yönetime ilişkin literatürün sistematik bir incelemesini yapmaya adanmış bir çalışma bulunmamaktadır. Çalışmamız, Afrikalı KOBİ'lerin kurumsal yönetimine ilişkin yapılabilecek olan çalışmalar konusunda akademisyenlere ve araştırmacılara bilgi sağlayacaktır.

Bu araştırma sadece KOBİ kurumsal yönetimi araştırmacıları için değil, aynı zamanda Afrika KOBİ'lerine yatırım yapmaya karar veren yatırımcılar ve Afrika KOBİ'lerinde kurumsal yönetim uygulamaları üzerine bir politika rehberliği çerçevesi geliştirmeyi düşünen politika yapıcılar için de önemli bir araç olacaktır. Çalışma, ayrıca Afrika KOBİ'lerinde kurumsal yönetim uygulamalarının teşvik edilmesine ilişkin uluslararası tartışmalara ve mevcut literatüre katkıda bulunmayı ummaktadır.

1.4 Sınırlılıklar

Çalışmamızın dikkate alınması gereken bazı sınırlılıkları vardır. Öncelikle, araştırmamızın yalnızca Afrikalı KOBİ'lere odaklandığını vurgulamak önemlidir. Ancak, ilgili makaleleri elde etmek için kullandığımız arama yöntemi, Afrika bağlamında

KOBİ'lerin kurumsal yönetimi üzerine yapılan tüm araştırmaların dâhil edilmesini garanti etmemiştir. İlgili makaleleri aramak için kullanılan anahtar kelimelerin İngilizce olması, aramayı yalnızca İngilizce makalelerle sınırlandırmıştır. İngilizce dışında başka bir dilde yayınlanan makaleler bu çalışmaya dâhiledilmemiştir. Bu sınırlama, diğer dillerde yayınlanan bazı ilgili makalelerin göz ardı edildiği anlamına geldiği için önemlidir. Bu sınırlama, elde edilen makalelerin yalnızca İngilizce konuşulan ülkeleri (Gana, Nijerya, Kenya, Uganda, Tunus, Cezayir, Zimbabve ve Zambiya) kapsamını açıklamaktadır. Ayrıca, çalışmamız sadece "Web of Science", "Scopus" ve "Google Scholar" olmak üzere üç veri tabanına odaklandığından, bu arama için veri tabanlarının seçimi de bir sınırlılıktır. Daha kapsamlı bir arama için, mümkün olduğunca çok sayıda ilgili makale bulmak amacıyla diğer veri tabanlarının kullanılması gerektiğini varsaymak mantıklıdır.

1.5 Çalışmanın Organizasyonu

Çalışma üç ayrı bölüm halinde yapılandırılmıştır. İlk bölüm, çalışmanın bağlamını ele alan giriş bölümünü içermektedir. Bu bölümde, problemin ifadesi, çalışmanın amaçları, çalışmanın soruları, çalışmanın önemi ve çalışmanın sınırlılıkları yer almaktadır. İkinci bölüm, kurumsal yönetim ve KOBİ'ler için kurumsal yönetim üzerine literatür taramasını ele almaktadır. Bu bölüm iki kısma ayrılmıştır. İlk kısım, “Kurumsal Yönetim” başlığı altında, kurumsal yönetimin tanımını özetlemekte, kurumsal yönetimin tarihçesini ve gelişimini anlatmakta, kurumsal yönetimin teorik temellerini incelemektedir. İkinci kısım ise “Kurumsal Yönetim ve KOBİ'ler” başlığı altında, KOBİ'leri tanımlamakta ve ekonomideki yerlerini açıklamaktadır. Ayrıca KOBİ'leri kurumsal yönetim alanına entegre eden teorileri ve KOBİ'lerin kurumsal yönetim özelliklerini ele almaktadır. Üçüncü bölüm ise, Afrika'daki KOBİ'lerde kurumsal yönetim üzerine literatür taramasına ayrılmıştır. Bu bölümde, çalışma için benimsediğimiz araştırma yöntemi, çalışmaya seçilen makalelerin bibliyometrik analizi detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Ardından, seçilen makalelerin derinlemesine analizinden ortaya çıkan çıkan farklı temalar analiz edilmekte ve tartışılmaktadır. Son olarak, bu bölüm, incelenen çalışmalardan elde edilen sonuçların yanı sıra gelecekteki araştırmalar için olası fırsatları vurgulayan genel bir tartışma ile son bulmaktadır.

2 LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölüm iki kısma ayrılmıştır. Birinci kısım “Kurumsal Yönetim” başlığını taşımakta, ikinci kısmı ise “Kurumsal Yönetim ve KOBİ'ler” başlığını taşımaktadır.

2.1 Kurumsal Yönetim

Bu kısımda Kurumsal yönetim kavramı, ortaya çıkışı ve gelişimi, kurumsal yönetim ilkeleri ve teorileri; kurumsal yönetim uygulamaları, Kurumsal yönetim sistemleri ve mekanizmaları konularına detaylı olarak yer verilmiştir.

2.1.1 Kurumsal yönetim kavramı

Kurumsal yönetim (corporate governance) kavramının evrensel bir tanımı yoktur. Farklı yazarlar bunu farklı bakış açılarından farklı tanımlamışlardır. “Governance” teriminin kökeni Yunanca “bir gemi veya savaş arabasına kılavuzluk etmek” anlamına gelen “Kubernan” fiilinden gelmektedir (Bakkour, 2013). Kurumsal yönetim, şirketlerin yönetildiği ve kontrol edildiği yapılar ve süreçler dizisi olarak tanımlanmaktadır. Üç ana karar alma organı arasındaki etkileşime odaklanır: hissedarlar, yönetim kurulu ve yönetim.

Hissedarlar işletmenin varlıklarına sahiptir, işletmeye sermaye sağlar ve onu denetlemek için yönetim kurulunu atar. Yönetim Kurulu işletme için stratejik yön belirler, yönetimin performansını denetler ve yönetim faaliyetleri hakkında hissedarlara rapor verir. Yönetim ise, hissedarlar tarafından sağlanan varlıkları ve sermayeyi, hissedarlara olumlu bir getiri sağlamak için kullanır ve performansını yönetim kuruluna raporlar. İyi yönetişim giderek artan bir şekilde diğer paydaşların aktif katılımını da içermektedir (IFC, 2010). Yönetişimin bazı tanımları, şirkete dâhil olan tüm paydaşların çıkarlarını içerir (Charreaux, 2002).

Yönetişime yönelik bu yaklaşım, köklerini “stakeholders” teorisinde veya paydaş teorisinde bulmaktadır (Freeman ve Reed 1983). Bu teoriye göre, bir firma, firma içinde görevlerini yerine getiren ve firmanın başarısı için farklı faktörler sağlayan bir dizi paydaştan (çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, yöneticiler ...) oluşmaktadır.

Kurumsal yönetim sisteminin amacı, hissedarların çıkarlarının ötesine geçmektedir. Şirket, hissedarlarla aynı şekilde firmanın faaliyetleriyle ilgiliriske maruz kaldıkları için bir küme paydaşın hedeflerini tatmin etmelidir. Bu paydaşlar, işletmenin

faaliyetlerinden etkilenmekte ve yalnızca amaçlarına ulaşıldığı takdirde değer yaratılmasına katkıda bulunmayı taahhüt etmektedirler.

Kurumsal yönetimin öncülerinden biri olan G  rard Charreaux, kurumsal yönetimi “yöneticilerin yetkilerini sınırlama ve kararlarını etkileme etkisine sahip örgütsel mekanizmalar bütünü” olarak tanımlar. Bu tanıma göre, kurumsal yönetim yöneticilerin davranışlarını yönlendirmeyi ve isteğe bağlı davranışlarının sınırlarını belirlemeyi amaçlar. Bir başka ifade ile kurumsal yönetim, işletmelerin kurumsal hedeflere ulaşmak için kontrol edildiği, yönlendirildiği ve organize edildiği mekanizmalar, süreçler ve ilişkiler bütünüdür (Basyith, 2016).

Shleifer ve Vishny’e göre kurumsal yönetim, şirketlere finansman olanağı sağlayan yatırımcıların makul ve uygun bir getiri elde etmelerine yönelik prensipleri incelemekte, yatırımcıların elde ettikleri getirileri teminat altına alma yollarının bulunmasını sağlamaktadır (Shleifer Andrei and Vishny, 1997).

OECD (2004)’de kurumsal yönetişimi “bir şirketin yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşları arasındaki ilişkiler bütünü” olarak tanımlamaktadır. OECD’ye göre, “...aynı zamanda şirketin hedeflerinin belirlendiği ve bu hedeflere ulaşma ve performansı izleme araçlarının tespit edildiği yapıyı da sağlar”.

Adrian Cadbury raporunda kurumsal yönetimi “f  rmaların yönetildiği ve kontrol edildiği finansal ve diğer kontroller sisteminin tamamı” olarak tanımlamıştır (Cadbury, 1992).

Cochran ve Wartick (1988) gibi diğer yazarlar da kurumsal yönetişimi: “...üst yönetim, hissedarlar, yönetim kurulları ve diğer kurumsal paydaşlar arasındaki etkileşimlerden kaynaklanan belirli sorunları içeren genel bir terim” olarak tanımlamaktadır.

Kurumsal yönetim aynı zamanda “yönetimin ve yöneticilerin eylemlerini izlemek ve böylece işletme yönetiminin kötü davranışlarından kaynaklanabilecek vekâlet risklerini azaltmak amacıyla i   ve dış kurumsal yapılara odaklanarak işletmelerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir hukuk sistemi ve yaklaşım” olarak tanımlanmıştır (Dzama and Sibanda, 2015).Yönetişim yapısı, kurumdaki farklı paydaşlar arasında hak ve sorumlulukların dağılımını belirlemekte ve kurumsal işlerde karar alma kurallarını ve prosedürlerini tanımlamaktadır.

Yukarıdaki tanımlar, kurumsal yönetimin kurumları yöneten sistemler, uygulamalar, kurallar ve düzenlemeler ile bunların nasıl uygulandığı ve takip edildiği ile

ilgili olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, hissedarların, hisselerine sahip oldukları şirketlerin kendi çıkarları doğrultusunda yönetilmesini sağlamalarına olanak tanıyan yasalar bütünüdür. Dolayısıyla kurumsal yönetim, bir kurumun yönetimi ve gözetimi ile ilgili tüm ilkeleri kapsar. Amaç, şirket içindeki güç dengesini korumaktır.

Kurumsal yönetim, işletme ile bağlantılı bireylerin veya grupların işletmeyi ve faaliyetlerini olumsuz etkilememesini ve varlıkların veya kârların seçilmiş bir grubunun çıkarları için kullanılmamasını sağlamak için yerinde kontrollere sahip olan iyi yönetilen işletmeler için esastır(UNCTAD,2003). Bununla birlikte, iyi kurumsal yönetişim, aralarında birincil olarak, hükümetler tarafından bu tür iyi yönetişimi etkilemek için oluşturulmuş genel kurumsal ve yasal çerçevenin doğası olan bir dizi faktörden etkilenir (Dzigba, 2015).

2.1.2 Kurumsal yönetimin tarihsel gelişimi

Tarihsel açıdan bakıldığında, İngilizce "Corporate Governance" ifadesi eskidir. Anglosakson ülkelerinde modern kapitalizmin gelişmesine paralel olarak bir asırdan fazla bir süre önce ortaya çıkmıştır. Kurumsal yönetim konusu, siyaset, akademi ve iş dünyasında yaşanan yönetim krizlerinin ardından, son yirmi yılda yönetim alanında en çok tartışılan konulardan biri olmuştur. Kurumsal yönetim çalışmaları büyük ölçüde Jensen ve Meckling'in (1976) "mülkiyet hakları, vekâlet ve finans teorilerindeki son gelişmelerden yola çıkarak firma için bir mülkiyet yapısı teorisi geliştirmeyi" amaçlayan makalesine dayanmaktadır. Bu yazarlara göre, mülkiyet yapısıyla ilgili temel sorun sermayenin dağılımıdır. Tamamen sahibi tarafından yönetilen bir şirkette, stratejik kararlar yalnızca beklenen parasal faydalara değil, aynı zamanda girişimcilik faaliyetlerinin çeşitli parasal olmayan yönlerinin yarattığı faydaya da dayanır. Dolayısıyla, sahip-yöneticinin sermayesinin bir kısmından vazgeçmesi halinde, yöneticinin parasal olmayan menfaatleriyle ilgili maliyetlerin bir kısmını üstlenen diğer hissedarların menfaatleri ile kendi menfaatleri arasındaki farklılıktan kaynaklanan vekâlet maliyetleri ortaya çıkacaktır.

Bu soruna dayanarak ve Berle ve Means'in (1932) çalışmasından yola çıkarak, dikkatler esas olarak yöneticiler ve hissedarlar arasındaki çıkar çatışmalarının mülkiyet ve kontrol fonksiyonlarının ayrılmasıyla vurgulandığı yönetsel nitelikteki büyük şirketlere odaklanmaktadır. Böylece kurumsal yönetim, hissedarların ve işletme yöneticilerinin çıkarlarını uzlaştırmayı amaçlayan bir sistem olarak ortaya çıkmıştır.

Yöneticileri, hissedarların çıkarları doğrultusunda faaliyet gösterecek şekilde “disipline etmeyi” amaçlayan bir sistemdir (Shleifer Andrei and Vishny, 1997). Dolayısıyla yönetim, çıkar çatışmalarını idare etmeye ve hissedarlar ile yöneticiler arasındaki bilgi asimetrisini azaltmaya odaklanmaktadır.

Günümüzde, kurumsal yönetim, şirketlerin yanı sıra devletlerin ve finansal piyasa kuruluşlarının da ilgisini çekmekte ve ekonomi tarihinde son on yıllarda görüldüğü gibi büyük iflasları önlemek ve aynı zamanda şirketlere gerçek bir ek değer kazandırmak amacıyla, şirketleri düzenlemenin bir yolu olarak görülmektedir. Kurumsal yönetim kapitalizmin farklı aşamalarıyla birlikte evrim geçirmiş ve son zamanlarda yöneticilerin şirketin tüm paydaşlarıyla olan ilişkilerini de kapsayacak şekilde genişlemiştir.

2.1.2.1 Kapitalizm ve kurumsal yönetim

Kurumsal yönetimin gelişimi, firma sahipliği ile firma içindeki faaliyetlerin yürütülmesi arasındaki ayrımın kademeli olarak ortaya çıkmasıyla bağlantılıdır. Böylece, firmalarının yöneticileri olan firma sahipleri, görevlerinin bir kısmını veya tamamını, sahiplerinin kendilerine yetki verdiği faaliyetleri yürütme yetkisine sahip olan bir veya daha fazla kişiye emanet etmişlerdir. Sonuç olarak, bugün gördüğümüz şekliyle kurumsal yönetim pratiğinin gelişimi, kapitalizmin ve kapitalist firmanın ortaya çıkışıyla el ele gitmektedir.

Morck ve Steier kapitalizmi “üretim ve sermaye tahsisi etrafında örgütlenmiş bir ekonomik sistem” olarak tanımlamaktadır. Günümüz kapitalizmi para kazanmanın tek yolunun yatırım olduğunu varsaymaktadır. Böylece yatırımcılar iyi yönetilen firmalara yatırımlarının getirisi için yatırım yaparlar, kötü yönetilen firmaların ise finansal piyasalar aracılığıyla kendilerini finanse etmeleri daha zor olacaktır. O zaman sermaye sadece en iyi işleyen şirketlere tahsis edilecek ve en kötü performans gösteren firmalar başka finansman yolları bulmak ya da yok olmak zorunda kalacaktır. Bu anlamda, “yatırımcılar, borsada işlem gören her bir firmanın yönetim kalitesini toplu olarak yargılar ve hisse senedi fiyatları bu fikir birliğini yansıtır” (Morck ve Steier, 2005).

2.1.2.2 Kurumsal yönetimin ortaya çıkışı ve gelişimi

Kurumsal yönetim ancak denizcilik şirketlerinin gelişmesiyle ortaya çıkmıştır. Ekonomi tarihinde ilk kez, faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu kişiler, bu durumda malların taşınmasından sorumlu olanlar, üretim araçlarının sahipleri değildir. Başka bir deyişle, navigatörler geminin sahibi değildir. Aslında, deniz güvenliğinin henüz garanti altına alınmadığı bir dönemde bu tür biryolcuğun tehlikeli olması, gemi sahiplerinin

seferleri kendileri üstlenmektense tecrübeli denizcilere bu seferleri yaptırmayı istemiştir. Bu denizcilik şirketleri bankaların doğuşuna da katkıda bulunmuştur. Aslında, bu tür ticaret için gereken yatırımların bir sonucu olarak, mal sahipleri işlerini finanse etmek için krediye ihtiyaç duymuşlardır (PRÉMONT, 2016).

Kurumsal yönetimin oluşturulmasını teşvik eden üç faktör şunlardır: mal sahipleri ve işletmeciler arasındaki ayrım, aralarındaki fiziksel mesafe, bankacılık ve kredi sisteminin gelişimi.

2.1.2.2.1 Aile kapitalizmi

Sanayi devriminin başlangıcında, yöneticiler ve hissedarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması yoktu, çünkü firmaların yöneticilerinin çoğu firma sahibiydi. Aslında, şirketler Wendel, Renault, Michelin gibi aileler tarafından kuruldu - bazıları isimlerini bir marka olarak bıraktı ve yöneticileri sahipleriydi. Bu aile şirketleri, gerektiğinde finansman sağlamak için çeşitli araçlar kullanmıştır. Gerekli finansal kaynakları elde etmek için genellikle bölgede yaşayan varlıklı bireyler veya yerel bankalar gibi bölgesel aktörlere başvuruyorlardı. Şirket günlük faaliyetlerini desteklemek için nakde ihtiyaç duyduğunda, işletme sermayesi için bölgesel bankalara başvurabiliyordu.

Yöneticiler çoğunlukla şirket içinden, aile üyelerinden veya genellikle şirkette hisse sahibi olmayan maaşlı yöneticilerden oluşmaktadır (Cerrada, 2001).

19.yüzyılın sonlarından itibaren şirket ciddi bir dönüşüm geçirdi. Başlangıçta yalnızca kurucularına veya kurucularının ailelerine ait olan firmalar genişlemeye ve yeniden gruplaşmaya başladı. Bu değişiklikler finansman ihtiyacının artmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, bir şirket büyüdükçe, yeni faaliyetler ve teknolojiler geliştirmek, yeni makineler satın almak veya faaliyetlerini daha geniş bir alana yaymak için finansmana ihtiyaç duymaktadır.

Bu finansman ihtiyacı başlangıçta iç finansmanla, işletmenin faaliyeti sırasında yarattığı fonlarla veya kurucular ve çevreleri tarafından sağlanan ek fonlarla karşılanmıştır. Sahiplerin artık tek başlarına sağlayamadıkları finansman rolünü borsalar ve bankalar üstlenmiştir. Bu dönem aynı zamanda birleşmelerden kaynaklanan ilk şirket gruplarının ortaya çıkışına da tanıklık etmiştir. Bu birleşmelerin amacı, işletmelerin pazardaki konumlarını yasal bir şekilde artırmak ve böylece yasadışı kartel durumlarından kaçınmaktır. Ayrıca ölçek ekonomisine de olanak sağlarlar. Yönetim kurulları, dışarıdan yöneticilerin, banka temsilcilerinin veya yeni hissedarların gelmesiyle dönüşüme uğrar (Cerrada, 2001).

2.1.2.2.2 Yönetmel kapitalizm

Yönetmel kapitalizm, Amerika Birleşik Devletleri'nde iki savaş arası dönemde ortaya çıkmış ve yeni bir düzenleme ve kurumsal yönetişim modelinin ortaya çıkmasına dayanmıştır. Budeğişiklik şirketlerin büyümesiyle açıklanmıştır. Aslında, başarılı şirketlerin büyümelerini sağlamak için sermayelerini açmaları gerekiyordu, bu da anonim şirketlerin gelişimine katkıda bulunmuş ve şirketlerin yöneticileri olmayan hissedarların sermaye sahibi olması mümkün kılmıştır.

Sahipler, sermaye artırımları yoluyla kontrol blokları çözüldükçe firmalar içindeki etkilerini giderek daha fazla kaybetmektedir. Ekonomik ortam giderek daha karmaşık hale gelmektedir. Bilginin önemi, şirketin kontrolünde kilit unsur haline gelmektedir.

İcra komitesinin etkisi giderek artmakta ve yönetim kurulunu geride bırakmaktadır. Yöneticiler, şirketler içinde gerçek güç sahipleri haline gelmektedirler. Firmanın mülkiyeti ile yönetimi arasındaki ayrım giderek daha önemli hale gelmektedir. Kârlılığı ve şirket büyüklüğünü en üst düzeye çıkarma saplantısı, denetim ve denge eksikliğiyle birleştğinde büyük bir bozulmaya yol açacaktır. Bu değışiklikler, yöneticiler tarafından kullanılan güçte bir kaymanın ilk işaretlerini göstermektedir. Başka bir deyişle, yöneticiler herhangi bir kontrol ve denge mekanizması olmaksızın yalnızca daha yüksek karlar elde etmeye ve durmaksızın büyümeye odaklandıklarında, bu durum önemli aksaklıklara yol açabilir. Bu aksaklıklar tedbirsiz kararlara, riskli uygulamalara ve şirketin kendisi ve çevresi için zararlı sonuçlara neden olur (Cabane, 2013, s. 12).

Yönetmel gücün her şeye kadir olmasından kaynaklanan ünlü iflaslar çoktur ve izlerini bırakmıştır.1990'ların başında, Amerikan gaz operatörü Enron, Amerikan şirketleri için bir modeldi. Enerji piyasasının serbestleşmesi, Enron'nun elektrik ve hammadde sektörlerine açılarak faaliyetlerini çeşitlendirmesini sağlamıştır. 2001 yılında, herkesi şaşırtan bir şekilde, şirket iflas başvurusunda bulundu ve piyasa değerini altmış milyar dolardan sıfır dolara düşürdü. Soruşturma, hisse fiyatını arttırmayı amaçlayan bir sahtekârlığı ortaya çıkarmıştır.2000 yılında, Enron'un muhasebe kârlarının %96'sı muhasebe manipölasyonunun sonucuydu (Berk ve DeMarzo, 2014, s. 54).

Andersen firması, Enron'un denetçisi olarak çöküşe sürüklenmiştir. İki firma arasında, Enron'un merkezinde denetçilere özel olarak tahsis edilmiş ofisler ya da çok sayıda Andersen çalışanının işe alınmasına yönelik uygulamalar (Wall Street Journal, 2002) şeklindeki güçlü bağlar, denetim firmasının dikkatini azaltmasına ve cömert müşterisinin uygulamalarına göz yummasına yol açmıştır.2002 yılında telekomünikasyon

şirketi WorldCom da iflas etmiştir. Çöküş aynı zamanda muhasebe düzensizliklerinden kaynaklanmaktadır. WorldCom'un muhasebecileri, işletme kârını şişirmek ve böylece hisse fiyatını artırmak için işletme giderlerini sermaye harcaması olarak kaydetmiş ve bu da şirket yöneticilerinin ücretlerini etkilemiştir. Bu skandal dalgası Fransız “Vivendi-Universal” şirketi ve İtalyan süt ürünleri üreticisi “Parmalat” ile Avrupa'yı da etkilemektedir. 2008 krizi, yöneticilerin her şeye kadir gücünün sonunu işaret etmektedir. Siyasi ve finansal reformların ve aynı zamanda tüm oyuncuların farkındalığının zamanı, kendisini uzun vadeli olarak dayatmak istiyor gibi görünmektedir. Birbiri ardına gelen felaketlerden kaçınmak için acilen yönetişimin iyileştirilmesine ihtiyaç vardır. Finansal skandallar, şirket, finans piyasası ve devlet aktörlerinin farkındalığını artırma ve onları yönetişimi yeniden keşfetmeye itmiştir. 1990'lardan itibaren konuyla ilgili giderek daha fazla çalışma yayınlanmıştır. Bunlardan en meşhuru şüphesiz Cadbury raporu (adını raporu hazırlayan komitenin başkanından almıştır) olarak adlandırılan ve aslında Büyük Britanya'da borsada işlem gören şirketlere yönelik bir iyi uygulama kodu olan ve etkin bir yönetişimin hayata geçirilmesi için tasarlanan rapordur (PRÉMONT, 2016).

2.1.3 Kurumsal yönetimin teorik alanı

Araştırma alanının genişliği göz önüne alındığında, kurumsal yönetimi tanımlamanın farklı yolları olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, kurumsal yönetimin tek bir teorisi yoktur; daha ziyade, çeşitli teorik anlayışların bir ürünüdür. G. Charreaux'ya göre, kurumsal yönetim üzerine yapılan çalışmalara ve düşüncelere hâkim olan tüm teoriler, “verimlilik” kavramı etrafında şekillenmektedir (Charreaux, 2004). Bu açıdan bakıldığında, bir yönetim mekanizması ve daha geniş anlamda bir yönetim sistemi olan kurumsal yönetim, şirketin verimliliğinin artırılmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu çalışma kapsamında kurumsal yönetim anlayışının oluşmasına zemin hazırlayan vekâlet teorisi, paydaş teorisi ve bilişsel teoriden oluşan disiplinler akımını tartışacağız.

2.1.3.1 Vekâlet teorisi

Jensen ve Meckling tarafından 1976 yılında geliştirilen vekâlet teorisi, “bir veya daha fazla aktörün “(principal)” başka bir kişiyi “(agency)” kendi adına görevleri yerine getirmesi için görevlendirdiği, vekile yetki devrine ve dolayısıyla katlanılması gereken ek maliyetlere (vekâlet maliyeti) yol açan sözleşmeleri inceler”. Vekâlet ilişkisi, bir sözleşme aracılığı ile vekâlet verenin bazı iş ya da işlemleri kendisi adına

gerçekleştirecek olan vekilin tayin edilmesini kapsamaktadır (Topkara, 2019). Dolayısıyla, bir yönetici ile hissedarları arasındaki ilişki tipik olarak böyle bir vekâlet ilişkisi teşkil eder.

Vekâlet teorisinin savunucuları, kurumsal yönetimin, firmaya dış finansman sağlayanları, firmayı yönetenlerden koruma ihtiyacından doğduğunu ileri sürerler. Hissedarların ve şirketyönetiminin çıkarlarının her zaman örtüşmediğini savunmaktadırlar. Şirket yöneticileri ve sahipleri arasındaki bu çıkar çatışması genellikle vekâlet sorunu olarak adlandırılır (Jensen ve Meckling, 1976).

Jensen ve Meckling'e göre: “bir kişi kendi adına bir görevi yerine getirmek için başka bir kişinin hizmetlerini kullandığında bir vekâlet ilişkisi vardır”. Bu durumda, vekâlet ilişkisi vekâlet veren (hissedar) ve vekil (yönetici) ile ilgili olacaktır; vekil müvekkilin çıkarlarını takip etmeyi taahhüt etmiştir. Bu ilişkilerden, bu iki aktörün fırsatçı davranışlarından kaynaklanan maliyetler olan vekâlet maliyetleri kavramı ortaya çıkar, bu da iki olguya yol açar:

- ❖ Vekil, sözleşme imzalanana kadar kendisine sakladığı bilgilere sahiptir ve diğer taraftan vekâlet veren bilgileri gizleyebilir.
- ❖ Vekâlet veren, vekilin yalnızca kendi çıkarına göre hareket edeceğinden emin değildir, Vekâlet veren tarafın kontrol mekanizmalarına ihtiyacı vardır.

Emanetçi olarak kabul edilen yöneticilerin menfaatleri her zaman şirket sahipleriyle uyumlu olmayabileceğinden dolayı, şirket sahibi kendi çıkarlarına uymayan davranışları engellemek amacıyla yöneticileri kontrol etmek, izlemek ve denetlemek yoluyla kendi çıkarlarına hizmet etmelerini sağlamak için birtakım teşvikler sunarak kendisiyle vekil olarak belirlenen yönetici arasındaki farklılaşmaları gidermeye çalışır(Jensen & Meckling, 1976).Bu kontrol mekanizmaları arasında yönetim kurulu da yer almaktadır.

Jensen ve Meckling'e göre vekâlet maliyetleri üç tür maliyet içerir:

- ❖ Vekil tarafından alınan kararları doğrulamak için vekâlet veren tarafından katlanılan maliyetler olan gözetim maliyetleri (“Monitoring expenditure”), denetçilerin ücretlerini ve hissedarlar tarafından yaptırılan denetimi içermektedir.
- ❖ Tahvil maliyetleri (“Bonding expenditures”), yöneticinin vekâlet verene “iyi niyet” göstermek için yaptığı harcamalardır. Örnekler: reklam masrafları, yıllık raporun hazırlanması ve dağıtımı.
- ❖ Artık kayıp (“Residualloss”), yöneticiler üzerinde tam kontrole sahip olmanın imkânsızlığı nedeniyle vekâlet veren tarafından karşılanan kullanışlılık kaybına

karşılık gelir. Bu maliyetler, yönetim mekanizmaları olarak adlandırılan kontrol ve teşvik sistemlerinin uygulanmasına yol açmaktadır. Bu mekanizmaların amacı, vekilin menfaatlerini vekâlet verenin menfaatleriyle uyumlu hale getirmek ve böylece vekâlet maliyetlerini en aza indirmektir. En verimli veya etkin işletmenin düşük veya azalan vekâlet maliyetlerine sahip olan işletme olduğu bilinmektedir.

Sonuç olarak vekâlet teorisi, vekâlet ilişkilerinde meydana gelebilecek iki sorunun çözümü kavuşturulması ile alakalıdır. Bu sorunlardan birincisi, vekâlet veren ile vekil arasındaki istek ve amaçların çatışması sonucunda ortaya çıkan sorunlar; ikincisi ise, vekâlet veren tarafın vekilin gerçekte ne yaptığını doğrulamasının güçlükleri ve pahalı olmasından kaynaklanan sorunlardır (Eisenhardt, 1989: 58).

Vekâlet teorisi, modern kurumsal yönetişimin temel teorisidir. Yönetişim üzerine yapılan çalışmaların çoğu, yöneticileri kontrol etmenin en iyi yollarını bulmaya odaklanmıştır. Ancak, şirketi basit bir hissedar-yönetici ilişkisi olarak gören bu görüşün zamanla sınırlılıklarının olduğu görülmüştür.

2.1.3.2 Paydaş teorisi

Hissedar yaklaşımı, yöneticiler ve hissedarlar arasındaki çatışmaların incelenmesine odaklanırken, firma teorilerindeki yeni eğilim (paydaş yaklaşımı) tüm paydaşları dikkate almaktadır. Paydaş yönetişimi yaklaşımı, değer yaratma ve dağıtma süreçlerinde şirketin tüm paydaşlarının katkılarının bütünleşmesini ve dikkate alınmasını mümkün kılar. Bu yaklaşım firmayı, sinerjisi değer yaratımının kökeninde olan bir üretim faktörleri takımı olarak görmektedir. Charreaux ve Desbrière tarafından sunulan bu model, şirket ile çeşitli paydaşları arasındaki ilişkinin değer yaratması gerektiğini düşünmektedir (CharreauxveDesbrière, 1998).

2.1.3.3 Bilişsel teori

Hissedar veya menfaat sahipleri yaklaşımı değeri maksimize etmekle ilgileniyorsa, bilişsel akım bu vizyonun ötesine geçerek söz konusu değer yaratılma sürecini sorgular. Bilişsel teoriler için değer yaratılması, her şeyden önce, firma tarafından edinilen becerilerin bir fonksiyonudur.

Bilişsel teori, firmanın yetkinliklerine dayalı bir rekabet avantajı yaratmakla ilgilidir. Bu yaklaşımın yönetim mekanizmaları, liderin beceri, bilgi ve deneyimlerinden yararlanarak vizyonu oluşturmaya yardımcı olmaya ve ulaşılacak hedeflerin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmesine rehberlik etmeye hizmet eder. Yönetim kurulu tarafında,

kurumsal yönetimin bilişsel teorisi, farklı paydaşlar arasında uyum ve işbirliği rolüne odaklanır. Bilişsel bir yaklaşım benimseyen yönetim kurulu, paydaşların algılarını, bilgilerini ve beklentilerini anlamak için çaba gösterir ve bunları şirketin stratejik kararlarına entegre etmeyi hedefler.

Bilişsel yönetim sistemi, uzmanlaşmış becerilerin ve bilginin kullanımı yoluyla değer yaratımını etkileyen bir sistem olarak anlaşılmaktadır. Değer yaratmanın belirleyicileri olan inovasyon, büyüme ve yeni yatırım fırsatlarının yaratılması için gerekli becerilerin geliştirilmesinde şirketi desteklemeyi amaçlamaktadır. Bugösterim özellikle yenilikçi KOBİ'ler bağlamında çok uygun görünmektedir (Wirtz, 2005).

2.1.4 Kurumsal yönetimin temel ilkeleri

Kurumsal yönetim üzerine yapılan tüm araştırmalar, her ülke için tek bir kurumsal yönetim modelinin mümkün olmadığını göstermiştir. OECD, hükümetlere yasal, kurumsal ve düzenleyici çerçeveyi değerlendirme ve iyileştirmede yardımcı olmak ve borsa yetkililerine, yatırımcılara, şirketlere ve etkili bir kurumsal yönetim rejimi geliştirmeye dâhil olan diğer taraflara tavsiye ve rehberlik sağlamak için uluslararası düzeyde ilk kez Kurumsal Yönetim İlkelerini belirlemiştir.

Buna bağlı olarak tüm dünyada OECD kurumsal yönetim ilkeleri temel alınarak, birçok ülke ve kuruluş kendilerine özgü şartlarını ve yasal düzenlemelerini dikkate alarak kendilerine ait kurumsal yönetim ilkeleri yayımlayarak uygulamaya koymuşlardır (Dağlar ve Pekin, 2011: 23). Tüm dünyada kabul edilen kurumsal yönetimin temel ilkelerini “şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik(eşitlik)” ilkeleri oluşturmaktadır (CMB, 2003: 6).

2.1.4.1 Şeffaflık ilkesi

Kurumsal yönetimin dayandığı temel ilkelerden biri kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesidir (Küpçü,2011). Şeffaflık ilkesi ile anlatılmak istenen, şirketin finansal performansını, kurumsal yönetimi, hissedarlık yapısı, iş ve faaliyetleri hakkında yeterli ve doğru bilginin açıklanmasıdır (Akın ve Aslanoğlu, 2007: 30).

Dolayısı ile şeffaflık ilkesi, ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuoyuna açıklaması yapılmamış bilgiler dışında şirket ile ilgili hem finansal hem de finansal olmayan bilgilerin doğru, eksiksiz, yorumlanabilir ve düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuoyuna iletilmesini kapsamaktadır (CMB, 2003: 23).

Şeffaflık işletmelerin devam eden faaliyetlerini, faaliyet öncesi çalışmalarını ve faaliyet sonrası sürecini yani tüm faaliyet alanlarını kapsamaktadır (Pamukçu, 2011: 134-136).

Şeffaflık ilkesi, ekonomi yönetimi piyasa ekonomisine dayanan ülkeler için özellikle önemlidir. Florini'ye(1999) göre; küreselleşme nedeniyle şeffaflığa olan talep giderek artmaktadır. Finansal piyasalarla ilgili bilginin kamuoyuna açıklanması finansal piyasaların sorunsuz çalışmasını sağlamakla birlikte, sermayenin daha verimli yatırımlara yönelmesine neden olarak verimliliğin artmasını da sağlamaktadır (Florini, 1999:2). Bununla birlikte, kamunun aydınlatılması ve şeffaflık yatırımcıların kendini güvende hissetmesini sağlamaktadır(Öztürk, 2013). Sermaye piyasasında yatırım yapacak yatırımcılar için işletmelerin ekonomik durumları hakkında gerçek, yeterli ve doğru bilgi edinebilmeleri ve bu bilgiler çerçevesinde yatırım tercihlerini kendilerinin yapabilmeleri ancak şeffaflık ilkesinin hayata geçirilmesiyle mümkün olmaktadır (Şehirli, 1999: 43).

Finansal piyasalardaki riskleri azaltmak ve yatırımcıları etkilemek için son derece şeffaf ve hesap verebilir olmak önemli ve gerekli görünmektedir. Çünkü şeffaflık yatırım risklerini azaltır, etkili bir bilgi akışı sağlar, pay sahiplerine hisse senedi alımı/satımı ve elde tutma konusunda verilen bilgiler sayesinde pay sahiplerinin karar alma yetkilerini de artırır (Tore, 2015: 7). Şeffaflığın elde edilebilmesi için öncelikle bilginin ulaşılabilir olması, bilgiyi arayanların ihtiyaçlarına uygun olması, güvenilir ve nitelikli olması gerekmektedir. Ayrıca bilgiyi sağlayan kurum, kuruluş ve kişilerin yeterli ve istekli olması da gerekmektedir(Erdoğan, 2009).

Bu açıklamalar çerçevesinde kamuoyuna açıklanacak bilgilerin şu özelliklerde olması gerekmektedir (Aktan, 2006).

- ❖ Bilgi, açık ve anlaşılır olmalıdır.
- ❖ Açıklanan bilgi doğru olmalıdır.
- ❖ Bilginin tam bir tarafsızlık içerisinde sunulması, kullanıcıları yanıltmaması gerekmektedir.
- ❖ Bilgi, eksiksiz olarak sunulmalıdır.
- ❖ Bilgi, kullanıcıları tarafından analizler yapmaya olanak sağlayacak özelliklere sahip olmalıdır.
- ❖ Bilgi, düşük maliyette sunulmalıdır.
- ❖ Bilgiye erişim kolay olmalıdır.
- ❖ Bilgiye zamanında erişim olmalıdır.

Şeffaflık ilkesi kapsamında, hangi bilgilerin kamuoyuna açıklanacağı, açıklamanın zamanlaması ve açıklamanın kimin tarafından yapılacağı da önem taşımaktadır. İlk olarak işletmelerin kamuya açıklayacakları bilgilerin iç ve dış denetimden geçmiş finansal ve faaliyet sonuçlarını içeren bilgiler olması gerekmektedir(Sezgin, 2014).

2.1.4.2 Hesap verebilirlik

Hesap verebilirlik ilkesi; yönetimin işlevlerinin ve sorumluluklarının açıklanmasını, paydaşlar ve yöneticilerin taleplerinin dikkate alınmasını ve nesnel kararlar alındığının objektif karar yeteneğine sahip yönetim kurulları tarafından izlenilmesini öngörmektedir. Bu ilke, alınan kararların doğruluğunu kanıtlamaya ve sorumluluğunu kabullenmeye işaret etmektedir(Sezgin, 2014). Ayrıca, paydaşlar ile ilgili hususlara değinmekte ve kurum ile paydaşlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik kuralları açıklamaktadır (Millstein, 2000).

Hesap verebilirlik kavramı, şirkette yetkiyi ve otoriteyi elinde tutan ve kullanan kişilerin nasıl bir yol izlediklerini, hangi yöntemlere başvurdıklarını, bunları nasıl kullandıklarının değerlendirilmesi için geleneksel mekanizmaları güçlendirmek amacıyla ön plana çıkmıştır (Sönmez ve Toksoy, 2011). Bir başka tanıma göre hesap verebilirlik bir kişi ya da otoritenin yaptığı işlemleri diğerlerine açıklayıp, dayanağını yani ispat ve delillerini göstermesidir. Hesap verebilirlik aynı zamanda, hiçbir otoritenin diğerlerinin gözetim ve incelemesinden muaf tutulmamasını gerektirir. Hesap verebilirlik, gücün kullanımı, yetki aşımı ve kural ihlali ile yakından ilgilidir ve yöneticilerin aldıkları kararların doğruluğunu savunma ve sonuçlarının sorumluluğunu kabullenmesini gerektirmektedir (Sezgin, 2014).

Böylece yöneticilerin beklenmedik kararlar alma eğilimlerinin azalması, temsil sorunları içerisinde önemli bir yer tutan, yöneticilerin kendi çıkarlarını şirket çıkarlarının önünde tutmaları eğiliminin ve hissedarlarla yöneticiler arasında yaşanan çıkar çatışmalarının azalması beklenebilir (Doğan, 2007). Kurumsal yönetim ilkelerinin etkin biçimde işleyebilmesi için, yönetim kurulu ve tepe yönetim arasında yetki ve sorumlulukların açık ve özellikle net biçimde belirlenmesi gerekir. Karar verme ve denetleme yetkisinin sözü geçen iki yönetim kademesi arasında kuşkuyla yer bırakmayacak derecede açık olması şarttır (Karpuzoğlu, 2010). Bu durum netleştirilmez ise; karar verme yetkisinin hangi birimde olduğu ve dolayısıyla bu kararlar için hesap verme sorumluluğunun kimde olduğu belirsiz olacaktır(Topkara, 2019).Kısacası, hesap

verebilirlik ilkesinin en önemli koşulu tepe yönetimi ile yönetim kurulu arasındaki etkili ve etkin bir iş bölümünün oluşturulmasıdır (TKYD ve DELOÏTTE, 2006).

Hesap verebilirliği sağlayan araçlar ise; şirkette iç kontrol mekanizmalarının oluşturulması ve belli dönemlerde gözden geçirilmesi, iç denetim yolu ile düzenli takip, belirli dönemlerde şeffaf ve açık bir mali raporlama ve gözden geçirme, bağımsız bir denetim komitesince denetim yapılmasıdır (Acar,2008). Şirketlerdeki hesap verebilirlik arttıkça, tepe yöneticilerinin beklenmedik kararlar alma hususundaki eğilimleri sınırlanmış olacağından alınan kararlara taraf olan diğer paydaşların güveni sarsılmayacaktır. Bu durumda, şirkete ait karar alma yetkisine sahip olan taraflarda etkili kararlar alabileceklerdir (Tuzcu, 2003).

Buna ek olarak, bir kuruluşun hesap verebilirlik sistemi iyi çalıştığında, potansiyel alacaklıları ve yatırımcıları şirket hisselerini satın almaya çeker ve şirket kolayca yeni fonlar toplayabilir. Bilgilendirme aynı zamanda kamuoyunun şirketlerin yapı ve faaliyetlerini, çevresel ve etik standartlara ilişkin strateji ve performanslarını ve faaliyet gösterdikleri toplumla olan ilişkilerini daha iyi anlamasına yardımcı olabilir(OCDE, 2004).

2.1.4.3 Sorumluluk ilkesi

Sorumluluk ilkesi, şirketin tüzel kişiliğinin, şirketin yönetim kurulunun ve yöneticilerinin karar ve eylemlerinin ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanmasını ifade etmektedir. Sorumluluk ilkesinin amacı, şirket faaliyetlerinin, kanunlara ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uygunluğunu güvence altına almaktır(Sezgin, 2014).

Bu ilke kapsamında yönetim kurulunun sorumlulukları şöyledir: yönetim kurulu üyelerinin tam bilgili ve iyi niyetli olarak gerekli itinaı gösterip şirketle pay sahiplerinin menfaatine uygun hareket etmeleri, kurul kararlarının farklı grupları değişik şekilde etkileyecek olması durumunda pay sahiplerine eşit davranmaları gereklidir. Yüksek etik standartlar uygulamalı ve menfaat sahiplerinin çıkarlarını göz önünde bulundurmalıdır. Temel gözetim fonksiyonlarını kapsayan belirli işlevleri yerine getirmelidir. Kurumsal işler için bağımsız ve tarafsız muhakeme yürütebilmeli, kurul üyelerinin zamanında sorumluluklarını yerine getirmek için doğru ve uygun bilgilere erişimleri olmalıdır (OECD, 2015).

Şirketlerin eylem ve kararlarının toplumu nasıl etkileyebileceğini göz önünde bulundurmak zorunludur. Çünkü genellikle kurumsal sosyal sorumluluk olarak

adlandırılan sorumluluk fikrine göre, şirketlerin sadece paydaşlarına ve çalışanlarına karşı değil, aynı zamanda faaliyet gösterdikleri topluma karşı da sorumlulukları vardır.

Toplumun ahlaki ve etik değerlerine uygun olarak davranan şirketler, toplumla karşılıklı güvene dayanan ilişkiler geliştirecektir ve bunun sonucunda ülkenin sosyal, çevresel ve ekonomik refahının artmasına katkıda bulunacaktır. Eğer şirketler toplumsal değerleri yok sayarak ve diğer tüm paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarını dikkate almadan hareket ederler ise hem müşterilerinin hem de diğer tüm paydaşlarının güvenini kaybedecek bu durumda şirketin karlılığı azalacak ya da varlığını devam ettirme noktasında sıkıntı yaşayacaktır (Alp ve Kılıç, 2014).

2.1.4.4 Adillik ilkesi

Adillik, şirket yönetiminin tüm hak sahiplerine eşit ve adil davranmasını ifade etmektedir. Adillik ilkesi hem azınlık hissedarların hem de yabancı ortaklar olmak üzere tüm hissedarların haklarının korunmasını kapsamaktadır (Pamukçu, 2011). Diğer bir ifade ile bu ilke, şirket ortaklarının haklarını korumayı ve yatırımcılar ile yapılan sözleşmelerin uygulanabilirliğinin sağlanmasını ifade eder (Karakaya ve Akbulut, 2010). Bu ilkeye göre: “Kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı pay sahipleri de dâhil olmak üzere tüm pay sahiplerinin haklarını korumalı, haklarını kullanmalarını kolaylaştırmalı ve pay sahiplerinin adil muamele görmelerini sağlamalıdır. Tüm pay sahipleri haklarının ihlal edilmesi halinde geçerli bir telafi imkânına sahip olmalıdır” (OECD, 2015).

Adillik ilkesi bir anlamda geniş kapsamlı eşit işlem ilkesiyle örtüşmektedir (Topkara, 2019). Aslında, eşit muamele kavramı, müşteriler, çalışanlar, tasarımcılar ve tedarikçiler de dâhil olmak üzere işle ilgisi olan herkes için geçerlidir. Başka bir deyişle, şirketteki tüm menfaat sahipleri için geçerlidir. Bu ilke, şeffaflığa dayalı iyi yönetim ve iyi bir denetimin kontrolü altında çıkarların en iyi şekilde uyumlaştırılması ihtiyacı olarak ifade edilebilir.

İşletmeler yaptıkları faaliyetler ile ilgili olarak konuyla alakalı tüm taraflara açıklanabilecek nitelikteki bilgileri eşit bir biçimde paylaşmalıdırlar. İhtiyaç duyulan bilgilerin, bu bilgileri kullanacak hem işletme içindeki hem işletme dışındaki gruplara aynı şekilde iletilmiş olması adil bir yönetim göstermenin şartıdır (Demirbaş ve Uyar, 2006). Yöneticilerin şirket payları üzerinde içeriden sahip oldukları bilgileri kullanmak suretiyle fırsat eşitliğini kötüye kullanarak hisse senedi ticareti yapmaları ya da firmayla ticari bir ilişki kurmalarını önlemek için mekanizmalar geliştirilmelidir (Topkara, 2019).

Bu ilke aynı zamanda herhangi bir olay ya da durumda gerek üst düzey yöneticilerin gerekse yönetim kurulunun şirket ile çıkar çatışması yaşaması durumunda bu çatışmayı yönetim kuruluna bildirmeyi zorunlu kılmaktadır. Bunların yanında, yöneticiler hem kendilerini hem yakınlarını hem de ilişki içerisinde oldukları kişileri bağlayan bir konu hakkında karar alma sürecine dâhil edilmemelidirler (Alp ve Kılıç, 2014).

2.1.4.5 OECD prensipleri

OECD kurumsal yönetim ilkeleri aşağıdaki gibidir:

Bir yönetim rejiminin temellerinin oluşturulması: Kurumsal yönetim rejimi piyasaların şeffaflığına ve verimliliğine katkıda bulunmalı, hukukun üstünlüğü ile uyumlu olmalı ve denetim, düzenleme ve metinlerin uygulanmasından sorumlu organlar arasındaki sorumluluk dağılımını açıkça tanımlamalıdır.

- ❖ Hissedar hakları ve hissedarların temel işlevleri: Bir kurumsal yönetim sistemi hissedarların haklarını korumalı ve bu hakların kullanılmasını kolaylaştırmalıdır.
- ❖ Hissedarlara adil muamele: Bir kurumsal yönetim sistemi, azınlık ve yabancı hissedarlar da dâhil olmak üzere tüm hissedarlara adil muamele yapılmasını sağlamalıdır. Her hissedar, haklarının ihlal edilmesi durumunda etkili bir telafi elde etme fırsatına sahip olmalıdır.
- ❖ Kurumsal yönetimde farklı paydaşların rolü: Bir kurumsal yönetim rejimi, mevcut yasalar veya karşılıklı anlaşma ile tanımlandığı üzere, bir şirketin yaşamındaki farklı paydaşların haklarını tanımalı ve zenginlik ve istihdam yaratmak ve mali açıdan sağlıklı şirketlerin sürdürülebilirliğini sağlamak için şirketler ile farklı paydaşlar arasında aktif işbirliğini teşvik etmelidir.
- ❖ Şeffaflık ve bilgi açıklama: Bir kurumsal yönetim rejimi, şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve yönetişimi de dâhil olmak üzere şirketle ilgili tüm önemli konularda bilgilerin doğru ve zamanında açıklanmasını sağlamalıdır.
- ❖ Yönetim Kurulu sorumlulukları: Bir kurumsal yönetim rejimi, şirketin stratejik yönlendirme ve yönetimin yönetim kurulu tarafından etkin bir şekilde denetlenmesinin yanı sıra yönetim kurulunun şirkete ve hissedarlarına karşı hesap verebilirliği ve sadakatini sağlamalıdır (OECD, 2004).

Bu OECD ilkeleri o kadar güçlüdür ki OECD üyesi olmayanlar bile bunları uygulamakta ve benimsemektedir. Morck (2005), bu ilkelerin gücünün dünya çapında benimsenmeleriyle kanıtlandığını belirtmektedir.

2.1.5 Kurumsal yönetim sistemleri ve uygulamaları

2.1.5.1 Kurumsal yönetim sistemleri

Şirketler her yerde tüzel kişiliklerdir. Bu bakımdan, içinde faaliyet gösterdikleri yasal çerçeve, bir sistemin nasıl işlediğinin doğru bir şekilde anlaşılması için bir ön koşuldur. Aslında her ülkenin kurumsal yönetim sistemi, o ülkenin siyasi ve ekonomik tarihini ve o ülkede hâkim olan sosyal tutumları yansıtır. Kurumsal yönetim sistemleri, ilk olarak yasal çerçeve, ikinci olarak etik ve üçüncü olarak da incelenen ülke veya ülkeler grubunun bağlamı unsurları tarafından koşullandırılır(PRÉMONT, 2016).

- ❖ Yasal çerçeve, kurumsal yönetim çalışması için önemli bir unsurdur. Yasal çerçeve, bir ülkede sosyal yaşamının özünü şekillendiren kültür ve tarihten etkilenen siyasi iktidar tarafından belirlenmektedir. Yasal çerçeve, işletmelere uygulanan yasalar ve düzenlemeler aracılığıyla, işletmelerin yürütülme ve finanse edilme biçimlerini doğrudan etkiler.
- ❖ Kurumsal yönetim sistemleri, bir şirkette yürürlükte olan etik kurallardan da etkilenir. Etik, “bir çevreye, bir kültüre veya bir gruba özgü değerler ve ahlaki kurallar bütünüdür”(Le Petit Robert,2011).Bu değerler ve inançlar dizisi, ilgili ülkenin içinde bulunduğu bağlam tarafından şekillendirilir; bu bağlam, ülkenin tarihi ve ekonomik hayatını etkileyen olaylar boyunca oluşmuştur.

Hicks, Moerland veya Maati gibi bazı yazarlar kurumsal yönetim sistemlerini üç modele göre tanımlamışlardır.“Piyasa odaklı”sistem(Market-Based System), “banka odaklı” sistem(Bank-Based System) ve iki modelin bazı özelliklerini taşıyan “karma” veya hibritsistem. Dünyanın farklı ülkelerini ekonomik tarihlerine, kültürlerine ve siyasi durumlarına göre bu sistemler içinde sınıflandırmak mümkündür.

2.1.5.1.1 Piyasa odaklı yönetim sistemi

Bu sistemde hissedarların gücü son derece kurumsallaşmıştır. Aslında şirket, hissedarların çıkarları doğrultusunda faaliyet gösteren icra direktörlerinin bir bileşimi veya hissedarlar için zenginlik yaratma aracı olarak görülmektedir(Weimer et Pape, 1999). Piyasa odaklı yönetim sistemi çoğunlukla Anglosakson ülkelerinde, özellikle de Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık'ta bulunur.

Sistemin ana özellikleri şunlardır:

- ❖ Yönetim ve kontrol işlevlerinin birbirinden ayrılmadığı tek kademeli bir yönetim kurulu.

- ❖ İcracı ve icracı olmayan yöneticilerden, kendilerinin ve hissedarların birincil sorumluluğu olan sadakat, koruma ve iyi iş muhakemesi görevlerini yerine getirmeleri beklenmektedir(Lorsch et MacIver, 1989).İcracı ve icracı olmayan yöneticiler genel kurul tarafından atanır ve görevden alınır.
- ❖ Önemli hissedar koruması
- ❖ Bu sistemin en önemli kontrol mekanizması borsanın hâkimiyetidir. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık için, devralma işlemleri borsanın merkezi bir işlevi olarak kabul edilmektedir.
- ❖ Bilginin şeffaflığı ve güvenilirliği (T.L. Joon, 2005, s.11-13).

Ayrıca, bu sistemde şirketlerin finansmanı, şirket performansının değerlendirilmesi ve yöneticilerin fırsatçı davranışlarının kontrolü esas olarak piyasalar aracılığıyla yapılmaktadır. Ancak bu sistemdeki en büyük risk, yöneticilerin kısa vadeli piyasa tepkilerine duyarlı olmaları ve bu nedenle uzun vadeli yatırımlara çok az önem vermeleri ve dolayısıyla şirketin sürdürülebilirliğini tehlikeye atmalarıdır.

2.1.5.1.2 *Banka odaklı sistem*

Bu sistem genellikleAlmanya ve Japonya gibi ülkelerde bulunur. Bu sistem aşağıdaki ayırt edici unsurlarla karakterize edilir:

- ❖ Yüksek borç seviyeleri;
- ❖ Şirket sermayesinde bankaların güçlü varlığı;
- ❖ Alacakların yoğunlaşması;
- ❖ Güvenilir devralmalar
- ❖ Yüksek sermaye yoğunlaşması;
- ❖ Hissedarlar için güvenilir yasal koruma
- ❖ Bankalarla güçlü ilişkiler (uzun vadeli krediler vererek risk almaya yol açabilir);
- ❖ Ağların, bilginin ve güvenilir şeffaflığın hâkimiyeti(Mier ve Chier, 2005).

Aslında bu sistem iki sistemi (Alman sistemi ve Japon sistemi) birleştirmektedir:

Alman Sistemi

Bu sistemde şirket, hissedar değeri yaratmanın bir aracı olarak görülmez. Daha ziyade, firmanın devamlılığını sağlayan hissedarlar, yöneticiler, çalışanlar, mal ve hizmet tedarikçileri, alacaklılar ve müşteriler gibi çeşitli paydaşların koalisyonundan oluşan özerk bir ekonomik varlık olarak görülmektedir (Moerland, 1995).

Piyasa odaklı sistemin aksine, Alman yönetim yaklaşımı ikili bir yönetim yapısı ile karakterize edilmektedir. Aslında, Yönetim Kurulu ve denetim kurulundan oluşur. Bu iki varlık, yönetim ve kontrol işlevleri arasında ayrım sağlar. Yönetim kurulu üyeleri denetim kurulu tarafından atanır ve görevden alınır. En önemli paydaşlar, denetim kurulunda çok iyi temsil edilen çalışanlar ve hissedarlardır. Sistem aynı zamanda bankaların finansman yoluyla güçlü bir etkiye sahip olması, kontrol bloğu düzenlemesini takip etmesi ve denetim kurullarında güçlü bir varlığa sahip olması ile karakterize edilmektedir. Denetim kurullarının başkanları bazen bankaların temsilcileridir.

Japon Sistemi

Japonya'da kültürel boyut çok önemlidir. En fazla etkiye sahip olan kültürel özelliklerden biri 'aile' duygusu ve her zaman fikir birliğine varmanın önemidir. Buna ek olarak, anlaşmazlıklara çok az dikkat edilmektedir (ICMG1, 1995). Almanya'dakine benzer şekilde, hissedarlar ve çalışanlar da şirketin önemli ortaklarıdır. Japon ticaret kanununa göre, hissedarlar önemli ortaklardır. Ancak, kültürel nedenlerden dolayı, rolleri diğer hükümet sistemlerindeki kadar farklıdır (ICMG, 1995). Borsa, Japon ekonomisinde önemli bir rol oynamaktadır. Ancak, kontrol piyasası bulunmamaktadır. Japonya'da yönetici ücretleri ile şirket performansı arasındaki ilişki diğer yönetim sistemlerine kıyasla daha az önemlidir. Bunun nedeni Japonya'ya özgü kültürel, ekonomik ve kurumsal faktörlerdir. Japon kültürü, performansa dayalı bireysel ödüller yerine iş istikrarını ve kolektif sorumluluğu tercih etmektedir. Japonya'daki kurumsal yönetim sistemi, kısa vadeli performans hedeflerinden ziyade uzun vadeli işbirliğini, istikrarı ve sürdürülebilirliği vurgulamaktadır. Ücretlendirme kararları da güven ilişkilerinden ve sadece anlık finansal performansla bağlantılı olmayan diğer hususlardan etkilenmektedir (Abowd et Bognanno, 1995).

Son olarak, uzun vadeli bir ilişki, aile duygusu ve fikir birliği oluşturmanın sadece ortak grup ve firma arasındaki bağların yerini aldığı Japon bağlamına özgüdür.

2.1.5.1.3 Arasistem

Bu sistemin özellikleri, yukarıda bahsedilen iki sistemin özelliklerinin kombinasyonlarından türetilmiştir. Bu sistemi temsil eden ülkelerdeki şirket kavramı, araçsal (pazar odaklı sistem) ve kurumsal (ağ odaklı sistem) bakış açıları arasında yer almaktadır. Bu sisteme ait bir ülke olan Fransa, monist ya da düalist bir yönetim yapısını benimseme arasında seçim yapma hakkı vermektedir. Ancak, borsada işlem gören

şirketlerin çoğunluğu, yani %98'i tekçi sistemi seçmiştir (Omar Aouah ve Iliass El Badaoui,2018).Bu sistem aşağıdaki gibi karakterize edilir:

- ❖ İcracı ve icracı olmayan direktörler arasında yasal bir ayrım bulunmamaktadır;
- ❖ Sermaye sahipliğinin yoğunlaşması;
- ❖ Azınlık hissedarlarına verilen önem (yöneticileri görevden alabilirler);
- ❖ Almanya'ya göre çalışanların etkisi daha az;
- ❖ Holding şirketlerinin, devletin ve aile mülkiyetinin büyük hissedarlığı;
- ❖ Bankalar önemli hissedarlardır;
- ❖ Devralmalar neredeyse etkisizdir (Fransa'da ulusal çıkarlara aykırı bir uygulama olarak değerlendirilir);
- ❖ Piyasa odaklı sisteme kıyasla daha küçük bir borsa;
- ❖ Ücretlendirme performansa göre belirlenmez (Fransa hariç);
- ❖ Monistlik veya düalistlik bir yönetim yapısı arasında seçim yapma özgürlüğü (şirketlerin çoğunluğu (yaklaşık %98) tek monistlik yönetim yapısı seçmektedir).

Bu kurumsal yönetim modellerinin farklılıklarına rağmen, fiili işleyişlerinde ve yönetim prosedürlerinde belirli bir yaklaşım vardır. Standartların tekdüzeliği ve temel fikirler üzerinde fikir birliği hızla zemin kazanmaktadır. OECD bu konuda ön saflarda yer alan başlıca kuruluşlardan biridir.

2.1.5.2 Türkiye’de kurumsal yönetim uygulamaları

Türkiye’de kurumsal yönetim hakkındaki çalışmalar 2000’li yıllarda başlamıştır. Bu çalışmaların başlamasında hem tüm dünyayı etkileyen finansal krizler hem de ABD’de yaşanan şirket skandalları ve bu skandalların ardından gerek ABD gerekse Avrupa ülkeleri tarafından kurumsal yönetim konusunda yapılan yasal düzenlemelerle birlikte OECD’nin tüm dünya ülkelerinde geçerliliği kabul gören, tavsiye niteliğindeki düzenlemeleri(uygulamaları) etkili olmuştur (Topkara, 2019).

Bunların dışında kurumsal yönetimin öneminin anlaşılmasında Türkiye’de özellikle kamu sektörünü ve özel sektörü derinden etkileyen Şubat 2001 krizinin yaşanması ve sonuçları temel etken olmuştur. Krizin yarattığı olumsuzlukları ortadan

kaldırmak ve dünya piyasalarına uyumu sağlamak için tüm sektörlerde yeniden yapılanma gereksinimi ortaya çıkmıştır (Zengin ve Yılmaz, 2017: 692).

Türkiye küreselleşmenin ve değişen piyasa koşullarının etkisiyle, etkin bir kurumsal yönetim ortamı oluşturmak adına çeşitli yasal düzenlemeler ve uygulamalar yaparak bu konuda erken harekete geçen dünya ülkelerinden biri olmuştur(Topkara, 2019).

Aysan (2007: 153)'a göre Türkiye'de küçük işletmelerin, aile işletmelerinin ve devlet işletmelerinin çoğunlukta olması, iyi kurumsal yönetim sistem ve uygulamalarının gelişmiş ülkelerin gerisinde kalmasına neden olmuştur. Bu noktada kurumsal yönetim sistemlerinin temelini oluşturan finansal bilgi açıklamalarının, Ticaret Kanunu'nda, Sermaye Piyasası Kanunu'nda ve Bankalar Kanunu'nda belirtilen hükümleri daha çok şirket ortaklarının bilgi ihtiyaçlarına yöneliktir. Oysaki Türkiye'de, işletmeyle ilişkili olan taraflar toplumun tamamını kapsayacak şekilde yaygınlaşmaktadır. Son yıllarda büyük işletmelerin dünya pazarlarına açılması ve o pazarlardaki ilişkilerine yönelik uluslararası denetim kurallarına ve finansal açıklama kurallarına uymak zorunda kalması, bu konuda yapılan düzenlemeleri de hızlandırmıştır (Aysan, 2007: 153).

Özel sektörü temsil eden iş adamları ve sanayiciler tarafından 1971 yılında kurulan, Kamu yararına çalışan bir dernek ve gönüllü bir sivil toplum kuruluşu olan TÜSİAD, Türkiye'de kurumsal yönetime ilişkin ilk çalışmayı gerçekleştirmiştir. Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu, 2002 yılının Aralık ayında “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” isimdeki raporu yayımlamıştır(Topkara, 2019).

Bu rapor, OECD'nin “Kurumsal Yönetim İlkeleri” temel alınarak oluşturulmuştur. Öncelikle halka açık şirketlerde olmak üzere tüm şirketlerde gönüllü uygulamalar adına bir kılavuz özelliği taşımaktadır. Şirketlerin içinde bulundukları koşullar, şirketlerin yapı ve faaliyetlerinin birbirinden farklı olması sebebiyle, raporda yer alan uygulamaların ana ilkelere bağlı kalmak kaydı ile şirket ya da kurumların kendi ihtiyaçlarına göre şekillenebileceği belirtilmiştir(TÜSİAD, 2002).

2.1.6 Kurumsal yönetim mekanizmaları

Kurumsal yönetişimin teorik temelleri ve sistemlerinin izini süren bir tanım ve ön sunumdan sonra, aşağıda yönetişim sistemlerini oluşturan mekanizmaları özetleyeceğiz. Şirketi bir sözleşmeler bütünü olarak değerlendiren vekâlet teorisi

perspektifinden yönetim sistemlerinin analizi, yöneticiler ve hissedarlar arasındaki çıkar çatışmaları hipotezine dayanmaktadır.

Yönetişim sistemi, yöneticilerin eylemlerini düzenlemeyi ve onları eylemlerini hissedarların çıkarlarıyla uyumlu hale getirmeye teşvik etmeyi amaçlayan tüm mekanizmalardan oluşur. Bu mekanizmalar farklı kategorilerde sınıflandırılabilir; ilk olarak, şirkete ait olma derecelerine göre, iç veya dış mekanizmalardan bahsedeceğiz ve ikinci olarak, işlevlerine göre, kontrol, anlaşmazlık ve teşvik mekanizmaları arasında ayırım yapacağız (Cerrada, 2001).

2.1.6.1 İç mekanizmalar

İç yönetim mekanizmaları genellikle sözleşmeye dayalı anlaşmalar (örtük veya açık) yoluyla uygulanır. Çeşitli iç yönetim mekanizmalarından bazıları şunlardır:

❖ Yönetim kurulu

Charreaux (1987)'göre, yönetim kurulu, hissedarların çıkarlarını temsil ettiği için liderleri disipline etmekten sorumlu imtiyazlı mekanizmayı temsil eder. Yönetim kurulu, en önemli yönetim mekanizmasını ve en büyük güce sahip olanı temsil eder. Yönetim kurulu, hissedarların bir sonucudur, yani onlar tarafından atanır ve hissedarlık içinde mevcut güçleri temsil etmesi gerekir. Yönetim Kuruluna iki ana görev verilmiştir:

- Kararların değerlendirilmesi ve onaylanması
- Yöneticilerin kontrolü

Yönetim kurulunun yöneticileri disipline etmek için iki işlevi vardır: Ücretlendirme sistemi ve yöneticinin değiştirilmesi

- Yöneticinin ücretlendirilmesi: Ücretlendirme sisteminin temel amacı, yöneticiyi yönetim kurulu ile mutabık kalarak stratejiyi uygulamaya teşvik etmektir. Yönetim kurulu aynı zamanda yöneticilerin ücretlerinin belirlenmesinden ve ücret sözleşmelerinin hazırlanmasından da sorumludur. Dolayısıyla bu unsuru, yöneticileri kararlaştırılan stratejik yönü izlemeye teşvik etmek için kullanabilir. Ücretlendirme sisteminin tasarımı, yöneticilerin hissedarların çıkarlarına uygun olarak yönetmelerini sağlayacak şekilde olmalıdır. Miller ve Scholes (1982), ve Smith ve Wath (1983) yönetici ücretlendirme sistemlerinin bir envanterini

çıkarmışlardır, üç kategori ayırt edilebilir: Elde edilen performanstan bağımsız ücretlendirmeler (maaşlar, emekli maaşları ve hayat sigortası), hisse senedi fiyatları temelinde değerlendirilen performansa dayalı olanlar (yöneticilere hisse tahsisi) ve son olarak, muhasebe ölçütlerinden yararlanılarak performansın değerlendirilmesi (primler).

- Yöneticinin görevden alınması: Yöneticinin görevden alınması beklentileri karşılayamayan bir yöneticiye karşı harekete geçmek için Yönetim Kurulu tarafından kullanılan bir mekanizmadır. Bu, Yönetim Kurulu'nun, sorumluluklarını ve hedeflerini yerine getirmemesi halinde yöneticinin görevine son verme yetkisine sahip olduğu anlamına gelir. Görevden alma, genellikle yöneticinin performansı veya eylemleri şirketin çıkarlarını tehlikeye attığında veya yönetim kurulunun beklentilerine aykırı olduğunda alınan ciddi bir önlemdir.

Yönetim kurulunun, yöneticileri disipline etme ve kontrol etme işlevlerinin yanı sıra başka önemli sorumlulukları da bulunmaktadır. Şirketin üst yönetim tarafından geliştirilen stratejiyi uyguladığından ve bu stratejinin doğru seçimlere yol açtığından emin olmalıdır. Ayrıca kısa vadeli stratejik girişimleri kontrol etmeli ve bunların zaman, bütçe ve istenen sonuçlar açısından uygunluğunu değerlendirmelidir. Ayrıca, şirketin yönetim ekibinin mümkün olduğunca etkili olmasını ve bazı üst düzey yöneticilerin gelecekte liderin sorumluluklarını üstlenecek şekilde eğitilmesini sağlamalıdır.

Yönetim kurulu, şirketin hedeflere uygun kontrol, denetim ve sonuçların iletilmesi sistemlerine sahip olmasını sağlamalıdır. Ayrıca şirketin yasalara ve etik kurallarının ilkelerine uymasını sağlamalıdır. Yönetim kurulunun etkinliğini artırmak için, yönetim kuruluna bağımsız yöneticilerden oluşan denetim, ücretlendirme ve aday gösterme komiteleri yardımcı olmalıdır. Böylece yönetim kurulu, işlevlerini yerine getirerek hissedarların çıkarlarını koruyabilir ve şirket stratejilerinin oluşturulmasında yöneticilere yardımcı olabilir (Charreaux ve Pitol-Belin, 1990). Bununla birlikte, bir kontrolvekurumsal yönetim mekanizması olarak yönetim kurulunun etkinliği her zaman garanti edilmez, yönetim kurulu tarafından uygulanan kontrolün kalitesinin yönetim kurulunun özelliklerine bağlı olduğu görülmektedir.

Fama'ya(1980) göre yönetim kurulunun kontrol uygulamasını etkileyebilecek temel özellikler şunlardır:

- Yöneticinin ikiliği: Bu, tek bir kişinin aynı şirketin operasyonel yöneticisi (örneğin CEO) ve Yönetim Kurulu Başkanı işlevlerini birleştirdiği durumu ifade etmektedir.
- Yönetim kurulunun büyüklüğü; çok büyük bir boyut, işin kalitesinde bir azalmayı destekleme eğiliminde olacaktır;
- Yönetim Kurulu Komiteleri
- Yönetim kurulunun yapısı: E. Fama'ya göre, yönetim kurulunun görevlerini yerine getirebilmesi için iç yöneticileri, yani şirketin yaşamına günlük olarak katılan ve belirli bilgilere sahip olan bireyleri içermesi gerekmektedir. Onların rolü, şirkette gerçekte neler olup bittiği konusunda diğer yöneticileri bilgilendirmektir.

Bu yazar, iç yöneticiler ile kontrol etmekten sorumlu oldukları yöneticiler arasında gizli anlaşma olması durumu hariç, bunun yöneticinin fırsatçılığını kontrol etmek için yeterli olduğunu belirtmektedir. Bu durumda, yönetim kurulunun bağımsızlığını garanti altına almak için, dış ve bağımsız yöneticiler ve denetim uzmanları tavsiye edilmektedir. Genellikle, bunlar emekli yöneticiler veya diğer şirketlerin yöneticileridir. Yönetim kurulu piyasasındaki değerlerinden endişe duyan bu kişilerin, yönetimle işbirliği şüphelerine maruz kalmak gibi bir çıkarı bulunmamaktadır.

Özellikle yönetim kurulundaki yöneticilerin rolü ile ilgili olarak Fama, yöneticiler tarafından uygulanan kontrolün yoğunluğunun, görevlerinden elde edilebilecek kazançlar (itibar, ücret veya ayni faydalar açısından) ile yönetici işlevinin doğasında bulunan maliyetler (rolde harcanan zaman veya rolle ilişkili risk açısından) arasındaki farka bağlı olacağına inanmaktadır.

❖ Genel toplantılar

Genel kurulda yetkilerini kullanan hissedarlar, şirketin devamlılığını üstlenerek egemen gücü oluştururlar (Cabane, 2011). Hissedarlar yöneticileri atar ve böylece stratejinin tanımlanmasını doğrudan etkileyebildikleri gibi uygulanmasını da dolaylı olarak etkileyebilirler. Şirket politikasının en iyisi olmadığını düşünüyorlarsa, yöneticilerini ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verecek yeni yöneticilerle değiştirebilirler.

❖ Finansal iletişim

Yönetim sistemleri, işin daha iyi yönetilmesine yardımcı olur. Yöneticilerin eylemleri üzerindeki kontrol uygulamasının temel bir bileşeni finansal iletişimdir.

Finansal bilgiler, iç ve dış aktörlerin şirketin durumu ve etkin yönetimine ilişkin değerlendirmelerini dayandırdıkları temel olarak hizmet ettiği için daha da önemlidir. Finansal bilgiler yıllık, altı aylık veya üç aylık dönemlerde yayınlanmalıdır. Bu mekanizma grubunda muhasebe sistemleri, mali tablolar, bütçeler, stratejik plan, vizyon ve misyon, politikalar ve yönergeler, iç kontroller, kurallar ve prosedürler, risk yönetim sistemleri, çatışma çözümü, kriz yönetimi, süreklilik planı ve sigorta bulunmaktadır (Pesqueux, 2005).

❖ Çalışanlar

Çalışanlar, yönetimin veya yöneticilerin sahip olmadığı pek çok bilgiye sahiptir. Her çalışan, işi buna bağlı olduğu için şirketin başarısında pay sahibidir. Bu mekanizma aynı zamanda yöneticiler veya çalışanlar arasında, her birinin diğerlerinin davranışlarını kontrol ettiği örtük bir şekilde işleyen karşılıklı izleme ile ilgilidir. Buna ek olarak, çalışanların eylemleri sendikaların etkisi altında gruplandırılabilir ve bu da basınç güçlerini artırmalarına olanak tanır.

2.1.6.2 Dış mekanizmalar

Dış yönetim mekanizmaları, yöneticilerin fırsatçı eylemlerini en aza indirmeye katkıda bulunan şirketin dış çevresinden çeşitli unsurları içerir. Bu mekanizmalar aşağıdaki gibidir:

❖ Yasal ve düzenleyici ortam

Bir ülkenin hukuk sistemi yasa ve yönetmelikler öngörür ve bu yasa ve yönetmelikler fırsatçı eylemleri sınırlandırarak yöneticinin davranışları üzerinde disipline edici bir rol oynar. La Porta, Lopez-de-Silanes ve Shleifer (1999) yasal yapıyı yatırımcıları koruyan bir dizi yasa olarak tanımlamakta ve bu tür yasaların varlığının bile disiplin önlemi olarak nitelendirilmesi için yeterli olmadığını vurgulamaktadır. Bu yönetim mekanizmasının etkinliği, yürürlükteki yasaları engelleyen içeridekilere verilen kınama cezalarıyla ilişkilidir.

Muhasebe mesleği tarafından yayınlanan muhasebe ve belgelendirme kuralları, şirket mali tablolarının belirli bir standardizasyon biçimini sağlamak için uyulması gereken kılavuzlardır. Muhasebe denetimi yetkisi ve denetçi bağımsızlığı bir yönetim

mekanizması olarak rol oynayabilir. Daha çok halka açık şirketlere yönelik olan ve çoğu durumda menkul kıymetler komisyonları tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim Kodlarının yayınlanması, şirketlere yönetimlerini yönetirken uymaları gereken belirli kurallar vermeyi amaçlamaktadır. Ancak, yöneticiler genellikle belirli düzenlemeleri atlatmanın yollarını bulduklarından, bu yöntemin etkinliği sınırlı görünmektedir.

❖ **Mal ve hizmet piyasası**

Mal piyasasında rekabetin varlığı, yöneticilerin eylemleri ve kararları üzerinde temel bir yönetim mekanizması oluşturur (Burke, 2002). Ürün veya hizmetlerinin evriminde rekabetçi kalamayan şirket, ürün pazarında işgal ettiği konumu kolayca kaybedebilir ve sonunda iflas edebilir. Dolayısıyla, rekabetçi ürün piyasası güçlerinin varlığı, kendi başına, yöneticileri, yönettikleri kurumun devamlılığını sağlamak için en uygun kararları alma konusunda disipline edebilecek bir mekanizmadır

❖ **Yöneticiler pazarı**

Aktif yönetici pazarı, yöneticileri bir işletmenin büyümesine katkıda bulunan faaliyetleri teşvik etmeye motive eden başka bir faktördür. Nitekim aktif bir yönetici piyasasında, potansiyel işverenlere yöneticilik niteliklerini göstermek için şirketlerin iyi performansını baltalamamak yöneticilerin çıkarınadır. Bu nedenle yöneticiler, performanslarının gelecekteki istihdam fırsatlarını etkileyeceğini düşünerek, fırsatçı davranışlarını sınırlamak ve hissedar değeri yaratmak için en uygun kararları almak için motive olacaktırlar (Fama, 1980).

Dolayısıyla, Fama için yönetim piyasası, yöneticilerin değerini sürekli olarak değerlendirmekten sorumlu olduğu için ana kontrol mekanizmasını oluşturmaktadır. Yöneticilerin bu piyasada arz ve talep kanununa tabi olmaları ve getiri sağlamak için yeterli çabayı göstermediklerinde kolayca değiştirilebilmeleri beklenir.

Bununla birlikte, işgücü piyasası baskısı liderleri etkili olmaya teşvik etmeyi amaçlasa da, bir liderin yönetsel becerilerine ilişkin mevcut bilgilerin gerçekte örtüşüğünün garantisi olmadığını akılda tutmak önemlidir.

❖ **Finansal piyasalar**

Finans piyasası, yöneticileri disipline etmek için bir başka mekanizmadır. Memnuniyetsiz hissedarlara hisselerini satma ve böylece şirketin değerini düşürme imkânı sunar. Bunun yöneticiler üzerinde, özellikle de borsa performansına endeksli ücretlerinde düşüşe neden olarak olumsuz yansımaları olacaktır. Ancak, hissedar şirketin performansından şüphe duyarsa, sermayesinin bir kısmını veya tamamını piyasada satar ve yeni alıcı şirketin verimsizliğinin nedeni olarak gördüğü yöneticileri değiştirebilir. Yöneticilerin potansiyel alıcı tarafından değiştirilme korkusu, piyasa tarafından uygulanan bir disiplin mekanizmasını temsil etmektedir.

2.2 KOBİ'ler için Kurumsal Yönetim

Bu bölümde KOBİ'lerin tanımı, özellikleri, güçlü ve zayıf yönleri ile KOBİ'ler için kurumsal yönetim ele alınacaktır.

2.2.1 KOBİ kavramı

Literatürde KOBİ'ler hakkında farklı kriterlere dayanan birçok tanım bulunmaktadır. Bu kriterler arasında çalışan sayısı, hedefler, pazar, işletmenin potansiyeli, KOBİ'nin kökeni ve faaliyet gösterdiği sektör gibi faktörler yer almaktadır. Küçük işletmeler için evrensel bir tanım yoktur (Scarborough ve Zimmerer, 1984). Aslında, Auciello'nun (1975) 75 ülkede yaptığı bir araştırma, hedef ülkelerde 75'ten fazla farklı tanımın kullanıldığını ortaya koymuştur, bu da KOBİ'ler için ortak bir tanımın olmadığını göstermektedir. KOBİ'ler, pazarları, davranışları, insan kaynakları, gelişimleri, teknolojileri ve riskleri açısından çeşitlilik gösterirler (Bucaille ve Beauregard, 1986).

Julien (1994), KOBİ kavramını belirlemek için bazı özellikler tanımlamıştır: küçük boyut, merkezi yönetim, düşük uzmanlaşma, sezgisel ve az resmileştirilmiş strateji, karmaşık olmayan iç bilgi sistemleri veya düzenli olmayan ve basit bir dış bilgi sistemine sahip olmak. Ancak, küresel pazarlara açılan, ihracatçı olarak nitelendirilen KOBİ'ler, pazarın karmaşıklığı ve sürekli değişimleri nedeniyle karmaşık bir dış bilgi sistemine ihtiyaç duyarlar, bu da bilgi takibini gerektirir. Küçük işletme öncelikle birincil, imalat veya hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren yasal olarak bağımsız bir girişimdir. Sorumluluk işlevlerinin genellikle tek bir kişi, hatta iki ya da üç kişi ve genellikle sermaye sahipleri tarafından üstlenilmesi ile ayırt edilir. Aynı zamanda mali özerklik ile de karakterize edilir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, yasal yapısı ne olursa olsun, yöneticilerin işletmenin mali, teknik ve sosyal sorumluluklarını bizzat ve doğrudan

üstlendiği işletmelerdir (Borderie, 1998).Ayrıca, KOBİ tanımı iki ayrı yaklaşıma ayrılabilir: nicel kriterlere dayananlar, kolaylıkla kullanılabilen ve işletme hakkında özel bir bilgi gerektirmeyen kriterler ve nitel kriterlere dayananlar, işletmenin detaylı bir analizine dayanan ve işleyişini değerlendiren kriterler.

Nitel yönüyle, KOBİ, kâr amacı güden, bağımsız olarak yönetilen, faaliyet gösterdiği sektörde küçük bir pazar payına sahip bir işletme olarak değerlendirilebilir. Nicel yönüne gelince, bu, her ülkenin benimsediği sınıflandırmaya ve kriterlere bağlıdır. Örneğin, Avrupa Komisyonu (2015) ve OECD (2017), KOBİ'leri 250'den az çalışanı olan, yıllık geliri 50 milyon avrodan az olan ve yıllık bilanço toplamı 43 milyon avrodan az olan işletmeler olarak tanımlamaktadır (Tetteh, 2022).Kriterler ülkeye, bölgeye veya özel mevzuata göre değişmektedir. Örneğin, Birleşik Krallık'ta bir şirket yıllık cirosu 2 milyon sterlinden azsa ve 200'den az kişi çalıştırıyorsa KOBİ olarak kabul edilirken, Japonya'da KOBİ, faaliyet sektörüne bağlı olarak 100 milyon yenden az sermayesi ve 300'den az çalışanı olan bir şirkettir (Hussein Kakembo vd., 2021).Almanya'da bir KOBİ 250 çalışanla sınırlıyken, Belçika'da bu sınır 100 çalışandır (Katua, 2014). Amerika Birleşik Devletleri'nde 499'dan az çalışanı olan bir şirket orta ölçekli bir şirket olarak kabul edilir (Levine, 2005). Afrika'da yapılan araştırmalarda, orta ölçekli bir işletme genellikle 100'den az çalışanı olan bir şirket olarak tanımlanmaktadır (Niyungeko, 1993).Açıkçası, tanımlar ülkeye, bölgeye veya özel mevzuata göre değişmektedir. Bu da küçük bir işletmeyi neyin oluşturduğu konusunda genel bir fikir birliği olmadığını doğrulamaktadır. Bununla birlikte, işletme büyüklüğü tanımlarının çoğunun çalışan sayısına odaklandığı genel olarak kabul edilmektedir (Abor ve Adjasi, 2007).

2.2.2 Kobi'lerin özellikleri ve özgünlükleri

KOBİ'lerin kendine özgü birçok özelliği vardır. Büyüklükleri nedeniyle esnek bir yapıya sahiptirler, ancak genellikle çevrelerine bağımlıdırlar ve savunmasız bir etkinliğe sahiptirler. Ayrıca çoğu KOBİ yöneticisi, işletmelerinin bağımsızlığına ve sürdürülebilirliğine büyümesinden daha fazla önem vermektedir. Yönetişim kodlarına daha fazla tabi olan halka açık şirketler ile KOBİ'ler karşılaştırıldığında, KOBİ'lerin de halka açık şirketler gibi homojen gruplar olmadığına dikkat edilmelidir. KOBİ'lerin heterojenliği bilinen bir olgudur (Torres, 1997; Torres ve Julien, 2005). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük bir çeşitlilik ve özellik çeşitliliği gösterdiği literatürde iyi bir şekilde ortaya konmuştur. Dolayısıyla KOBİ grubunun içinde de farklılıklar vardır.

KOBİ'ler büyüklüklerine göre ayırt edilebilir (Cerrada ve Janssen, 2006). Orta ölçekli işletmeler, küçük işletmeler ve çok küçük işletmeler vardır.

KOBİ'ler içinde bulundukları yaşam döngüsüne göre de ayırt edilebilirler. Başlangıç veya büyüme aşamasındaki bir KOBİ, olgunluk aşamasındaki bir KOBİ'den çok farklıdır. Birinci nesil bir KOBİ, nesiller boyunca çeşitli aktarımlara maruz kalmış bir KOBİ'den çok farklıdır (Cerrada ve Janssen, 2006). Bu aktarımlar, ister aynı ailenin varisleri (kardeşler, kız kardeşler, kuzenler) ister azınlık hissedarlar olsun, daha fazla sayıda hissedar getirebilir. Hissedarların sayısı ve nereden geldikleri bir başka ayırt edici değişken olabilir. Aynı aileden veya aile dışından az sayıda hissedar olabileceği gibi çok sayıda hissedar da olabilir. KOBİ'ler iş modellerine göre yerel KOBİ'ler, ihracatçı KOBİ'ler, yenilikçi KOBİ'ler ve küresel KOBİ'ler olarak ayrılabilir (St-Pierre, Audet ve Mathieu, 2003).

Faaliyet sektörü de KOBİ'leri birbirinden ayıran bir değişken olabilir. Literatür, KOBİ'lerin özgüllük özelliklerini göstermektedir (Grepme, 1997). Bu özellikler beş özgüllük etrafında gruplandırılabilir. Çevresel özgüllük, teknolojik çevre hakkındaki belirsizlik ve rekabetçi güçlere karşı kırılganlıkla ilgilidir. Örgütsel özgüllük, düşük resmi yapı ve kaynakların azlığı ile ilgilidir. Karar alma özgüllüğü, daha kısa vadeli bir stratejik karar döngüsünü, daha reaktif, sezgisel ve az resmiyet içeren bir süreci vurgulamaktadır. Psiko-sosyolojik özgüllük girişimcinin baskın rolünden ve yönetimin merkezileşmesinden bahseder. Bilgi sistemlerinin özgüllüğü, bilgi sistemlerinin düşük karmaşıklığının ve organize aşamasının altını çizmektedir.

Kurumsal yönetim çalışmalarında sıklıkla kullanılan bir kavram olan sahiplik yapısını (Daily, Dalton ve Rajagopalan, 2003), KOBİ'nin büyüklüğü ve yaşam döngüsü kavramları ile eksik de olsa örtüştürmek mümkündür. KOBİ'ler üç kategoriye ayrılabilir: yaygın şirkertler ("diffuse enterprises"), yoğunlaştırılmış ("concentrated SMEs") KOBİ'ler ve aile KOBİ'leri. Yaygın şirketleri, büyük oy hissesine sahip hissedarların bulunmadığı, dağınık bir hissedar tabanına sahip herhangi bir şirket olarak tanımlıyoruz. Borsaya kote olan halka açık şirketler, bazıları şirketi yönetebilecek veya yönetemeyecek çok sayıda hissedarı içerir. Genel olarak şirket yönetimine katılmayan çok sayıda hissedar bulunmaktadır. Sınıflandırma amacıyla, bir KOBİ firma dışında birden fazla hissedardan oluştuğunda, bu KOBİ'lerin temsilcilik ihtilafları, yaygın mülkiyete sahip halka açık şirketlerinkine benzer olması gerektiğinden, bu KOBİ'leri yaygın şirketler olarak kabul ediyoruz. Konsantre KOBİ'ler olarak tanımladığımız ikinci şirket kategorisi, oy hakkına

sahip hisselerin çoğunluğunu elinde bulunduran bir veya az sayıda hissedar tarafından kontrol edilen KOBİ'lerdir. Genel olarak, KOBİ'lerin büyük bir kısmı yoğunlaşmış sahiplik yapılarından oluşmaktadır. Son bir KOBİ kategorisi ise, aile KOBİ'leri, kontrolü aynı ailenin birkaç üyesi tarafından tutulan yoğunlaştırılmış KOBİ'ler olarak tanımlanıyor (Bartholomeusz ve Tanewski, 2006; Carney, 2005).

2.2.3 Kobi'lerin güçlü ve zayıf yönleri

2.2.3.1 KOBİ'lerin güçlü yönleri

KOBİ genellikle çevredeki değişikliklere karşı reaktif olmasını sağlayan basit ve esnek bir yapıya sahiptir. Bu organizasyon düşük yapısal maliyetlerle sonuçlanır ve bu da büyük işletmelere karşı rekabet avantajı sağlayabilir. Ancak, yapısında değişikliklere yol açabilecek bir genişleme aşamasında, KOBİ'nin bu maliyetlerin gelecekteki satışlar tarafından karşılanmasını sağlaması gerekecektir. Hiyerarşik seviyeler genellikle çok düşük olduğundan, karar alma süreçleri iş sorunlarıyla başa çıkmak için daha hızlıdır. Gayri resmi olsa bile bilgi akışı da daha verimlidir. KOBİ'lerde çalışanlar büyük şirketlere kıyasla daha motive olabilirler. İşten çıkarılma durumunda büyük bir şirketin tüm olanaklarını sunmadığı için KOBİ'nin sürdürülebilirliğine daha fazla dâhil olduklarını hissedebilirler (örneğin yeniden sınıflandırma, işten çıkarma ödemeleri). Ayrıca, KOBİ'lerin küçük ölçeği çalışanların karar alma süreçlerine daha sık katılmasına olanak sağlar. KOBİ'ler bazen tartışmasız bir canlılık sergiler. İflaslar çoktur, ancak birçok KOBİ oldukça dikkate değer bir şekilde direnç gösterir. KOBİ'lerin literatürde bahsedilen avantajlarından bazıları şunlardır.

- ❖ Çeviklik ve tepki verme: KOBİ'ler, daha küçük boyutları ve daha esnek organizasyon yapıları sayesinde pazardaki değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlama yeteneğine sahiptir (Teece, 2010).
- ❖ Yenilikçilik ve yaratıcılık: KOBİ'ler risk alma, yeni fikirleri deneme ve müşterilerin ihtiyaçlarına yakın olma becerileri nedeniyle genellikle yenilikçilik ve yaratıcılık kaynağıdır (Audretsch ve Keilbach, 2004).
- ❖ Müşteri yakınlığı: KOBİ'ler genellikle müşterileriyle yakın ilişkiler kurabilir, onların özel ihtiyaçlarını anlayabilir ve rekabet avantajlarını güçlendiren kişiselleştirilmiş bir hizmet sunabilirler (Dyer ve Singh, 1998).

- ❖ Girişimcilik ruhu: KOBİ'ler genellikle yeni fikirler, enerji ve inisiyatif alma isteği getiren tutkulu girişimciler tarafından kurulur, bu da yenilikçiliği ve büyümeyi teşvik eder (Gnyawali ve Fogel, 1994).
- ❖ Esneklik ve adaptasyon: KOBİ'ler pazardaki değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlama, stratejilerini ayarlama ve kaynaklarını büyük şirketlerden daha kolay bir şekilde yeniden organize etme yeteneğine sahiptir ve bu da onlara rekabet avantajı sağlar (Lumpkin ve Dess, 1996).

Bu avantajların, KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri belirli bağlam ve endüstriye bağlı olarak değişebileceği önemlidir.

2.2.3.2 KOBİ'lerin zayıf yönleri

KOBİ'lerdeki ölüm oranı, özellikle Afrika'daki KOBİ'lerde tekrarlayan bir fenomendir. Yapısal zayıflıklar, insan kaynakları yönetimi düzeyindeki zayıflıklar, finansmana ve kamu pazarlarına erişim zorlukları, KOBİ'lerin çok yüksek bir ölüm oranına sahip olmasını açıklamaktadır. Adcorp'a (2014) göre, Afrika ülkeleri arasında KOBİ'lerin ölüm oranı hala oldukça yüksektir ve yeni kurulan her yedi işletmeden beşinin ilk yılında başarısız olduğu görülmektedir.

Birçok KOBİ yinelenen nakit akışı sorunlarıyla karşı karşıya kalmakta ve hepsinden önemlisi, önemli yönetim eksiklikleri nedeniyle çok sayıda ticari hata yapmaktadır. Rekabetin yoğunlaşması, özellikle de rekabete ayak uydurmak için yeterince önemli ölçek ekonomileri elde etmekte zorlandıklarından, yaşadıkları zorlukları daha da artırmaktadır. Ayrıca, KOBİ'lerde öğrenme süreçleri büyük şirketlere göre çok daha uzundur. Genel olarak, KOBİ'ler gerçek bir İnsan Kaynakları Yönetimi eksikliği ile karakterize edilir. Sosyal ilişkiler bazen en basit ifadelerine indirgenmekte ve gerçek bir personel politikası uygulanmamaktadır. KOBİ'ler genellikle üretkenliklerini ve inovasyon kapasitelerini etkileyebilecek vasıflı işgücü ve uzmanlık becerileri eksikliğiyle karşı karşıyadır (Banque Mondiale, 2018). Finansal olarak, KOBİ'ler genellikle öz kaynak eksikliği nedeniyle (borçlarını artırarak) ve kendini finanse etme kapasitesi eksikliği nedeniyle dezavantajlı durumdadır. Büyük şirketlerin finansman kaynaklarına erişim sağlamak da KOBİ'ler için çok zor bir durumdur. Yapısal açıdan bakıldığında, küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) faaliyetlerini geliştirmek için genellikle taşeronluk stratejilerine başvurmaktadır. Ancak bu bağımlılık onları piyasa talebindeki dalgalanmalara önemli ölçüde maruz bırakmaktadır. Talep düştüğünde, KOBİ'ler sipariş

ve gelirlerinde bir düşüşle karşılaştıklarından doğrudan etkilenirler. Büyük şirketler, varlıklarını sürdürmeleri büyük ölçüde onlara bağlı olduğundan, alt yüklenicilerin hayatta kalmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu karşılıklı bağımlılık, KOBİ'lerin neden son derece kırılgan bir sektör olmaya devam ettiğinin altını çizmektedir.

2.2.4 Ekonomide KOBİ'lerin önemi

2.2.4.1 Küresel ekonomide KOBİ'lerin Önemi

Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler), olumlu birkaç özelliğe sahip olmaları nedeniyle ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmasında önemli bir rol oynamaktadırlar. Hızlı bir şekilde pazar değişikliklerine adapte olabilme yeteneklerine, esnek üretim yapılarına sahiptirler ve bölgesel kalkınmaya katkıda bulunurlar. KOBİ'ler ayrıca işsizliği azaltır ve yeni pazarlar açar. Büyük endüstrilere temel hizmetler sağlarlar (Fabayo, 2009). Gelişmiş ülkelerde, KOBİ'ler büyük şirketlerin önemli bir tamamlayıcısı ve istihdam yaratma kaynağı olarak görülmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde ise kendi durumlarına uygun endüstriyel kalkınma için etkili bir araç olarak algılanmaktadırlar. Dünyadaki işletmelerin yaklaşık %95'i, 50'den az çalışana sahip olan ve yıllık cirosu 10 milyon avroya eşit veya daha düşük olan KOBİ'ler olarak sınıflandırılmaktadır (European Commission, 2005; OECD, 2004).)

Avrupa ve Amerika'daki gelişmiş ülkeler, hızlandırılmış ekonomik büyüme ve hızlı sanayileşme için büyük ölçüde KOBİ'lere güvenmiştir (Asiimwe, 2017). Avrupa Birliği'nin KOBİ'lere ilişkin yıllık raporu (2012/2013), KOBİ'lerin 2012 yılında Avrupa'daki işlerin %66,5'ini oluşturduğunu ve katma değere 3,4 trilyon avrodan fazla katkıda bulunduğunu belirtmektedir. Fransa'da KOBİ'ler istihdamın ana kaynağıdır (işlerin %60'ı) ve katma değer %55'ine katkıda bulunmaktadır.

Ran'a (2005) göre KOBİ'ler Güney Asya ülkelerinde istihdamın %70-90'ını oluşturmakta ve GSYİH'nin %20-40'ına katkıda bulunmaktadır. Çin'de KOBİ'ler tüm işletmelerin %99,5'inden fazlasını oluşturmakta, işgücünün %70'ini istihdam etmekte ve GSYİH'nin %50'sine katkıda bulunmaktadır (Hong Yang, 2008). KOBİ'ler Hindistan ekonomisinde de merkezi bir rol oynamakta, işgücünün yaklaşık %40'ını istihdam etmekte ve ülke ekonomisine %45 oranında katkıda bulunmanın yanı sıra üretim çıktısının %45'ini sağlamaktadır (Raju & Gopal, 2006).

Türkiye'de KOBİ'ler, hizmet sektörü de dâhil olmak üzere tüm işletmelerin %99,8'ini temsil etmekte ve toplam istihdamın %76,7'sini oluşturmaktadır. Toplam yatırımlardaki payları %38'e ulaşmakta ve toplam katma değerdeki payları %26,5'e

ulaşmaktadır (KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2004: 1). Afrika kıtasında, KOBİ'ler işletmelerin %90'ını, istihdamın %75'ini ve kırsal nüfusun %70'ini kapsamaktadır, ancak kıtasal GSYİH'nın sadece %20'sine katkıda bulunmaktadır (Pierre Antoine Gailly, 2013). Tüm bunlar, KOBİ'lerin küresel ekonomideki önemini açıkça göstermektedir.

2.2.4.2 Afrika ekonomisinde KOBİ'lerin önemi

Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler), Afrika ekonomisinde önemli bir rol oynar ve kıtanın işletmelerinin yaklaşık %90'ını temsil eder (Pierre Antoine Gailly, 2013). Aynı zamanda istihdamın büyük bir itici gücüdür, Afrika'daki toplam istihdamın %75'ine katkıda bulunur ve yaklaşık %70'i kırsal nüfusu etkiler (Pierre Antoine Gailly, 2013). Ancak, KOBİ'lerin işletme ve istihdam sayısı açısından baskın olmalarına rağmen, Afrika KOBİ'lerinin GSYİH katkısı nispeten mütevazıdır ve kıta genelinde yaklaşık %20'yi temsil etmektedir. Bununla birlikte, KOBİ'ler büyümeyi destekleyen ve istihdama ve gelire büyük ölçüde katkıda bulunan motorlar olarak kabul edilir (Coleman ve Amidu, 2008). Örneğin Gana'da KOBİ'ler imalat sektöründe önemli bir rol oynamakta, istihdamın yaklaşık %85'ini oluşturmakta, GSYİH'nın neredeyse %70'ine katkıda bulunmakta ve ülkenin genel ekonomik faaliyetlerinin yaklaşık %85'ini oluşturmaktadır (Okofu-Darteh ve Asamoah, 2020). Benzer şekilde, Afrika kıtasının en büyük ekonomisine sahip olan Nijerya'da KOBİ'ler, endüstri sektörünün yaklaşık %90'ını oluşturur, ulusal GSYİH'nın yaklaşık %50'sine katkıda bulunur, istihdamın %60'ını oluşturur ve ihracatın yaklaşık %30'unu gerçekleştirir (Aruwa 2004; Peoples Daily 2013). Güney Afrika'da KOBİ'ler istihdama %57,3 ve GSYİH'ye %36,1 katkıda bulunur (Solomon, 2004). Tanzanya gibi ülkelerde hükümetler ayrıca KOBİ'leri ekonomik kalkınmanın motorları olarak ifade eder (Amaeshi, 2016).

Afrikalı KOBİ'ler, kıtadaki işsizlik ve yoksulluğun azaltılmasında çok önemli bir boyut olan istihdam yaratma konusunda büyük önem taşımaktadır. Bu sektör, çoğu Afrikalının ihtiyaçlarına uygun, uygun koşullarda ve makul fiyatlarla erişilebilir mal ve hizmetler sunarak gelir ve istihdam kaynağı olması nedeniyle özellikle önemlidir (Kauffmann, 2006). KOBİ'ler yerel halk için istihdam fırsatları sağlar ve özellikle ekonomik fırsatların genellikle sınırlı olduğu kırsal alanlarda toplulukların ekonomik hayata katılımını teşvik eder. Buna ek olarak, Afrikalı KOBİ'ler genellikle tarım ve tarımsal sanayi, Perakende ticaret, El sanatları ve yaratıcı endüstriler, Hizmetler, İnşaat ve bayındırlık işleri, Teknoloji ve yenilik, gibi nüfusun temel ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan kilit sektörlerde yer almaktadır. Varlıkları sayesinde ekonomik çeşitliliğe,

yeni endüstrilerin ortaya çıkmasına ve inovasyonun teşvik edilmesine katkıda bulunurlar. Ancak ekonomideki önemli rollerine rağmen Afrikalı KOBİ'lerin gelişimi, yetersiz finansman, yönetim becerilerinin eksikliği, ekipman ve teknolojiye sınırlı erişim ve sermaye piyasalarına zayıf entegrasyon gibi bir dizi faktör tarafından engellenmektedir (Steel ve Webster, 1991; Aryeetey vd., 1994; Gockel ve Akoena, 2002).

Büyük işletmelerle karşılaştırıldığında, KOBİ'ler dinamizm ve esneklikleriyle öne çıkar. Ancak, özellikle gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'lerin gelişimi çeşitli faktörler tarafından engellenmektedir. Bu engelleri aşmak için, ulusal hükümetlerin ve uluslararası kuruluşların girişimcilik yeteneklerini güçlendirmeyi, finansmana erişimi iyileştirmeyi ve girişimcilik için uygun bir ortam yaratmayı amaçlayan girişimleri sürdürmeleri son derece önemlidir. Afrika ekonomisinde KOBİ'lerin önemi tartışılmazdır ve onların gelişimi ve büyümesi, sürdürülebilir ekonomik büyüme, istihdam yaratma ve kıtadaki yoksulluğun azaltılması için hayati bir öneme sahiptir.

2.2.5 KOBİ'ler için kurumsal yönetim

Kurumsal yönetim, geleneksel olarak, pay sahipleri ile yöneticiler arasında ortaya çıkan vekâlet sorunları nedeniyle büyük şirketlerle ilişkilendirilmiştir. Bununla birlikte, birçok durumda, KOBİ'ler yalnızca tek mülkiyet sahibi ve yönetici olan KOBİ sahibinden oluşur (Hart, 1995). Mülkiyet ve yönetimin ayrımı, büyük şirketlerde olduğu kadar KOBİ'lerde de belirgin değildir. Bu, bazı insanları kurumsal yönetimin KOBİ'lere uygulanmaması gerektiğini savunmaya yönlendirmektedir. Başka bir argüman ise KOBİ'lerin kamuya karşı hesap verme sorumluluğunun olmamasıdır, çünkü kamu fonlarına bağlı değildir. Özellikle şahıs şirketlerinin herhangi bir açıklamaya uyması gerekmemektedir. (Abor ve Biekpe, 2007). Ancak, bu argümanlara rağmen, kurumsal yönetimin işletme büyüklüğünden bağımsız olarak gereklilik haline geldiği giderek daha açık hale gelmektedir. Paydaş yaklaşımına dayanarak, herhangi bir boyuttaki her işletme, sadece hissedarların değil, aynı zamanda işletmenin diğer paydaşlarının çıkarlarını korumak için çalışmalıdır.

Kurumsal yönetim iki ana model kullanılarak anlaşılabilir: "Shareholder" modeli (hissedar) ve "Stakeholder" modeli (paydaş). Ancak KOBİ yönetimi söz konusu olduğunda, "stewardship" teorisi (G.Charreaux, 1997) ve paydaş teorisi (stakeholder theory) olarak adlandırılan alternatif bir teori uygulanabilir. KOBİ yönetimi, psikososyal yönleri, güveni, işbirliğini ve uzun vadeli sorumluluğu vurgulayan stewardship teorisi ile açıklanabilir. Bu teoriye göre, bir KOBİ'nin yöneticileri steward

olarak hareket ederler, yani işletmenin koruyucularıdır ve işletmenin gelişmesini ve gelecek nesillere aktarılmasını sağlamaktan sorumludurlar. Ana hedefleri, hissedarlar için kısa vadeli karları maksimize etmekten ziyade işletmenin uzun vadeli değerini korumak ve geliştirmektir. "Stewarship" perspektifini benimseyen KOBİ yöneticileri güven, işbirliği ve katılımcı karar alma süreçlerine büyük önem verirler. Çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve yerel toplum gibi iç ve dış paydaşların işletmenin başarısı için önemini kabul ederler. Şirketin büyümesi ve sürdürülebilirliği için elverişli bir ortam yaratmak amacıyla bu paydaşlarla kalıcı ve karşılıklı fayda sağlayan ilişkiler kurmaya çalışırlar.

Hissedarların tek güç sahibi olarak görüldüğü ve kâr maksimizasyonunun birincil hedef olduğu hissedar modelinin aksine, stewarship teorisi kararlı liderliğin, kurumsal sosyal sorumluluğun ve tüm paydaşların çıkarlarının dengelenmesinin önemini kabul eder. Ancak, bu yaklaşımın sınırlamaları da göz önünde bulundurulmalıdır. Bir hissedar-yönetici bir KOBİ'de hem mülkiyeti hem de gücü elinde tuttuğunda, bu durum kontrolün aşırı derecede kendi elinde toplanmasına yol açabilir. Bu da diğer paydaşların hissedar-yöneticinin kararlarına meydan okumasını veya işletmenin yönünü etkilemesini zorlaştırır (Stanwick, 2010).

2.2.5.1 KOBİ'ler için kurumsal yönetişimin teorik çerçevesinin genişletilmesi

2.2.5.1.1 Stewardship teorisi

Muth ve Donaldson tarafından 1997 yılında ortaya atılan stewardship teorisi, insan ilişkileri perspektifine dayanmaktadır ve başlangıç varsayımları vekâlet teorisinin varsayımlarına zıttır. Bu teoriye göre, liderler iyi bir iş yapmak isterler ve bir kurumun kaynaklarının etkin steward olarak hareket edeceklerdir. Bu koşullarda, yönetici ve hissedar ortak olarak görülür (sahip-yöneticilerden oluşan kobi'ler durumunda). Bu durumda yönetim sisteminin birincil amacı, hissedarların çıkarlarına saygı göstermelerini sağlamaktan ziyade yöneticilerin performansını artırmak olacaktır. Böylece, yönetim iş birliği haline gelir çünkü tarafların tercihleri uyum gösterir ve kontrol mantığı yerini destek mantığına bırakır.

Teoriye göre, fırsatçı olmayan sahip-yöneticiler tarafından yönetilen KOBİ'ler, daha iyi performans sağlayan bir ticari hizmet kültürü sergileyebilir (Tetteh ve al., 2022). Madison vd. (2017) göre, güven, bağlılık, kolektivizm ve uzun vadeli yönelim, genellikle stewardship davranışıyla ilişkilendirilen özelliklerdir. Dolayısıyla, güvene dayalı bir kurumsal yönetim mekanizması, vekalet teorisi gibi örgütsel ekonomi araştırmacıları tarafından kullanılan fırsatçı davranış varsayımıyla çelişmektedir (Tetteh vd., 2022).

Bununla birlikte, hissedarlar ve yönetim arasındaki çıkar çatışması ortadan kalksa bile, bu durum yönetim sisteminin rolünün ihmal edilebilir hale geldiği anlamına gelmez, zira çıkarlarının korunması gereken başka paydaşlar da vardır.

2.2.5.1.2 Bilişsel yönetim

Bilişsel yaklaşım, firmanın becerilerine dayalı bir rekabet avantajı yaratmakla ilgilenir. Bu yaklaşımın yönetim mekanizmaları, yöneticinin beceri, bilgi ve deneyiminden yararlanarak vizyonunu oluşturmaya yardımcı olmaya ve beceri kazanımı yoluyla ulaşılabilecek hedeflerin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmesine rehberlik etmeye hizmet eder. Yönetim kurulu tarafında ise paydaşlar arasında uyum ve iş birliği rolüne odaklanır.

Bilişsel yönetim sistemi, belirli beceriler ve bilgiler aracılığıyla değer yaratılmasını etkilemeye yardımcı olan bir sistem olarak anlaşılmaktadır. Şirketin beceriler geliştirmesine ve değer yaratmanın en önemli belirleyicileri olan yenilik yapma, yeni yatırım fırsatları yaratma kabiliyetlerini geliştirmesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Bu vizyon, özellikle yenilikçi KOBİ'ler bağlamında son derece uygun görünmektedir (Wirtz, 2005).

2.2.5.1.3 Paydaşlar Teorisi

"Stakeholder" teorisinden türetilen paydaş teorisi (Freeman et Reed, 1983; Freeman, 1994), firmanın toplum içinde faaliyetlerini yürüten ve firmanın başarısına belirgin bir katkıda bulunan bir dizi paydaştan oluştuğunun düşünüldüğü bir kurumsal yönetim yaklaşımı önermektedir. Başka bir deyişle, paydaşlar şirketin düzgün işleyişini etkileyen aktörlerdir. Caby ve Hirigoyen'e (2001, s.65) göre, paydaş yönetimi perspektifinden bakıldığında, yönetim çeşitli paydaşları birbirine bağlayan bir ilişkiler ağından oluşur. Bu paydaşlar arasında hissedarlar, yönetim kurulu, yönetim, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler vb. yer almaktadır.

Bu yaklaşım aynı zamanda hissedarlar dışındaki paydaşların da korunması gereken çıkarlarını kabul eder (Maassen, 2000). Bu teorelin savunucuları, şirketin müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar ve yerel toplum gibi diğer paydaş gruplarına önem vermesi gerektiğini savunmaktadır. Bu grupların da şirketin faaliyetlerinde çıkarları vardır ve bu nedenle etkin kurumsal yönetimin sağlanması için yönetim kurulunda temsil edilmeleri gerekir (bkz. Gibson, 2000; Freeman, 1984). Bu ortaklık yaklaşımı KOBİ'lerin kurumsal yönetim tartışmalarına daha açık bir şekilde dâhil edilmesini sağlar (Cerrada ve Janssen, 2006).

2.2.5.2 KOBİ yönetişiminin tanımı

KOBİ'lerin dünyasıyla ilgili olan yönetim kavramı, paydaş yönetişimi yaklaşımı açısından görülmeyi hak etmektedir. Bu, işletme sahibi-yöneticinin ilişki yelpazesini genişletmesini ve ilgili tüm oyuncularla bir ortaklık dinamiği yaratmasını sağlayacaktır. Kurumsal yönetişimin uygulanmasını savunan argümanların ve konuşmaların her zaman borsaya kote şirketlerin kapsamında olduğunun farkındayız. Bu nedenle, kurumsal yönetimin nihai amacının yatırımcının veya hissedarın çıkarlarını korumak olduğu düşünüldüğünde, KOBİ'ler için kurumsal yönetimi tartışmak anlamsız olacaktır. Ancak, yönetişimin artık tek değişkenli bir denklem (hissedar-yönetici ilişkisi) değil, çok değişkenli bir denklem (işletme bir sözleşmeler bütünüdür) olduğunu fark eder etmez, bu şirket kategorisinin ekonomik dokudaki ağırlığı ve rolü göz önüne alındığında, KOBİ yönetişimi konusu ön plana çıkmaya başlamıştır.

KOBİ'leri büyük firmalardan ayıran benzersiz özelliklere (basit yapıları, hammadde ve pazarlara yakınlıkları, gücün merkezileşmesi, örgütlenmek için çok az kaynak kapasitesi gerektirmeleri) sahip olduklarına dikkat etmek önemlidir, bu nedenle büyük firmalar için kurumsal yönetim tanımı KOBİ'lerinkinden farklıdır. Bir KOBİ için kurumsal yönetim, sahipler ve yöneticiler (direktörler ve diğer görevliler) olarak hissedarların ilgili rolleriyle ilgilidir (Abor ve Biekpe,2007; Ahmed,2019).Ménard'a göre KOBİ'lerde yönetim, “yatırımcılar için uzun vadeli değeri artırmak ve finansal yaşayabilirliğini sağlamak amacıyla şirketin iç ve ticari işlerini yönlendirmek ve yönetmek için kullanılan prosedürler ve yapılar bütünü” olarak tanımlanmaktadır.

2008 yılında, Quebec'teki özel ve kamu kuruluşları üzerine yönetim enstitüsü tarafından KOBİ yönetişimi üzerine bir çalışma grubu, KOBİ yönetişimini tanımlamaya çalışmıştır. Bu araştırma ekibi yönetişimi şu şekilde tanımlamıştır: “Bir işletme sahibi-yönetici ile bir danışma kurulu ya da yönetim kurulunda bir araya gelen bir grup insan arasındaki bir dizi ilişki. Çoğu yönetimden ve hâkimhissedardan bağımsız olan bu kişiler, karar alma sürecini iyileştirmek ve şirketin sürdürülebilir büyümesini sağlamak için uzmanlık ve deneyimleriyle şirket sahibi yöneticiyi desteklemeyi kabul etmişlerdir”(RapportduGroupe de travail sur la gouvernancedes PME au Québec, 2008).

2.2.5.3 KOBİ yönetişiminin özellikleri

KOBİ'lerin yönetişimi, özellikle yönetici, hissedarlar ve paydaşlar arasındaki ilişkiler açısından belirli özelliklere sahiptir. Charreaux çalışmasında (1997), KOBİ yönetişimini şekillendiren üç tür ilişkiyi ayırt eder:

- ❖ Sahip-yönetici ilişkisi: KOBİ'lerde, hissedarlar ile yöneticiler arasındaki ilişki genellikle mülkiyet ve yönetim fonksiyonları arasındaki ayrımın olmaması nedeniyle çatışma kaynağı değildir. Bu ilişki, KOBİ'nin örgütlenmesine bağlı olarak iki ayrı aşamaya bölünebilir:

Yönetici ve aile arasındaki ilişki: Bu ilişkide, yöneticinin iç veya dış kararları, şirkette hisse sahibi olan aile üyeleri tarafından etkilenir. Bu tür işlerde, ailenin yoğunlaşması, çıkar çatışmalarının olmaması nedeniyle neredeyse hiç olmayan vekâlet maliyetleri üretir. Yöneticinin rolü, aile ile işbirliği içinde çalışmak, ailenin öneri ve taleplerini dinlemek ve dikkate almaktır. Ancak, ailenin büyüklüğünün vekâlet maliyetlerini etkileyebileceği belirtilmelidir. Gerçekten de, aile ne kadar büyükse, yöneticinin potansiyel fırsatçılığından kaynaklanabilecek çatışma riski o kadar artar. Bu nedenle, bu tür durumları önlemek için disiplinli yönetim mekanizmalarının uygulanması önemlidir.

Yönetici ve hissedarlar arasındaki ilişki: Bu ilişki, yöneticilerin kendi aile çevreleri dışındaki kişilerle veya azınlık hissedarların varlığıyla ilişkilendirildiği geleneksel (bir şirketin yöneticileri, genellikle hissedar olarak aile üyelerine bağlı oldukları bir durum) ilişkiden farklıdır. Bu durumlarda, disiplinli yönetim mekanizmalarının devreye sokulmasını gerektiren bir çıkar çatışması riski söz konusudur.

- ❖ KOBİ'ler ile bankalar arasındaki ilişkiler, özellikle kredi açısından, hissedarlarla olan ilişkilere kıyasla daha sıkı bir disiplin mekanizmaları temelini oluşturur. KOBİ'ler genellikle bankaları ana dış sermaye sağlayıcıları olarak kullanırlar, bu da onları KOBİ yönetişiminin merkezine yerleştirir. Bankalar, bilgi asimetrisi nedeniyle KOBİ'lerin büyük şirketlerden daha yüksek risk taşıdığını düşünmektedir. Bu asimetri, bankanın sahip olduğu bilgi ile KOBİ'nin sahip olduğu bilgi arasında bir eşitsizlik olduğu anlamına gelir ve bu da bankanın bu KOBİ'lerin finansmanı ile ilişkili riskleri doğru bir şekilde değerlendirmesini ve kontrol etmesini zorlaştırır. Bu nedenle, bankalar, riski azaltmaya yönelik stratejiler benimserler, yüksek öz finansman talepleri ve çıkarlarını korumak için artan gözetim gibi. Bankaların finansal taahhütleri genellikle işletmenin performans göstergelerine bağlı olarak belirlenir, bu da girişimcileri dürüst bir şekilde sonuçlarını bildirmeye teşvik eder. Ayrıca, bankalar gayrimenkul teminatı veya taşınır teminat talep edebilir. Bankaların kullandığı bu yönetim

mekanizmaları vekâlet maliyetlerini azaltır ve yöneticileri finansal performanslarını iyileştirmeye yönelik stratejiler seçmeye teşvik eder.

- ❖ Şirket-paydaş ilişkisi: Şirket, birçok paydaşa (kamu otoriteleri, piyasalar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve çalışanlar) açık olan ve çok değişken bir çevrede (yasal, ekonomik, ticari ve politik) yer alan ve gelişen bir sistemdir. KOBİ'lerin iç kaynakları ve becerileri sınırlıdır, bu da bağımlılıklarını açıklamakta ve onları tamamlayıcı unsurlar için dışarıya bakmaya ve paydaşlarla ilişkilerini geliştirmeye zorlamaktadır. Paydaşların şirketin hayatta kalması ve performansındaki doğrudan rolü, aralarındaki ilişkiyi çok özel kılmaktadır.

İşletmenin iyi bir yönetişimini sağlamak için, özellikle işletmenin geçmiş, mevcut ve tahmini mali durumu hakkında zamanında, eksiksiz ve doğru bilgilerin iletilmesine dayanan güvene dayalı ilişkilerin kurulması önemlidir. Bu bağlamda, işletmenin güvenilir ve güncel bir muhasebeye, ayrıca iyi tanımlanmış bir iş planına sahip olması önemlidir.

3 AFRİKA'DAKİ KOBİ'LERDE KURUMSAL YÖNETİM

Bu bölümde, Afrika'daki KOBİ'lerin kurumsal yönetim uygulamalarına yer verilecektir. Konuyla ilgili sistematik bir literatür taraması sunmayı amaçlayan bölüm, çalışmada kullanılan araştırma metodolojisini tanımlayarak ve açıklayarak başlamaktadır. Ardından, literatür taramasında seçilen makalelerin özellikleri derinlemesine analiz edilmekte, analizde ortaya çıkan farklı temalar incelenmektedir. Bölüm, literatür taramasının ana bulgularını özetleyen genel bir tartışma ve gelecekteki araştırma yönelimlerinin belirlenmesiyle son bulmaktadır.

3.1 Araştırma Yöntemi

Bir literatür taraması araştırması, bir süreç olarak, araştırmacılar, bilim insanları ve uygulayıcılar tarafından yapılan mevcut tamamlanmış ve kaydedilmiş çalışmaların birikimini belirleme, değerlendirme ve sentezleme için sistematik, açık ve tekrarlanabilir bir yöntemdir (Fink, 2010). Bir literatür taraması, belirli bir konu üzerine yayınlanmış bilgilerin eleştirel bir analizidir ve konuyla ilgili çeşitli araştırmacılar tarafından sunulan bilgilerin düzenli bir değerlendirmesini sağlar(Asunka, 2017).Başka bir deyişle, sistemik bir literatür taraması, araştırma sorusunu yanıtlamak için mevcut literatürdeki çalışmaları toplamak ve değerlendirmek için yapılandırılmış bir yöntemdir.

Bu yöntemi seçmemizin nedeni, belirli bir alanda (bu durumda, Afrika'daki KOBİ'lerde yönetişim uygulamaları) yayınlanmış çalışmaların gözden geçirilmesinin, tek bir araştırma projesinin elde edemeyeceği daha geniş bir perspektif sunmasıdır. Bir literatür taraması, konuyla ilgili mevcut bilgilerin, eğilimlerin ve tartışmaların genel bir bakışını elde etmeyi sağlar. Tek başına yapılan bireysel bir araştırma, kapsam veya yöntem sınırlamalarına sahip olabilirken, literatür taraması, çeşitli kaynaklardan gelen bilgileri sentezlemeyi ve değerlendirmeyi sağlayarak daha kapsamlı ve eksiksiz bir perspektif sunar.Bu yaklaşım, araştırmacının mevcut boşlukları daha iyi anlamasına, temel sorunları belirlemesine ve gelecekteki araştırma yönelimlerini formüle etmesine yardımcı olur.Diğer sistematik kurumsal yönetim literatür incelemelerine benzer şekilde (örneğin Azila-Gbettor vd., 2018;Farah vd., 2021) bu çalışma, Trafield vd. (2003) tarafından önerilen üç aşamalı temel prosedürü benimsemiştir. Bu aşamalar, literatür taramasının planlanması, ilgili makalelerin toplanması ve sonuçlarının analiz edilmesini içermektedir.

3.1.1 Literatür taramasının planlanması

Planlama açısından öncelikle genel olarak kurumsal yönetim ve KOBİ kurumsal yönetimine ilişkin mevcut literatür gözden geçirilmiştir. Bu, önceki kurumsal yönetim sistematik literatür incelemelerinde kullanılan çok çeşitli ilgili anahtar kelime ve terimlerin toplanmasını sağlamıştır. Toplanan anahtar terim havuzu araştırmada yararlanılacak anahtar terimlerin belirlenmesini sağlamıştır. Kullanılan farklı arama terimleri, araştırmamızın anlaşılmasını ve düzenlenmesini kolaylaştırmak amacıyla aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 3.1. Afrika'daki KOBİ'lerde KY ile ilgili makale aramak için kullanılan anahtar kelimeler

Makale aramak için kullanılan anahtar kelimeler	
	İngilizce İfadesi
KOBİ'lerde kurumsal yönetim	“Corporate governance in SMEs”
KOBİ'lerde kurumsal yönetim ve finansal performans	“Corporate governance and Financial Performance in SMEs”
KOBİ'lerde yönetim kurulu etkinliği	“Board Effectiveness in SMEs”
Afrika'daki KOBİ'lerde kurumsal yönetim uygulamaları	“Corporate governance Practices in African SMEs”
KOBİ'lerde sahiplik yapısı	“Ownership Structures in SMEs”
KOBİ'lerde şeffaflık ve açıklama	“Transparency and Disclosure in SMEs”
KOBİ'lerde kurumsal sosyal sorumluluk	“Corporate Social Responsibility in SMEs”
Ayrıca, “KOBİ'lerde kurumsal yönetim” ifadesini Afrika ülkeleriyle ayrı ayrı kombinasyonlar halinde araştırılmış.	

3.1.2 İlgili makalelerin toplanması

Bu çalışmanın amacı Afrika'daki KOBİ'lerde kurumsal yönetimle ilgili çalışmaları sistematik bir şekilde derlemek ve araştırma eğilimlerini belirlemektir. Bu amaçla, araştırmacı “Web of Sciences”, “Scopus” ve “Google Scholar” gibi üç ana çevrimiçi veri tabanını veri toplamak için belirlemiştir. Bu veritabanlarını seçme nedenimiz, sistematik incelemeler için mevcut literatürde en yaygın olarak kullanılan veri tabanları olmalarıdır. Literatür taraması, 2007-2023 yılları arasında yayınlanan ampirik makaleleri kapsamaktadır ve bilimsel dergilerde İngilizce dilinde yayınlanan makalelerle sınırlıdır. Workingpapers, bildiriler, kitaplar ve kitap bölümleri çalışmaya dâhil edilmemiştir. Çalışmaya dâhil edilen makaleler aşağıdaki kriterleri karşılamaktadır: (a) Makale, Afrika bağlamında küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurumsal yönetim ile ilgili konuları

kesinlikle ele alınmalıdır, başka bir ifadeyle kullanılan örneklem Afrika ülkelerinden birinde bulunan KOBİ'lerden oluşmalıdır; (b) hakemli bir bilimsel dergide yayınlanmış olmalıdır; (c) İngilizce yazılmış olmalıdır; (d) makale, çalışmada kullanılan yöntem, verilere, örnekleme ve araştırma sonuçlarına yer verilmelidir. Bu derlemede kullanılan dâhil etme ve dışlama kriterlerinin uygun olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü benimsenen kriterler, araştırma amaçlarına ulaşmayı sağlayacak bilimsel çalışmaları temsil etmektedir. (Podsakoff, 2005).

“Web of Science” veri tabanında farklı arama terimlerini ve anahtar kelimeleri kullandığımızda 485 makale elde edilmiştir. Bu 485 makalenin başlıkları ve özetleri analiz edildikten sonra, yalnızca 10 makalenin yukarıda belirtilen seçim kriterlerin uyduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, 475 makale, ya gelişmiş ülkelerdeki örneklem seçilen makaleler kategorisine ya da konferans, seminer, kitap veya kitap bölümleri kategorisine ait olduklarından dolayı araştırmaya dâhil edilmemiştir. Daha fazla uygun makale bulmak için ardından “Scopus” veri tabanında aynı arama terimleri araştırılmış ve 290 makale elde edilmiştir. Elde edilen 290 makaleden yalnızca 7'si seçim kriterlerine uygun bulunmuştur. Mümkün olduğunca çok sayıda makale elde etmek amacıyla “Scopus” ve “Web of Science”ta yapılan tarama, en kapsamlı veritabanlarından biri olan “Google Scholar”da (Gusenbauer, 2019) gerçekleştirilen araştırma ile desteklenmiştir ve 15 ek makale elde edilmiştir. Ayrıca, seçim kriterlerini karşılayan ve Google Scholar veri tabanında bulunan iki yüksek lisans ve bir doktora tezi de çalışmaya dâhil edilmiştir. Elektronik veri tabanlarında indeks terimleri veya anahtar kelimeler kullanarak makale aramaya ek olarak, daha fazla ilgili çalışma bulabilmek için belirlenen makalelerin kaynakçalarına veya referanslarına başvurarak kartopu arama stratejisi (Greenhalgh ve Peacock, 2005) de kullanılmıştır. Arama prosedürlerinin sonunda toplam 37 makale elde edilmiştir.

Makalelerin seçiminden sonra, tespit edilen 37 makalenin içerik analizi aşamasına geçilmiştir. Farah ve diğerlerinin (2021) yöntemini takip ederek, her makalenin araştırma sorularını, ele alınan teorik akımları, önerilen hipotezleri, bağımsız ve bağımlı değişkenleri, kullanılan araştırma yöntemlerini, örneklemine ve kapsanan ülkeleri, elde edilen temel sonuçları, belirlenen sınırlamaları ve gelecekteki araştırmalar için önerilen yönelimleri içeren kapsamlı bir veritabanı oluşturulmuştur. Her makale derinlemesine

incelenerek, her biri için ortaya çıkabilecek temalar ve alt temalar belirlenmiştir. Bu sayede, 37 makale aşağıdaki altı ana tema altında sınıflandırılmıştır:



Bu tema ve alt temalara göre incelenen tüm makaleler, ilgili çalışmanın ülkesi ile birlikte bir tabloda gruplandırılmıştır. Aşağıdaki tablo (3.2), altı ana temanın ve alt temalarının görsel temsillerini sunmakta ve her bir tema/alt tema altında sınıflandırılan makaleler hakkında bilgi vermektedir. Ayrıca, Afrika bölgesinde incelenen farklı ülkelere ilişkin ayrıntılar da verilmektedir. Bir makalenin iki ya da üç araştırma temasına değinebileceğini belirtmek gerekmektedir. Abor ve Biekpe (2007) "Corporate governance ownership, structure and performance of SMEs in Ghana: Implications for financing opportunities" tarafından yapılan çalışmayı örnek alırsak, yazarlar kurumsal yönetim yapısı ve sahiplik yapısının finansal performans üzerindeki etkisini incelemişlerdir, oysa sahiplik yapısı ve kurumsal yönetim yapısı bizim incelememizde iki farklı temadır. Eğer bir makale iki ya da üç farklı temaya değiniyorsa, çalışma tüm temalara ayrı ayrı dâhil edilmiştir.

Tablo 3.2. Tema/alt tema ve ülkeye göre Afrika KOBİ'lerinde KY üzerine yayınlar

Temaları	Alt temalar	Makale bilgileri	Ghana	Nigeria	Güney Afrika	Kenya	Uganda	Zimbabve	Tanzanya	Zambia
Kurumsal Yönetim Yapısı (Yönetim Kurulu)	Yönetim Kurulunun Özellikleri	Abor, J and Biekpe, N.(2007). Corporate governance ownship, structure and Performance of SMEs in Ghana: Implications for financing opportunities. Corporate Governance: The International Journal Of Bussiness in Society, vol.7.No.3, pp.288-300	x							
		Anthony Kyereboah-Coleman & Mohammed Amidu (2008) .The Link Between Small Business Governance and Performance: The Case of the Ghanaian SME Sector. Journal of African Bussiness, 9(1),121-143	x							
		Okofo-Darteh, D. & Asamoah, E.S. (2020). Does the presence of governance structure affect small and medium-sized enterprise performance? Evidence from an emerging market. Entrepreneurial Business and Economics Review, 8(3), 117-133.	x							
		Padı, A. and Musah, Al.(2022).The Influence of Corporate Governance Practices on Financial Performance of Small and Medium-Sized Enterprises in Ghana. The Indonesian Journal Of Accounting Research, 25(2), 259-280	x							
		Maranga, M. (2015). The effect of corporate governance on financial performance of small and medium enterprises in Nairobi County, Kenya. International Journal For Management Science And Terchnology, 2(3), 47-52				x				
		Hamad,S.B.,andRafoui,A.(2011).The SMEs Governance Mechanisms Practices and Financial Performance: Case of Tunisian Industrial SMEs.International Journal of Business and Management, 6(7),216-255							x	
		Tsagem, Musa and Ukairo, Ukairo Mabel and Mohammed, Buhari, (2021) .Corporate Governance and Performance of Small and Medium-Sized Enterprises: A Catalyst for Entrepreneurship Growth and Sustainability in Nigeria. Journal of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS),26(7),01-14		x						
		Ansong, A. (2015). Effects of Corporate Governance on the Financial Performance of Small and Medium Scale Enterprises in the Accra Metropolis, Ghana. Unpublished doctoral thesis, Institute for Development Studies, College of Humanities and Legal Studies, University of Cape Coast, Cape Coast.	x							

Tablo 3.2. (Devam) Tema/alt tema ve ülkeye göre Afrika KOBİ'lerinde KY üzerine yayınlar

		Amoah, E.E.(2019). Corporate Governance and Performance of Medium-Sized Enterprises within The Sekondi-TakoradiMetropolı. Published master's thesis Institute for Development Studies, College of Humanities and Legal Studies, university of Cape coast,Cape Coast	x																
		KengneSimo, B.D.(2016).Mixed-gender ownership and financial performance of SMEs in South Africa. International Journal of Gender and Entrepreneurship,8 (2), 117-136			x														
		Afande, F. O., &Uk, F. (2015). Adoption of corporate governance practices and financial performance of small and medium enterprises in Kenya. Research Journal of Finance and Accounting, 6(5), 36-73.				x													
	CEO ikiliği																		
		Abor, J and Biekpe, N.(2007). Corporate governance ownship, structure and Performance of SMEs in Ghana: İmplications for financing opportunities. Corporate Governance: The International Journal Of Bussiness in Society, vol.7.No.3, pp.288-300	x																
		Anthony Kyereboah-Coleman & Mohammed Amidu (2008) .The Link Between Small Business Governance and Performance: The Case of the Ghanaian SME Sector. Journal of African Bussiness, 9(1),121-143	x																
		Okofo-Darteh, D. & Asamoah, E.S. (2020). Does the presence of governance structure affect small and medium-sized enterprise performance? Evidence from an emerging market. Entrepreneurial Business and Economics Review, 8(3), 117-133.	x																
		Amoah, E.E.(2019). Corporate Governance and Performance of Medium-Sized Enterprises within The Sekondi-TakoradiMetropolı. Published master's thesis Institute for Development Studies, College of Humanities and Legal Studies, university of Cape coast, Cape Coast	x																
		Hamad,S.B.,and Rafoui,A.(2011).The SMEsGovernance Mechanisms Practices and Financial Performance: Case of Tunisian Industrial SMEs.International Journal of Business and Management, 6(7),216-255												x					
		Maranga, M. (2015). The effect of corporate governance on financial performance of small and medium enterprises in Nairobi County, Kenya. International Journal For Management Science And Terchnology, 2(3), 47-52				x													
		Tsagem, Musa and Ukairo, Ukairo Mabel and Mohammed, Buhari, 2021) .Corporate Governance and Performance of Small and Medium-Sized Enterprises: A Catalyst for Entrepreneurship Growth and Sustainability in Nigeria. Journal of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS),26(7),01-14		x															
		Ansong, A. (2015). Effects of Corporate Governance on the Financial Performance of Small and Medium Scale Enterprises in the Accra Metropolis, Ghana. Unpublished doctoral thesis, Institute for Development Studies, College of Humanities and Legal Studies, University of Cape Coast, Cape Coast.	x																

Tablo 3.2. (Devam) Tema/alt tema ve ülkeye göre Afrika KOBİ'lerinde KY üzerine yayınlar

[illegible]

Tablo 3.2. (Devam) Tema/alt tema ve ülkeye göre Afrika KOBİ'lerinde KY üzerine yayınlar

[illegible]

Tablo 3.2. (Devam) Tema/alt tema ve ülkeye göre Afrika KOBİ'lerinde KY üzerine yayınlar

Kurumsal Yönetim Uygulamaları	KOBİ'lerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları	Asumadu, B.(2021).Corporate Governance Practices of Small and Medium Enterprises (SMEs): An Exploratory Study in Ghana. PublishesDostorat thesis Lincoln University, Lincoln University	×										
		Dzigba, D. (2015). Corporate governance practice among small and medium scale enterprises (SMEs) in Ghana; Impact on access to credit.Publishedmaster'sthesis, School of Management, Blekinge TekniskaHogskola.	×										
		Asumadu, B.(2021).Corporate Governance Practices of Small and Medium Enterprises (SMEs): An Exploratory Study in Ghana. PublishesDostorat thesis Lincoln University, Lincoln University	×										
		Oladimeji, Johnson Abiodun &Aladejebi, Olufemi (2021). Effectiveness of Corporate Governance on SMEs in the Stock Broking Firms in Nigeria. Scholars Journal of Economics, Business and Management, 2021 Jun 8(6), 157-166.		×									
		Arthur, E.E.(2016).Adherence to Good Corporate Governance in Small and Medium Enterprise in Ghana: An Investigative Report. Research Journal Of Finance and Accounting,7(9),(1-15).	×										
		Abor, J., &Adjasi, C. K. (2007). Corporate governance and the small and medium enterprises sector: theory and implications. CorporateGovernance: The international journal of business in society. 7(2), 112-122.	×										
		Brahim, Z.and Nourredine, F.(2017). Corporate Governance Among Small and Medium Size Enterprises in Algeria: "Impediments To The Practice Of Corporate Governance Systems ".Asian Journal Of Economics Modelling, 5(2), 154-166	×										
		Precious,B.,Thomas,B.,andKizito,D.(2020).An Evaluation of the Effects of Corporate Governance Practices on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case of SMEs in Harare Metropolitan Province.Journal of Economics and Finance , 11(3), 54-65								×			
		Lekhanya, M.L.(2015).Leadership and Corporate Governance Of Small and Medium Enterprises (SMES) In South Africa: Public Perceptions. Corporate Governance and Kontrol, 9(1), 121-143			×								
		Hove-Sibanda, P., Sibanda, K. &Poore, D., (2017).The impact of corporate governance on firm competitiveness and performance of small and medium enterprises in South Africa: A case of small and medium enterprises in Vanderbijlpark.Independent Research Journal in the Management Sciences, 17(1), 1-11											
	Afrika KOBİ'lerinde Kurumsal yönetimi uygulamanın zorlukları	Padı, A. and Musah, Al.(2022).The Influence of Corporate Governance Practices on Financial Performance of Small and Medium-Sized Enterprises in Ghana. The Indonesian Journal Of Accounting Research, 25(2), 259-280	×										
		Asimwe, F.(2017). Corporate Governance and Performance of SMEs in Uganda. International Journal of Technology and Management,2(1),01-14							×				

Tablo 3.2. (Devam) Tema/alt tema ve ülkeye göre Afrika KOBİ'lerinde KY üzerine yayınlar

[illegible]

3.2 Afrika KOBİ'lerinde Kurumsal Yönetim İçin Literatür Taraması

Kurumsal yönetim kavramı günümüzde güncel bir konudur ve gelişmiş ekonomilerde, özellikle büyük ölçekli işletmelerde önemli bir evrim geçirmiştir. Ancak son yıllarda kurumsal yönetim kavramı Afrika kıtasında da gündeme gelmeye başlamıştır. Doğu Asya krizi ve Afrika şirketlerinin göreceli olarak zayıf performansı,

Afrika'da kurumsal yönetime artan ilgiyi tetikleyen temel faktörlerdir (Berglof ve von Thadden, 1999).alışmamız, Afrika kıtasındaki kurumsal yönetim uygulamalarının ve araştırmalarının, hala geriden gelmesine rağmen, artmaya başladığını ortaya koymaktadır. Bu artış bir yandan yabancı bankaların ve şirketlerin Afrika'ya akın etmesiyle bağlantılıdır ve bu da kurumsal yönetim önlemlerinin diğer kuruluşlara ve sektörlere yayılmasına yol açmıştır (Coleman and Amidou,2008). Öte yandan, küreselleşmenin ortaya çıkışı ve etkileri, Afrikalı şirketleri küresel ölçekte rekabet edebilmek için kurumsal yönetim uygulamalarını benimsemeye zorlamıştır.

Kurumsal yönetim geleneksel olarak büyük ölçekli işletmelerle ilişkilendirilmiştir (Abor ve Adjasi,2007). Kurumsal yönetim araştırmalarının büyük ölçekli işletmelereynelmesinin ve KOBİ'leri göz ardı etmesinin nedeni, vekâlet sorununun KOBİ'lere kıyasla büyük ölçekli işletmelerde daha yüksek olduğu varsayımdır (Ahmed, 2019; Abor ve Adjasi, 2007). İncelememizdeki çalışmaların analizi, Afrika'daki KOBİ'lerbyk ölçüde sahipleri ve/veya aileleri tarafından yönetildiğini ve bunun da iyi kurumsal yönetim uygulamaları gerektiren çıkar atışması riskini azalttığını göstermektedir (Nasrallah & Khoury, 2022; Afrifa & Tuarigana, 2015). Afrika'daki KOBİ'lerin çoğunluğunu sahiplerinin kontrol ettiği bulgusu, bu işletmelerin özünde aile veya girişimcilik niteliği taşıdığını göstermektedir, karar alma ve operasyonel yönetim mal sahibi-yöneticilerin çıkarlarıyla yakından bağlantılıdır.

Afrikalı KOBİ'lerin kurumsal yönetimi üzerine yapılan araştırmalar, yönetim kurulu, mülkiyet yapısı ve sermaye yapısı olmak üzere üç önemli unsuraodaklanmaktadır. Afrika'daki KOBİ'ler finansal şeffaflığı ile ilgili bir araştırma boşluğu vardır. Bu durum, KOBİ'lerin kamuya hesap verebilirliğinin olmamasına bağlanabilir. Daha spesifik olarak, çalışmamızda araştırmacılar tarafından incelenen işletmelerin çoğunluğu, hukuki olarak kamuyu aydınlatma yükümlülüklerine uymak zorunda olmayan yönetim(managerial) ve/veya aile (family –owned business) işletmelerdir.

Seçilen makalelerin bulgularına değinmeden önce, 37 makalenin tanımlayıcı zelliklerineyer verilecektir. Bu Kapsamda (1) makalelerin yayınlanma zamanı, (2) Afrika'daki işletme yönetimi araştırmacılarının çoğunun karşılaştığı sınırlamalar, (3) yürütülen araştırmanın doğası, (4) en yaygın kullanılan teoriler incelenmiştir. Daha sonra, Afrika kıtasındaki KOBİ kurumsal yönetimine ilişkin literatür, çalışmamız sırasında belirlediğimiz altı ana tema ve alt temalara göre analiz edilmektedir (bkz. Tablo 3.2)

3.2.1 İncelenen makalelerin özellikleri

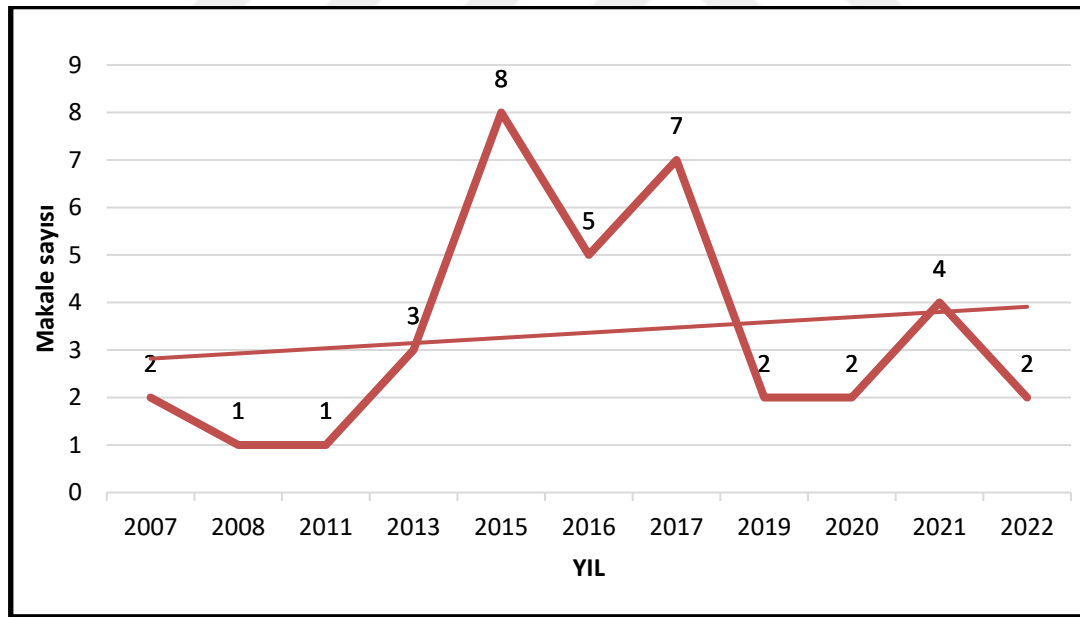
Çalışma kümesinin bibliyometrik karakterini göstermek için, seçilen 37 makale oluşturduğumuz Excel araştırma veritabanına dâhiledilmiştir. Elde edilen 37 makale, aşağıdaki tabloda(3.3) özetlenen 32 farklı dergide yayımlanmıştır. Afrika bağlamında KOBİ kurumsal yönetimi üzerine makaleler yayınlayan dergilerin sayısında geniş bir dağılım vardır ve toplam 32 dergi tanımlanmıştır. Bu dergiler arasındaki yayın farkı çok büyük olmasa, da bazı dergiler Afrika KOBİ'lerinde kurumsal yönetim üzerine diğerlerine göre daha fazla makale yayınlama eğilimindedir. Örneğin, “The International Business in Society” 3 makale yayımlamışken, “Journal of African Business” ve “Journal of Economics and Finance” 2 makale yayımlamışlardır. Bu dağılım, araştırma alanında net bir baskın dergi olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.3. Afrika bağlamında KOBİ yönetimi üzerine makaleler için farklı yayın dergiler

Dergi Adı	Sıklık
The International Journal of Business in Society	3
The Journal of African Business	2
Entrepreneurial Business & Economics Review	1
International Journal of Ethics and Systems	1
Management Leadership and Governance	1
International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences	1
Journal of Accounting, Business & Management	1
Independent Research Journal in the Management Sciences	1
The Indonesian Journal of Accounting Research	1
Scholars Journal of Economics, Business and Management	1
International Journal of Technology and Management	1
International Journal of Economic Development Research and Investment	1
Research Journal of Finance and Accounting	1
Journal of Economics and Finance	2
Corporate Ownership & Control	1
Journal of Business Management	1
African Journal of Business Management	1
IOSR Journal of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)	1
International Journal of Latest Research in Engineering and Technology (IJLRET)	1
International Review of Entrepreneurship	1
South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS)	1
International Journal of Research in Social Sciences	1
International Journal of Professionnel Business Review	1
Problems and Perspectives Management	1
International Journal of Gender and Entrepreneurship	1
International Journal of Business and Management	1
Asian Journal of Economic Modelling	1
International Journal For Management Science And Terchnology	1
Journal of Business Management	1
International Review of Entrepreneurship	1
Journal of Economic Management	1
International Journal of Research in Social Sciences	1
Journal Business Ethics	1
Toplam	37

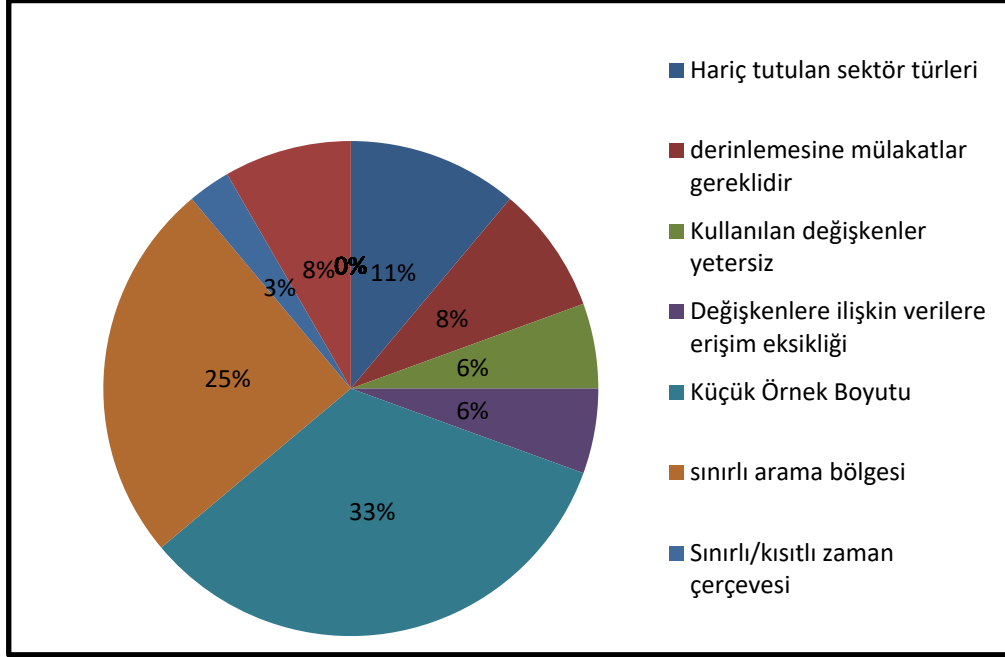
Aşağıdaki şekil 3.1 Afrika kıtasındaki KOBİ'lerin kurumsal yönetimi üzerine yayınlanan makale sayısını yıllara göre göstermektedir. Araştırmacılar, Afrika bağlamında KOBİ kurumsal yönetimi üzerine makaleler yayınlamaya 2007 yılında başlamıştır (bkz. Şekil 3.1). 2007-2011 yılları arasında, Afrika'daki KOBİ'lerin kurumsal yönetimi üzerine yapılan araştırmalar önemli bir gelişme göstermemiştir. Ancak, 2013 yılından itibaren yayınlanan makale sayısı artmış ve 2015 yılında 11 makale ile zirveye ulaşmıştır. Bu yayınların artması, Afrikalı araştırmacıların kurumsal yönetimin öneminin artan farkındalığına bağlanabilir. Bu olumlu eğilim sürdürülememiş ve bunu yayınlanan makale sayısında keskin bir düşüş izlemiştir. 2017 yılında, 6 makaleden 7 makaleye hafif bir artış gözlenmiştir. Ancak, 2019 ve 2020 yılları arasında makale yayınlama konusunda büyük bir düşüş gözlemlenmiştir. Elimizde somut bir bilgi olmamasına rağmen, bu düşüşün Covid 19 pandemisi ve araştırmacıların veri toplamada karşılaştığı çeşitli zorluklar veya sınırlamalarla bağlantılı olabileceği söylenebilir.

Şekil 3.1 Yıllara göre Afrika bağlamında kurumsal yönetim üzerine yayınlanan makale sayısı



İncelenen makaleler, küçük örneklemeler, coğrafi kısıtlamalar ve ilgili değişkenler için verilere erişim eksikliği gibi çeşitli araştırma sınırlamaları içermektedir (bkz. şekil 3.2). Örneğin, Ahmad (2019) sermaye yapısı, sahiplik yapısı ve kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında 50 KOBİ'den oluşan küçük bir örneklem kullanmıştır.

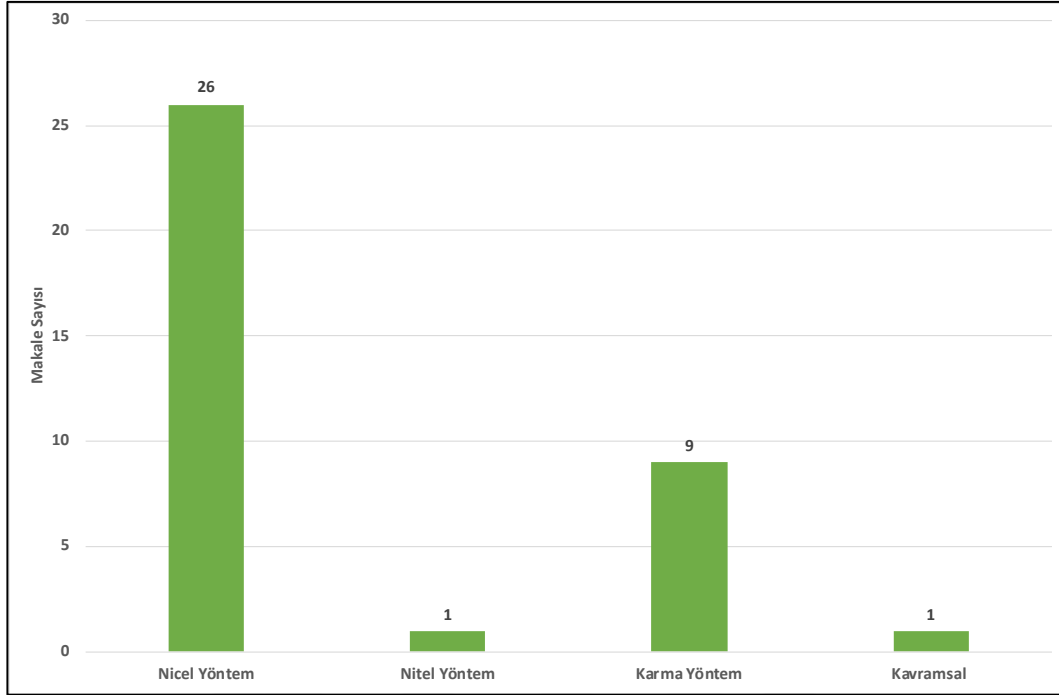
Şekil 3.2 Afrika'daki KOBİ'lerin kurumsal yönetimine ilişkin incelenen makalelerdeki sınırlama türleri



Bununla birlikte, veri toplama zorluklarına rağmen, Afrika'daki KOBİ'lerin kurumsal yönetimi üzerine yapılan çalışmalarda en yaygın kullanılan veri toplama yönteminin nicel yöntem olduğu gözlemlenmektedir. Nicel yöntem, araştırmamıza dâhil edilen tüm çalışmaların %70'ini temsil etmektedir (bkz. şekil 3.3). Nicel yöntemin kullanılması büyük ölçüde bu çalışmaların çoğunun kurumsal yönetim yapısının finansal performans üzerindeki etkisine odaklanmış olması ve regresyon modelleri kullanılarak istatistiksel analiz gerçekleştirilmesi ile açıklanmaktadır.

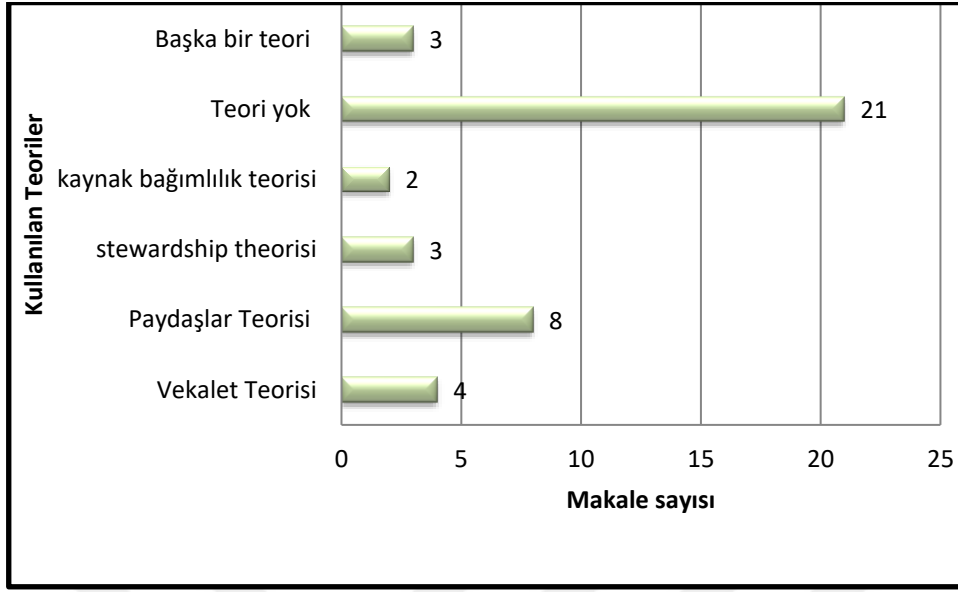
İkinci en yaygın kullanılan yöntem, incelenen makalelerin %24'ünü oluşturan karma yöntemdir. Bu yöntem genellikle mülakat ve anket çalışmalarını birleştirmektedir. Örneğin Coleman and Amidu (2008) Ganalı KOBİ'lerde kurumsal yönetim uygulamaları ve finansal performans arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında karma yöntem yaklaşımını benimsemişlerdir. KOBİ'lere özgü kurumsal yönetim konularına ilişkin genel bir anlayış kazanmak için görüşmeler yaparak araştırmaya başlamışlardır. Daha sonra kurumsal yönetim uygulamaları ile bu KOBİ'lerin finansal performansı arasındaki ilişkileri araştırmak için bir anket uygulamışlardır. Toplanan verileri analiz etmek için, derinlemesine bir istatistiksel analiz yapmalarını sağlayan doğrusal bir regresyon yöntemi kullanmışlardır. Şekil (3.2.1.3)'te gösterildiği gibi, nitel yöntem (%3) ve ampirik yöntem (%3) en az kullanılan iki yöntem olmuştur.

Şekil 3.3Afrika'daki KOBİ'lerin kurumsal yönetimine ilişkin incelenen makalelerde kullanılan yöntemler



Ayrıca, Afrika'daki KOBİ'lerin kurumsal yönetimi üzerine yapılan çalışmalarda yararlanılan teorilerle ilgili olarak, incelenen makalelerin %59'unun araştırmalarında belirli bir teoriden faydalanmadığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, bu makaleler kurumsal yönetimin farklı teorik temellerini tanımlamışlardır. Belirli bir teoriden faydalanan makaleler incelendiğinde, 8 çalışma paydaş teorisine, 4 çalışma vekâlet teorisine, 3 çalışma kaynak bağımlılığı teorisine ve 2 çalışma ise "stewardship " teorisine yer vermiştir (bkz. Şekil 3.4).

Şekil 3.4Afrika KOBİ'lerinde KY Üzerine İncelenen Makalelerde Kullanılan teoriler



Vekâlet teorisi kurumsal yönetim çalışmalarında en temel teori olmasına rağmen, Afrika KOBİ'leri bağlamında paydaş teorisi araştırmacılar tarafından en çok yararlanılan teoridir. Bu durum bir yandan KOBİ'lerde sahiplik ve yönetim arasında çok az ayrım olduğu için vekâlet sorunlarının asgari düzeyde olmasıyla açıklanabilir (Abor ve Adjasi, 2007). Öte yandan, vekâlet teorisi hissedarlar ve yöneticiler arasındaki ilişkiyle sınırlıyken, paydaş teorisi firmanın tüm paydaşlarını bütünleştirmektedir.

Kurumsal yönetim uygulamalarını analiz eden bazı araştırmacılar, vekâlet teorisini kullanarak, işletmelerin genellikle arkadaşlara ve aile üyelerine ait olduğu Afrika KOBİ'lerinde, yönetim kurulu üyelerinin ekonomik çıkarlarının çeşitliliği nedeniyle çıkar çatışmalarının ortaya çıktığını belirtmiştir. Vekâlet sorununu çözmek için, bağımsız bir yönetim kurulunun atanması da dâhil olmak üzere etkili kurumsal yönetim mekanizmalarının devreye sokulması gerekmektedir (bkz. Asumadu, 2021). Buna ek olarak, vekâlet teorisi, sahiplik yapısının firma performansı üzerindeki etkisini inceleyen araştırmacılar tarafından, sahiplik yapısının performansın önemli bir belirleyicisi olduğunu vurgulamak için de kullanılmaktadır (bkz. Obasan and all, 2016).

Afrika'daki KOBİ'lerin sosyal sorumluluğuyla ilgilenen araştırmacıların çoğunluğu, paydaş teorisini kullanarak KOBİ'lerin sosyal sorumluluk girişimlerini geliştirerek farklı paydaşların refahını dikkate alması gerektiğini belirtmektedir (bkz. Ijeomave Ezejiofor, 2013) veya sosyal sorumlulukla ilgili uygulamalarını (bkz. Manuere, 2016; Paasve Lungu, 2017; Amaeshi ve diğerleri, 2016) geliştirmeleri gerektiğini belirtmektedir.

Kaynak bağımlılığı teorisi, yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulu uzmanlığı ve Yönetim Kurulu Başkanı (CEO) ikiliğinin finansal performans üzerindeki etkisini incelemek için kullanılmıştır (bkz. Padı, A. ve Musah, Al.(2022)).Yönetim teorisi ise ("stewardship teory"), Afrika KOBİ'leri bağlamında, şirketin varlıklarının iyi birer emanetçisi olarak hareket ederek iş performansını en üst düzeye çıkarmaları için yönetimi teşvik etmek amacıyla kullanılmaktadır(bkz. Emoah,2019; Tetteh vd.,2022; Ansong,2015).Her bir teori kurumsal yönetim hakkında bilgi üretse, de Afrika'daki KOBİ'ler bağlamında bu teorilerin kullanımının uygunluğu hala belirsizdir ve daha uygun bir şekilde değerlendirilmeyi gerektirmektedir. Afrika'daki KOBİ'lerde kurumsal yönetim çalışmalarında tutarlı bir teorik çerçeve eksikliği bulunmaktadır.

3.2.2 Kurumsal yönetim yapısı (yönetim kurulu)

Literatür taramamızda KOBİ kurumsal yönetimine ilişkin çalışmalarda görüş ayrılıklarının yaşandığı alanlardan biri de işletme performansını etkileme potansiyeline sahip kurumsal yönetimin yapısı ve bileşenleridir. İncelememizde yönetim yapısının KOBİ performansı üzerindeki etkisini araştıran 11 makale tespit edilmiştir (bkz. tablo 3.1.2.1). Afrika bağlamında araştırmacılar tarafından daha fazla ilgi gören kurumsal yönetim yapısının ana alanları şunlardır: yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulu bağımsızlığı veya yönetim kurulu bileşimi, yönetim kurulu ve işletme yöneticilerinin sahip oldukları yönetsel beceriler, CEO ikiliği ve açıklama ve şeffaflık düzeyi.

Büyük şirketlerde yapılan çalışmaların çoğunda olduğu gibi (Ahmadu vd., 2005; Mustapha vd., 2009; Col vd., 2001; Limpaphayom ve Connelly, 2006), Afrika KOBİ'lerinde yönetim yapısı ve performans arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar kesin değildir ve sonuçlar kullanılan örneklem ve değişkenlere oldukça bağlıdır. Bununla birlikte, yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliği, Afrika KOBİ'lerinde yönetim literatüründe büyük ölçüde ihmal edilmiştir. Literatür taramamızdan yönetim yapısına ilişkin üç alt tema ortaya çıkmıştır: yönetim kurulu özellikleri, CEO ikiliği ve denetim komiteleri. Bu üç tema aşağıda özetlenmiştir.

3.2.2.1 Yönetim kurulunun özellikleri

Yönetim kurulu, bir kuruluşun stratejik karar alma sürecinin yönetilmesinde kilit bir rol oynar (Aguilera & Jackson, 2010). Afrika KOBİ'leri bağlamında, işletmenin başarısı ve genel performansı için gerekli olan kaynaklara erişimi kolaylaştırabilecek stratejik bir yönetim organı olarak yaygın bir şekilde çalışılmaktadır.İncelenen Yönetim

Kurulunun özellikleri, kurumsal yönetimin önemli unsurları olarak kabul edilen büyüklüğü, belişimi ve üyelerinin yönetsel becerilerine odaklanmaktadır. Afrika KOBİ'lerinde yönetim kurulu büyüklüğü en sık araştırılan konu olmuş, bunu yönetim kurulu kompozisyonu ve yönetim becerileri takip etmiştir. Ancak, Afrika bağlamında Yönetim Kurulu içinde cinsiyet çeşitliliği üzerine yapılan araştırmalar yok denecek kadar azdır.

3.2.2.1.1 Yönetim kurulunun büyüklüğü

Yönetim kurulu büyüklüğü, finansal performansı etkileme potansiyeline sahip kurumsal yönetişimin kilit bir unsuru olarak Afrika kobi'leri bağlamında geniş çapta incelenmiştir. Ancak araştırma bulguları çeşitli faktörler nedeniyle farklılık göstermektedir. Bu farklılık, bir yandan Afrika'da yapılan çalışmalarda yönetim kurulu büyüklüğünü ölçen değişkenlerin mevcudiyetine veya erişilebilirliğine bağlanabilir. Öte yandan, finansal performans üzerindeki etkisi açısından yönetim kurulu büyüklüğüne verilen önemle de bağlantılı olabilir.

Yönetim kurulu büyüklüğü konusunda iki düşünce okulu bulunmaktadır (Okof-Darteh ve Asamoah, 2020). İlk düşünce okulu, daha büyük yönetim kurullarının işletme performansı için daha iyi olduğunu ileri sürmektedir. Bunun nedeni kurulun çeşitli alanlarda uzmanlığa sahip olması nedeniyle daha iyi kararlar alması ve güçlü bir CEO tarafından hâkimiyet altına alınmasının daha zor olmasıdır. Diğer çalışmalar ise, küçük bir yönetim kurulunun- yetkin ve birbirine sıkı sıkıya bağlı olsa da- bir işletmenin başarısına (Mayur ve Saravanan, 2017) büyük bir yönetim kurulundan daha fazla katkıda bulunacağına inanmaktadır (Coles, Daniel ve Naveen, 2008). Afrika bağlamında, Kobi'ler üzerinde gerçekleştirilen deneysel çalışmalar, yönetim kurulu büyüklüğü ile işletme performansı arasındaki ilişki hakkında kesin sonuçlara varılmasına izin vermemektedir. Bazı sonuçlar, daha büyük kurulların daha küçük kurullardan daha iyi performans gösterdiğini, çünkü daha büyük kurulların daha iyi kararlar almaya yardımcı olacak bir dizi uzmanlığa sahip olduğunu göstermektedir. Örneğin Abor ve Biekpe (2007) tarafından 120 Ganalı kobi'lerden oluşan bir örneklem üzerinde yapılan çalışmalar, yönetim kurulu büyüklüğünün finansal kârlılık üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu Padı ve Musah, 2022 tarafından 320 KOBİ'den oluşan daha büyük bir örneklem üzerinde yapılan bir çalışmada doğrulanmış ve yönetim kurulu büyüklüğünün KOBİ'lerin finansal performansını artırdığını göstermiştir. Hamad

ve Karaoui(2011) tarafından 55 Tunuslu KOBİ üzerinde yapılan bir çalışmada da yönetim kurulu büyüklüğünün performans için önemli olduğu bulunmuştur.

Bu sonuçlar, KOBİ'lerin daha büyük yönetim kurullarına sahip olmalarının teşvik edilmesi gerektiğini ve bu sayede işletmenin yürütülmesine yardımcı olacak yüksek nitelikli ve deneyimli yönetim kurulu üyelerini çekebileceklerini göstermektedir (Pade and Musah, 2022). Ansong (2015), 500 KOBİ üzerinde yaptığı bir çalışmada, daha büyük yönetim kurullarının deneyim, beceri, cinsiyet ve milliyet açısından daha çeşitli olduğunu ve bu nedenle daha iyi şirket performansına yol açabilecek bir dizi uzman tavsiyesi ve görüşü sağlayabileceğini bulmuştur. Bu çeşitli araştırma bulguları, performans ve yönetim kurulu büyüklüğü arasında pozitif bir ilişki öngören kaynak bağımlılığı teorisi ile tutarlıdır (Afrifa ve Tuarigua, 2015).

Coleman ve Amidu (2008) , 120 Ganalı KOBİ üzerinde gerçekleştirdikleri bir regresyon analiziyle yukarıda yer alan bulgular ile çelişen sonuçlar elde etmiştir. Araştırmacılar, yönetim kurulu büyüklüğü ile finansal performans arasında negatif bir korelasyon bulmuşlardır. Bu sonuçlar Okofo-Darteh and Asamoah,2020tarafından 145 Ganalı KOBİ'den oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada da doğrulanmış ve yönetim kurulu büyüklüğü ile performans arasında negatif bir korelasyon bulunmuştur. Onların argümanı, büyük yönetim kurullarının etkisiz ve CEO'nun kontrolüne daha açık olduğu, buna karşın daha küçük yönetim kurullarının bireysel yöneticilerin fırsatçı davranış olasılığını azaltan bir boyuta sahip olduğu ve bu durumun daha küçük yönetim kurullarının karar süreçlerinin etkinliğini artırdığı yönündedir (Okofo-Darteh and Asamoah,2020).

Bununla birlikte, Okofo-Darteh ve Asamoah (2020)'nin, 145 Ganalı KOBİ üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçları, yönetim kurulu büyüklüğünün firma performansına önemli bir katkıda bulunmadığını göstermiştir. Bu da yönetim kurulu büyüklüğünün KOBİ performansında bir rol oynamadığı anlamına gelmektedir. Özetle, yönetim kurulu büyüklüğünün Afrikalı KOBİ performansı üzerine etkisini inceleyen çalışmalar, bölge genelinde pozitif, negatif veya önemsiz sonuçlar elde etmiştir. Bu farklılık örneklem büyüklüklerindeki, çalışılan sektörlerdeki ve kullanılan performans ölçüm değişkenlerindeki farklılıklara bağlanabilir.

3.2.2.1.2 Yönetim kurulu bileşimi(Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri)

Genel olarak, yönetim kurulunun bileşimi, yönetim kurulunda yer alan iç ve dış yöneticilerin(üyeler) oranlarına atıfta bulunur (Asumadu, 2021). Dış yöneticiler,

bağımsız yönetim kurulu üyelerini ifade eder. Modern kurumsal yönetişim, yönetim kurullarının yapısına bağımsız yönetim kurulu üyeleri dâhil edilmesini savunmaktadır. Yönetim kurulu yapısı, Afrika KOBİ'lerinde önemli bir araştırma alanı olmuştur ve aynı zamanda KOBİ'lerin finansal performansı üzerine yapılan çeşitli çalışmalara da konu olmuştur. Başka bir deyişle, yönetim kurulu üyelerinin firmanın iştirakleri (çalışanlar, işletmenin yöneticileri, aile üyeleri gibi) mi yoksa firmanın dış üyeleri mi olması gerektiği sorusu Afrika KOBİ'lerinde pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Adjasi ve Biekpe (2007) tarafından 120 Ganalı KOBİ üzerinde yapılan çalışmalar, yönetim kurulu kompozisyonunun firma karlılığı ile önemli ölçüde pozitif bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, Padı ve Musah (2022) tarafından 320 Ganalı KOBİ üzerinde yapılan bir araştırma, Coleman and Amidu(2008) tarafından 120 Ganalı KOBİ üzerinde yapılan bir araştırma, Hamad ve Karaoui(2011) tarafından 55 Tunuslu KOBİ üzerine yapılan bir araştırma ve Dzigba (2015) tarafından 120 Ganalı KOBİ üzerinde yapılan bir araştırma tarafından da doğrulanmıştır. Tüm bu çalışmalar ayrıca yönetim kurulu kompozisyonunun KOBİ'lerin finansal performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu desteklemektedir. Bu sonuçlar, yönetim kurulunda icra etmeyen yöneticilerin varlığının KOBİ performansı için önemli olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, Ansong (2015) tarafından öne sürülen, çeşitlilik içeren yönetim kurullarının işletme performansını artırmak için gereken doğru deneyim, bilgi ve beceri karışımını sağladığı yönündeki argümanlarla tutarlıdır. Bu da Afrikalı KOBİ'lerin, kuruluşlarını stratejik olarak konumlandırmak için gereken tüm becerileri bir araya getirmek amacıyla yönetim kurulu kompozisyonlarını çeşitlendirmeleri gerektiği anlamına gelmektedir.

İcracı olmayan üyelerin yönetim kurulu içinde bulunması, Afrika'daki KOBİ'ler için mevcut kaynakların katkısını etkileyebilir. Aslında, yönetim kurulu dışındaki üyeler, finansman kaynakları hakkında bilgi sahibi olabilirler, bu da finansal kaynaklara daha fazla erişimi teşvik eder ve işletmenin performansını iyileştirmeye katkıda bulunabilir. Afrika'daki KOBİ'lerde yönetim kurulu kompozisyonu üzerine yapılan araştırmalar, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oranının, Afrika'daki KOBİ'lerin performansı için önemini doğrulamaktadır (Abor ve Adjasi,2007). Bununla birlikte, Afrika'daki KOBİ'leri düzenleyen şirket kuralları, dış üyelerin varlığını zorunlu kılmamaktadır.

3.2.2.1.3 Yönetisel beceriler

Yöneticilerin ve personelin beceri ve nitelik düzeyi de Afrika KOBİ'lerinin kurumsal yönetimine ilişkin araştırmalara konu olmuştur. Literatür, yönetim kurulu

üyelerinin ve yöneticilerin eğitim düzeyinin işletmenin finansal performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğini öne sürmektedir (Abor and Adjasi,2007). Örneğin, Hamad and Karaoui (2011), 50 Tunus KOBİ'sinden oluşan bir örneklem üzerinde yaptığı çalışmada, yöneticilerin nitelikleri ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Bu, yöneticilerin eğitim ve nitelik düzeylerinin işletme performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu teyit etmektedir.

Abor ve Adjasi (2007),120 Ganalı KOBİ üzerinde yaptıkları çalışmada, yöneticilerin ve yönetim kurulu üyelerinin eğitim düzeyini ve bunun KOBİ performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçları, performans ile işletme yönetiminin yetkinlik düzeyi arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu, yönetimin yetkinlik düzeyi ne kadar yüksekse, işletmenin performansının da o kadar olumlu olma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bu, yüksek nitelikli bir yönetim ekibine sahip KOBİ'lerin yüksek karlılığa sahip olma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, Afrika KOBİ'lerinin yetkinliğini ve performansını artırmanın bir yolu olarak yönetsel becerilerin önemini vurgulamaktadır (Abor and Adjasi,2007).Bu bulgular, 320 KOBİ'den oluşan daha geniş bir örneklem üzerinde bir çalışma yürüten Padı ve Musah'ın (2022) ve 500KOBİ'den oluşan bir örneklem üzerinde çalışan Ansong'un (2015) araştırmaları tarafından da desteklenmektedir. Bu çalışmalar hem operasyonel hem de stratejik düzeydeki yetkinliklerin finansal performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Sonuçlar, ayrıca yetkin liderliğin KOBİ'lerin finansal performansını iyileştirmek için gerekli olduğunu ve iyi kurumsal yönetim uygulamalarının yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin yetkinliğini dikkate alması gerektiğini ima etmektedir (Padı and Musah, 2022). Ancak Coleman ve Amidu (2008), geleneksel olmayan ihracat sektöründeki 120 KOBİ'den oluşan bir örneklem üzerinde yaptıkları çalışmada, yöneticiler, yönetsel yetkinlik ve firma performansı arasındaki ilişkinin yetersiz olduğunu bulmuşlardır.

Literatürde, yöneticilerin ve yönetim kurulu üyelerinin beceri ve nitelik düzeylerinin Afrikalı KOBİ'lerin finansal performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğuna dair güçlü kanıtlar olmasına rağmen, bazı çalışmalarda elde edilen kesin olmayan sonuçlar göz önüne alındığında, bu karmaşık ilişkiyi daha iyi anlamak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.

3.2.2.2 Chief Executive Officer (CEO) ikiliği

Literatür, bir yönetim kurulu yapısı tipolojisi ortaya koymaktadır: CEO'nun aynı zamanda Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini de üstlendiği sistem ve CEO ve başkan pozisyonlarının iki kişi tarafından üstlenildiği sistem. Vekâlet teorisi, CEO ve yönetim kurulu başkanının birbirinden ayrılması gerektiğini, çünkü yönetim kurulu başkanının kişisel çıkar çatışması olmadan görevlerini yerine getiremeyeceğini savunur (Jensen, 1993). Fama ve Jensen (1983) ayrıca yönetim ve kontrol kararlarının tek bir kişinin elinde toplanmasının, yönetim kurulunun üst yönetimi denetleme etkinliğini azalttığını savunmaktadır. Afrika'daki KOBİ'ler bağlamında, CEO ikiliği ve performans üzerine yapılan çalışmalar birbirinden farklı sonuçlar vermiştir. Örneğin, Abor ve Biekpe (2007), 120 Ganalı KOBİ üzerinde yaptıkları çalışmada, CEO ikiliği ile firma karlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Bu, tek bir kişinin CEO ve yönetim kurulu başkanı rollerini bir arada üstlendiği KOBİ'lerin, bu rollerin ayrı olduğu kobi'lere göre daha iyi performans sergilediğini göstermektedir. Benzer sonuçlar Amoah (2019) tarafından 260 Ganalı KOBİ'yi kapsayan bir çalışmada ve Maranga (2015) tarafından 200 Kenyalı KOBİ'yi kapsayan bir çalışmada da rapor edilmiştir. Bir CEO aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olduğunda, bu durum CEO'ya bürokratik kısıtlamalardan etkilenmeden karar alma ve proje yürütme fırsatı vermektedir. Sonuç olarak, CEO ikiliğinin firma performansı ile pozitif bir ilişki içinde olması beklenmektedir (Rechner ve Dalton, 1991).

Ancak Tsagem ve diğerleri (2021) tarafından 55 Tunuslu KOBİ üzerinde yapılan bir çalışma farklı sonuçlar ortaya koymuştur. Sadece CEO ikiliğini değil, aynı zamanda CEO görev süresini ve yönetim kurulunda kadınların varlığını da finansal kârlılıkla ilişkili olarak incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçları, CEO görev süresi ve aile sahipliği ile KOBİ performansı arasında anlamlı bir pozitif ilişki ve CEO ikiliği ve yönetim kurulundaki kadınlar ile KOBİ performansı arasında anlamlı bir negatif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, aile şirketi olan ve CEO'su daha uzun süre görev yapan KOBİ'lerin daha iyi performans gösterme eğiliminde olduğunu, CEO ikiliği ve yönetim kurulundaki kadınlarının varlığının ise daha düşük performansla ilişkili olabileceğini göstermektedir.

Bu literatür taramasında araştırmacılar tarafından incelenen Afrikalı KOBİ'lerin %50'sinden fazlasının CEO ve yönetim kurulu başkanı pozisyonlarını aynı anda işgal eden tek bir kişiye sahip olduğu belirtilmelidir. Bu durum, bir yandan bu işletmelerin karşı

karşıya olduğu ve rolleri ayırmayı maliyetli hale getiren finansal kısıtlamalara bağlanabilir. Öte yandan, bazı Afrikalı KOBİ'ler, CEO ikiliği ile performans arasında olumlu sonuçlar bildiren çalışmalara dayanarak CEO ikiliğini kurumsal yönetime yönelik etkili bir yaklaşım olarak algılaya bilmektedir (Abor ve Adjasi, 2007; Amoah, 2019; Maranga, 2015).

Özetle, CEO ikiliği ve Afrika KOBİ'lerinin performansı üzerine yapılan araştırmalar farklı sonuçlar ortaya koymuştur. Bazı çalışmalar CEO ikiliği ile performans arasında pozitif bir ilişki bulmuş, CEO ve yönetim kurulu başkanı rollerinin birleştirilmesinin daha etkili karar alma süreçlerine yol açabileceğini öne sürmüştür. Ancak, diğer çalışmalar negatif ilişkiler rapor etmiş ve CEO'nun görev süresi, aile sahipliği ve yönetim kurulu kompozisyonu gibi diğer faktörlerin dikkate alınmasının önemini vurgulamıştır. CEO ikiliği ve Afrika KOBİ'lerinin performansına daha fazla ışık tutmak için daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir.

3.2.2.3 Denetim Komiteleri

Denetim komiteleri, finansal raporlama ve açıklama uygulamalarını gözden geçirerek yönetim uygulamalarını iyileştirmek için önemli araçlardır (Farah vd., 2021). Kurumsal finansal yönetimin kalitesini artırma etkisi olan bir iç yönetim mekanizmasını temsil etmektedirler. Bununla birlikte, Afrika'daki KOBİ'lerin denetim komiteleri üzerine yapılan çalışmalar yetersizdir ve sonuçları kesin değildir. Coleman ve Amidu (2008) tarafından Gana'da geleneksel olmayan ihracat sektöründeki 120 KOBİ üzerinde yapılan bir çalışmada denetim komitelerinin finansal performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu çalışmanın sonuçları, denetim komitelerinin varlığının, firmaların günlük finansal taahhütlerini denetlemekten ve fonların ihtiyatlı kullanımını sağlamaktan sorumlu olduklarında finansal performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, büyük denetim komitelerinin ve dış denetim komitesi üyelerinin atanmasının finansal performans üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu da tespit edilmiştir. Araştırmacılar, dış denetim komitesi üyelerinin işletmenin faaliyetleri hakkında bilgi ve uzmanlıktan yoksun olabileceğini ve bunun da olumlu katkılarını sınırlandırabileceğini öne sürmüşlerdir (Coleman ve Amidu, 2008).

Okofu-Dartehve Asamoah (2020) tarafından yapılan başka bir çalışma, Gana'da 145 KOBİ üzerinde gerçekleştirilmiş ve denetim komitelerinin işletmelerin genel performansına anlamlı bir katkı sağlamadığı sonucuna varmıştır. Okofu-Darteh ve Asamoah (2020)'in çalışmasına göre, bu komiteler, düzenleyici kurumların

gerekliliklerine uyumu sağlama, iç denetimi gerçekleştirme ve kuruluş içinde gereksiz harcamaları azaltmaya yardımcı olma amacıyla kurulmaktadır.

Ayrıca, vekâlet teorisi bu sonuçlara ek bir açıklama sunmaktadır. Bu teoriye göre, denetim komiteleri, hissedarların çıkarlarını korumak için ek bir kontrol mekanizması olarak işlev görmektedir (Ahmed ve Gabor, 2012). Bununla birlikte, Afrika'daki KOBİ'ler bağlamında, mevcut denetim komitelerinin, genel finansal performansı iyileştirme yerine, düzenleyici gerekliliklere uyumu, iç denetimi ve gereksiz harcamaların azaltılmasına daha çok odaklanmaktadır. Ancak, hissedarların çıkarlarını korurken etkin bir gözetim sağlamak için denetim komitesi toplantılarının sıklığı da dâhil olmak üzere diğer faktörler de denetim komitelerinin etkinliğini etkileyebilir. Denetim komitelerinin işletme performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmamasının bir diğer olası nedeni de CEO'ların ikili rolü olabilir. CEO'lar önemli bir güce sahip olabilir ve bu güçleri denetim komiteleri tarafından yapılan tavsiyeleri ve alınan kararları geçersiz kılabilir (Okofe-Darteh ve Asamoah, 2020). Ancak Dzigba (2015), Gana'da 120 KOBİ üzerinde yaptığı bir çalışmada, denetim komitelerinin diğer tüm alt komiteler arasında finansal performans ve krediye erişimle en ilgili komite olduğunu bulmuştur.

Özetle, denetim komitelerinin Afrikalı KOBİ'lerin finansal performansı üzerindeki etkisine ilişkin çalışmalar yetersizdir ve farklı bulgular sunmaktadır. Sonuçlardaki bu farklılıkların çalışılan sektörlerle özgü faktörlerden, işletme özelliklerinden veya diğer bağlamsal değişkenlerden kaynaklanması mümkündür. Finansal performans üzerindeki gerçek etkilerini daha iyi anlamak için Afrika'daki KOBİ'lerde denetim komiteleri hakkında daha derinlemesine çalışmalara ihtiyaç vardır.

3.2.3 Sahiplik yapısı

Sahiplik yapısı, Afrika'daki KOBİ'lerde literatür taramamızdan ortaya çıkan kurumsal yönetime ilişkin ikinci araştırma temasıdır. Ezeoha ve Okafor'a (2010) göre sahiplik yapısı, merkezi hükümet, yabancı yatırımcılar, aileler, kurumlar ve yöneticiler de dâhil olmak üzere bir firmadaki sahiplik yüzdesidir. Obasan vd.(2016) sahiplik yapısını "bir işletme üzerinde kontrol sahibi olma ve işletmenin işleyişini ve faaliyetlerini belirleyebilme aracı" olarak tanımlamaktadır. Sahiplik yapısı, yöneticilerin teşviklerini ve dolayısıyla şirketin verimliliğini etkilediği için kurumsal yönetim açısından çok önemli kabul edilmektedir (Zehka, 2016).

Sahiplik yapısı, iç yatırımcıları (yöneticiler, şirket çalışanları, aile üyeleri) ve dış yatırımcıları (borç ve öz sermaye sağlayıcıları) içermektedir (Ahmed,2019). Afrika'daki

KOBİ'lerin sahiplik yapısı genellikle yöneticilerin, şirket çalışanlarının veya aile üyelerinin elinde yoğunlaşmaktadır. Abor ve Biekpe (2007), tarafından yapılan "Kurumsal Yönetim, Sahiplik Yapısı ve Gana'daki KOBİ'lerin Performansı: Finansman Fırsatları için Çıkarımlar" başlıklı çalışma, Gana'daki 120 KOBİ'nin sahiplik yapısını analiz etmiştir. Bu çalışmanın sonuçları, incelenen işletmelerde hisselerin önemli bir kısmının (%81,67) işletme çalışanlarının veya içeridekiler tarafından elde tutulduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca örneklemin %68,01'inin aile işletmelerinden ve %7,45'inin yabancı işletmelerden oluştuğu tespit edilmiştir. Bu rakamlar, Afrika KOBİ'lerinde iç ve aile mülkiyetinin yaygınlığını vurgulamaktadır. Ahmet, 2019 tarafından yapılan bir başka çalışmada da yönetsel sahipliğin yaklaşık %81 olduğu, kurumsal sahipliğin ise %9 ile nispeten düşük olduğu bulunmuştur. Bu durum, Afrika'da ağırlıklı olarak bireylere ait olan borsaya kote olmayan işletmelerin doğasını doğrulamaktadır.

Ancak, işletmelerde yabancı ve aile sahipliğinin kombinasyonunu bulmak da yaygındır. Afrika KOBİ'lerinde iç hissedarların baskınlığının altını çizerek, kurumsal ve yabancı mülkiyetin oranının nispeten düşük kaldığını belirtmek önemlidir. Bu özellik, kotasyon dışı işletmelerin doğası ve faaliyet gösterdikleri ekonomik ortamla ilişkilendirilebilir. KOBİ'lerin sahiplik yapısı ve performansı üzerine yapılan çalışmalar yetersizdir ve sonuçsuz kalmıştır. Literatür taramamızda sahiplik yapısıyla ilgili üç alt tema ortaya çıkmıştır: iç veya yönetsel sahiplik, aile sahipliği ve yabancı sahipliği. Bu üç tema aşağıda özetlenmiştir.

3.2.3.1 İçeriden sahiplik/yönetsel sahiplik

Bir yönetim mekanizması olarak yönetici sahipliğinin finansal performans üzerindeki etkisi, Afrika KOBİ'lerinde çeşitli çalışmalara konu olmuştur. Dört çalışma, yönetsel sahipliğin KOBİ performansı üzerindeki etkilerini araştırmak için nicel yöntemi kullanmıştır: Abor ve Biekpe, 2007; Ahmed, 2019; Obesanet all,2016; Emoah,2019; Hamad ve Rafoui, 2011. İç sahiplik, CEO'nun yanı sıra çalışanlar tarafından sahip olunan veya kontrol edilen hisselerin yüzdesi olarak tanımlanmaktadır (Abor ve Biekpe, 2007).

Yönetsel veya içeriden sahiplik yapısı, firmanın riski en aza indirmesine yardımcı olur (Emoah,2019). Bu fikir, sahiplik yapısının içeriden yöneticilere verilmesinin kişisel ve iş riskini en aza indirmenin olumlu bir sonucu olduğunu savunan Obasan vd. (2016) tarafından da paylaşılmaktadır. İçeriden öğrenenlerin sahipliğinin asgari düzeyde olduğu işletmelerin daha iyi sonuçlar elde edebileceği, ancak içeriden öğrenenlerin sahiplik düzeyi aşırı derecede yükseldiğinde, bu durumun onlara iş ve maaş

kaybı tehlikesi olmaksızın bencil veya dar görüşlü çıkarlarını takip etme şansı sağlayabileceği düşünülmektedir (Ibrahim, Rehman & Raoof, 2010).

Ancak, bu argümanların aksine, Abor ve Biekpe (2007)'in, 120 Ganalı KOBİ üzerinde yaptıkları çalışmada, yüksek oranda iç mülkiyete sahip KOBİ'lerin genellikle daha iyi performans gösterdiği tespit edilmiştir. Elde ettikleri sonuçlar, yüksek iç sahipliğin, sahiplerin işletmenin faaliyetleri hakkında iyi bir bilgiye ve takdire sahip olduğunu ve bunun da daha iyi bir performansa dönüşebileceğini ima etmektedir. Başka bir deyişle, aynı zamanda hissedar olan yöneticilerin işi daha iyi anladıkları ve fırsatçı davranmak yerine hissedar değerini maksimize eden kararlar alabildikleri görülmektedir. Sonuçlar ayrıca, iç sahiplik oranı daha düşük olan işletmelerin dolaylı faydalar aramaya ve dış hissedarlar pahasına kendi lehlerine kararlar almaya daha meyilli olabileceğini göstermektedir (Abor ve Biekpe,2007).

Öte yandan, Obasan vd. (2016), 388 KOBİ örneğine dayanan çalışmalarında, şahıs şirketi, ortaklık veya limited şirket vb. sahiplik türünün KOBİ'lerin performans düzeyini etkilediğini bulmuşlardır. Öte yandan Musah (2011), 55 Tunuslu KOBİ'den oluşan bir örneklem üzerinde yaptığı çalışmada, işletme sermayesinin bir kısmına sahip olan yöneticilerin KOBİ performansı üzerinde olumsuz etkileri olduğunu gösteren çelişkili sonuçlar elde etmiştir. Özetle, Afrika'daki KOBİ'lerde yönetici mülkiyetinin etkisi üzerine yapılan çalışmalar birbiriyle çelişen sonuçlar ortaya koymuştur. Bazı araştırmalar yüksek iç sahipliğin daha iyi performansla ilişkili olduğunu öne sürerken, diğer araştırmalar olumsuz etkilere işaret etmektedir. Afrika KOBİ'lerinde yönetsel sahiplik ve finansal performans arasındaki ilişkileri daha iyi anlamak için bölgede daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.

3.2.3.2 Aile Sahipliği

Aile sahipliği, Afrika bölgesinde çok az araştırılmıştır. Yaptığımız literatür taramasında aile sahipliği ile KOBİ performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen üç makale tespit edilmiştir. Afrikalı KOBİ'ler bağlamında aile sahipliği, bir aile veya aile grubunun çoğunluk hissesine sahip olması ve işletmenin, günlük işleyişten de sorumlu olan aile üyeleri tarafından yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır. Abor ve Biekpe (2007), 120 Ganalı KOBİ'den oluşan bir örneklem üzerinde yaptıkları çalışmada, aile sahipliği ile karlılık arasında önemli ölçüde pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Elde ettikleri sonuçlar, aile sahipliğinin daha iyi performansı teşvik eden bir sevgi ve bağlılık atmosferi yarattığını göstermektedir. Aile işletmeleri işbirliğini, birliği ve bağlılığı teşvik etme eğilimindedir.

Bu da çatışmaları azaltmakta ve vekâlet maliyetlerini düşürmeye katkıda bulunmaktadır (Abor ve Biekpe, 2007). Öte yandan Hamad and Rafoui (2011), 55 Tunuslu KOBİ'den oluşan bir örneklem üzerinde yaptığı çalışmada, Tunus bağlamında aile sahipliğinin firma performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu hipotezini reddetmiştir. Bu çalışmanın sonuçları, aile sahipliği ile performans arasında anlamlı bir bağlantı olmadığını göstermektedir.

Bu çelişkili sonuçların, bağlam, kültür, yönetim yapısı ve her bir çalışmaya özgü diğer değişkenlerdeki farklılıklar ile açıklanabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle, her ülkenin kendine has özelliklerine ve Afrika'daki aile işletmelerinin çeşitliliğine özellikle dikkat edilmelidir. Afrika KOBİ'lerinde aile sahipliği ve finansal performans arasındaki ilişkileri daha iyi anlamak için bölgede daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.

3.2.3.3 Yabancı sahiplik

Yabancı sahiplik, işletmelerin sahiplik yapısının önemli bir unsurudur, ancak araştırmamız bu alanda derinlemesine çalışmaların eksikliğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte, bazı çalışmalar yabancı sahiplik ile KOBİ performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Abor ve Biekpe (2007) tarafından 120 Ganalı KOBİ'den oluşan bir örneklem üzerinde yapılan bir çalışmada, yabancı sahiplik ile karlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlar, Obasan ve arkadaşları (2016) tarafından 388 Nijeryalı KOBİ'den oluşan bir örneklem üzerinde yapılan ve yabancı sahipliğin performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu gösteren çalışmanın sonuçlarıyla da tutarlıdır. Bu çalışmalar, önemli ölçüde yabancı mülkiyete sahip KOBİ'lerin daha yüksek karlılığa sahip olma ihtimalinin daha yüksek olduğunu göstermektedir (Abor ve Biekpe, 2007). Bu ilişki, yabancı işletmelerin temsilcilik maliyetlerini azaltmak amacıyla yönetim eylemlerini izlemek için daha sofistike yönetim kontrol sistemlerine sahip olabileceği gerçeğiyle açıklanabilir. Ancak, diğer çalışmaların ülke, sektör ve diğer bağlamsal değişkenlere bağlı olarak farklı sonuçlar verebileceğini belirtmek önemlidir. Bu nedenle, yabancı mülkiyetin Afrika'daki KOBİ performansı üzerindeki etkisine dair anlayışı derinleştirmek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.

3.2.4 Afrikalı KOBİ'ler için finansmana erişim

Afrika'daki KOBİ'ler finansmana erişimde zorluklarla karşılaşmakta, bu da işletmelerin kuruluşunu ve büyümelerini engellemektedir. Bunun nedeni, finans kuruluşlarının KOBİ'leri yetersiz teminat ve kredi geri ödeme kabiliyetleri hakkında bilgi

eksikliği nedeniyle risk olarak görmeleridir. Afrika'daki finansal sistem az gelişmiştir, az sayıda finansal araç sunmaktadır, sermaye piyasaları hala gelişmektedir, hisse sahipliği nadirdir ve KOBİ'ler için uzun vadeli finansman mevcut değildir (OECD, 2005). Mikrokredi kurumları sermaye temini için faydalı olabilir, ancak genellikle KOBİ'lerin büyümelerini desteklemek için yeterli kaynakları bulunmamaktadır.

Araştırmalar küçük işletmelerin banka kredisi alma olasılığının büyük işletmelere göre daha düşük olduğunu göstermiştir. Bigsten vd. (2003) tarafından altı Afrika ülkesinin işletmeleri üzerine yapılan bir araştırmada, kredi başvurusunda bulunan işletmeler arasında küçük işletmelerin bankalardan kredi alma şanslarının belirgin olarak daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Finansmana erişim, birçok Afrika ülkesinde KOBİ'lerin büyümesi önünde önemli bir engel olarak görülmektedir. Hansen ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan bir çalışmada, finansmana erişimin KOBİ'lerin büyümesinin önündeki en büyük engel olarak gösterildiği, özellikle de Gana'da küçük işletmelerin yaklaşık %39,6'sının finansmana erişimi bir engel olarak tanımladığı tespit edilmiştir. Benzer oranlar Kenya (%18,3) ve Güney Afrika'da (%8,5) da gözlemlenmiştir (Hassan vd., 2012).

Kuntchev vd.(2012), KOBİ'lerin finansmana erişimini araştırmak için 38 Sahra Altı Afrika ülkesinde yer alan 13.685 işletmeyi kapsayan Dünya Bankası İşletme Anketi'nden alınan verileri kullanarak bir çalışma yürütmüştür. Çalışma, bir işletmenin büyüklüğü ile krediye erişimi arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bu da KOBİ'lerin kredi kısıtlamalarıyla karşılaşma ihtimalinin daha yüksek olduğunu ve ticari kredilere erişimlerinin sınırlı olduğunu göstermektedir. Afrikalı KOBİ'lerin finansal kısıtlamalarının nedenleri arasında kaliteli mali tablo ve teminat sağlayamama, güvenilir kredi bürolarının eksikliği ve yüksek faiz oranları yer almaktadır. Bu faktörler KOBİ'lerin finansmana erişimini sınırlamaktadır (Sacerdoti,2005).

Finansmana erişim ve finansman seçimi, faaliyetlerini geliştirme ve sürdürme kabiliyetlerini belirlediğinden KOBİ'ler için çok önemli unsurlardır. KOBİ'ler bağlamında önemli bir karar noktası, işletmenin sermaye yapısını belirleyecek olan finansman seçimi kararıdır (Eniola ve Entebang, 2015). Finansman seçeneklerinin seçimi, bir işletmenin sonuçları ve nihayetinde hayatta kalması üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Bu, küçük bir işletmenin finansal başarısında önemli bir rol oynadığı anlamına gelir. Tetteh vd. (2022) tarafından, 100 Ganalı KOBİ üzerinde yapılan bir çalışmada, küçük işletmelerin finansman seçimi kararının işletmenin performansı üzerindeki etkisi

ve kurumsal yönetimin bu ilişkideki aracı rolü incelenmiştir. Sonuçlar, küçük işletmelerin finansman seçimi kararının işletmenin performansını etkileyebildiğini ortaya koymaktadır. Bu, yeterli kaynaklara, daha ucuz finansman kaynaklarına ve ödünç alınan fonlar üzerinde uygun bir kontrol ve sahip-yöneticinin olumlu tutumlarına sahip olan küçük işletmelerin daha karlı olabileceğini göstermektedir. Ek olarak çalışma, kurumsal yönetimin finansman seçimi kararları ile işletme performansı arasındaki pozitif ilişkide bir aracı rol oynadığını vurgulamaktadır. Bu, uygun bir kurumsal yönetim sisteminin uygulanmasının finansman kararlarının etkinliğini artırabileceğini göstermektedir (Tetteh, 2022). Bu sonuçlar, Abor ve Biekpe(2007)'nin iyi kurumsal yönetim uygulamalarının KOBİ'lerin yatırımcılardan ve finansal kuruluşlardan finansman elde etme şanslarını artırmalarına yardımcı olduğuna dair argümanlarını desteklemektedir. Dolayısıyla, güçlü yönetim uygulamaları KOBİ'lerin finansmana erişimini artırmada önemli bir rol oynayabilir. Ancak, Dgziha 120 Ganalı KOBİ için çelişkili sonuçlar bulmuştur. Kurumsal yönetim uygulamalarının KOBİ'lerin krediye erişimi üzerinde önemli bir etkisi olmadığını tespit etmiştir.

Ahmed (2019), yönetim mekanizmalarının ve sahiplik kararlarının Gana'daki KOBİ'lerin finansman tercihleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Bir regresyon modeli tahmin eden ve 2010-2016 dönemi boyunca 50 Ganalı KOBİ'den elde edilen verileri analiz eden çalışma, birkaç önemli bulgu ortaya koymaktadır. İlk olarak, çalışma yönetim kurulu büyüklüğünün KOBİ'lerin sermaye yapısını önemli ölçüde etkileyen önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Büyük yönetim kurullarına sahip KOBİ'lerin düşük borç politikası benimseme eğiliminde olmaktadır. Buna ek olarak çalışma, CEO ve yönetim kurulu başkanının ikili rollerinin KOBİ'lerin sermaye yapısında daha yüksek bir borç oranıyla ilişkili olduğunu göstermektedir; bu da CEO ve yönetim kurulu başkanının rolleri birleştiğinde işletmelerin borç almaya daha meyilli olduğunu göstermektedir. Çalışma ayrıca yönetim kurulunun yapısı (icracı olmayan yöneticilerin yüzdesi açısından) ile sermaye yapısı arasında pozitif bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Bu, daha fazla sayıda icracı olmayan yöneticiye sahip KOBİ'lerin kredilere daha kolay erişebildiğini göstermektedir. Bu bulgu, Abor ve Adjasi (2007) tarafından yapılan ve bağımsız yöneticilerin (yönetim kurulunda dış üyeler) varlığının KOBİ'lerin finansal kaynaklara erişimini kolaylaştırabileceğini savunan araştırma ile tutarlıdır. KOBİ'lerin sahiplik yapısıyla ilgili olarak çalışma, yönetici sahipliğinin yaklaşık %81'i temsil ettiğini, kurumsal sahipliğin ise %9 ile nispeten düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Sahiplik

yapısı ile sermaye yapısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Bu, yönetsel sahipliğinin daha düşük borç seviyeleri ile ilişkili olduğu anlamına gelmektedir (Ahmed, 2019).

Özetle, yönetim kurulu büyüklüğü, CEO ikiliği, yönetim kurulu kompozisyonu ve sahiplik yapısı, Afrikalı KOBİ'lerin finansman seçiminde önemli faktörlerdir. Bu sonuçlar, KOBİ'lerin sermaye yapısı üzerinde yönetim mekanizmalarının ve sahiplik yapısı kararlarının önemini vurgulamaktadır. Ancak, Afrika KOBİ'lerinde bu üç tema üzerine araştırma eksikliği bulunmaktadır. Bu faktörlerin daha iyi anlaşılması, finansmana erişimin iyileştirilmesine ve Afrika'daki KOBİ'lerin büyümesinin desteklenmesine yardımcı olabilir.

3.2.5 KOBİ'lerde finansal şeffaflık

Finansal şeffaflık, KOBİ'lerin güveni artırma, yatırımcıları çekme ve sürdürülebilir büyümeyi teşvik etmede önemli bir rol oynamaktadır. Ancak, Afrika'daki KOBİ'lerin finansal şeffaflık uygulamalarını konu alan araştırmalar yetersizdir, bu belki de işletmelerin özel finansal açıklama gereksinimlerinin olmamasından kaynaklanabilir. Bazı çalışmalar, kurumsal yönetim uygulamalarının Afrika'daki KOBİ'lerde finansal açıklamanın kalitesi üzerindeki etkisini incelemiştir. Örneğin, Padı ve Musah (2022) tarafından Gana'da 320 işletme sahibi ve yöneticisinden oluşan bir örneklem üzerinde yapılan bir çalışma, şeffaflık ve açıklamanın performansın belirleyicileri olmasına rağmen Ganalı KOBİ'lerde yetersiz kaldığını ortaya koymuştur. Yazarlar, zayıf yasal kontrollerin, kanunların uygulanma biçimlerinin ve zayıf finansal açıklama sistemlerinin KOBİ'lerin açıklama uygulamaları üzerinde etkisi olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde, Brahim ve Nourredine (2017) tarafından Cezayir'de yapılan bir çalışma, küçük ve orta ölçekli işletmelerin şeffaflık ve açıklama ilkelerini büyük ölçüde ihmal ettiğini ortaya koymuştur. Yazarlar, kurumsal yönetim tarzının özellikle denetim komiteleri ve dış bilgilendirme sistemleri açısından ciddi dengesizliklerle karşı karşıya olduğu sonucuna varmıştır.

Oladimeji ve diğerleri (2021) tarafından Nijerya'da 200 şirket sahibi ve yöneticisinden oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilen araştırma gibi diğer araştırmalar, yüksek düzeyde şeffaflık ve açıklama gerekliliklerinin özellikle borsacılık sektöründeki KOBİ'lerin performansını artırabileceğini göstermiştir.

Özet olarak, Afrika'daki KOBİ'ler bağlamında, şeffaflık ve finansal açıklama uygulamalarının geliştirilmesi, iş ortamının iyileştirilmesi ve ekonomik kalkınmanın teşvik edilmesi çok önemlidir. Ancak gizlilik kültürü, kaynak eksikliği, kayıt dışılık ve zayıf düzenleyici ortam gibi zorluklar devam etmektedir. Bilinçlendirme, eğitim, düzenleyici çerçevenin güçlendirilmesi ve iyi yönetim uygulamalarının teşvik edilmesi gibi önlemler, Afrika KOBİ'lerinde finansal şeffaflık uygulamalarının iyileştirilmesine yardımcı olabilir.

3.2.6 Kurumsal yönetim uygulamaları

Bu bölümde, Afrika'daki KOBİ'lerde var olan farklı kurumsal yönetim uygulamalarını ve bunların uygulanmasıyla ilgili çeşitli zorluklar tartışılmaktadır.

3.2.6.1 KOBİ'lerde kurumsal yönetim uygulamaları

KOBİ'lerde kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesi, dinamik bir iş ortamında rekabet edebilirliklerinin ve sürdürülebilirliklerinin sağlanması için elzemdir. Bu uygulamalar hesap verebilirlik, şeffaflık, adil karar alma ve yatırımcıların, kreditorlerin ve diğer paydaşların güvenini artırmaya yardımcı olmaktadır. İşletmenin kaynaklarını kontrol etmek ve en üst düzeye çıkarmak için uygulamaya konulan yönetim mekanizmalarını ifade etmektedir. Afrika KOBİ'lerinde kurumsal yönetim uygulamaları üzerine çok sayıda çalışma yapılmıştır (bkz. Dzigba, 2015; Asumado, 2021; Oladimeji ve Aladejebi, 2021; Arthur, 2016; Abor ve Adjasi, 2007; Brahim ve Nourredine, 2017; Precious vd., 2020; Lekhanya, 2015; Hove-Sibanda and vd., 2017).

Bazı çalışmalar Afrika'daki birçok KOBİ'nin kurumsal yönetimin farkında olduğunu ortaya koymuştur (Dzigba, 2015; Amidou, 2021; Saoud ve Gasmı, 2017; Afande, 2015), ancak bunların uygulanması işletmenin türüne, sahiplik yapısına ve bilgi düzeyine bağlı olarak değişmektedir (Amidou, 2021). Saoud ve Gasmı (2017) tarafından 150 Cezayir KOBİ'si üzerinde yapılan bir araştırma, bu işletmelerin çoğunluğunun kurumsal yönetimi benimsemeye istekli olduğunu, ancak bunun için uygun bir ortamın oluşturulması ve her şeyden önce kurumsal yönetimin önemi ve faydaları konusunda eğitim ve farkındalık gerektiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, bazı çalışmalar Afrika'daki KOBİ'lerde kurumsal yönetim uygulamalarının eksik olduğunu göstermektedir. Örneğin, Flowers ve arkadaşları tarafından Güney Afrika'da 36 KOBİ üzerinde yapılan bir araştırma, küçük ve mikro işletmelerin genellikle kurumsal

yönetimin önemli tüm unsurlarını göz ardı ettiğini ve işletmelerinde tam anlamıyla kurumsal yönetim prensiplerine uymanın önemini fark etmediğini ortaya koymuştur. Arthur (2016) tarafından 50 Ganalı KOBİ'den oluşan bir örneklem üzerinde yapılan bir başka çalışma, KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun yeterli bir kurumsal yönetim çerçevesine sahip olmadığını ortaya koymuştur. Çoğu KOBİ'nin bir yönetim kurulu yoktur. Bunun yerine, danışman kurulu bulunmaktadır. Bu danışma kurullarının gerekli deneyim ve becerilere sahip nitelikli üyelerden oluştuğu görülmüştür. Danışma kuruluna sahip olan KOBİ'ler, mali tabloların ilkelere uygun şekilde hazırlanmasını ve önemli hatalar içermemesini sağlamak için sağlam iç kontrol yapılarına sahiptir. Ayrıca, mülkiyet ve yönetim arasında net bir ayrım olmadığı ve birçok kararın sahipler tarafından alındığı, bu durumun işletmenin mali performansına etkisi olabileceği ortaya çıkmıştır (Arthur, 2016). Buna ek olarak, CEO/Yönetim Kurulu Başkanı'nın çift görevi (ikiliği) de yaygındır.

Dzigba (2015) tarafından 120 Ganalı KOBİ'den oluşan bir örneklem üzerinde yapılan bir başka çalışma, çoğunun ne bir yönetim kuruluna ne de bir komiteye sahip olduğunu ve hatta bazılarının yönetim kurulu komitelerinin ne olduğunu bilmediklerini ortaya koymuştur. Öte yandan, Afande (2015) 100 Ugandalı KOBİ'yi incelemiş ve yönetim kurulunun oluşturulması, yönetim kurulunun değerlendirilmesi, toplantıları düzenleyen ana sözleşmelerin hazırlanması, yöneticilerin seçiminde birikimli oy kullanılması, katılımı teşvik etmek için hissedarların genel kurul toplantılarının tarih ve yerlerinin seçilmesi ve ilişkili taraflarla yapılan işlemler için yönetim kurulunun onayının alınması gibi belirli yönetim uygulamalarının benimsendiğini tespit etmiştir (Afande, 2015). Bu kurumsal yönetim uygulamaları ile KOBİ'lerin karlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Asimwe (2017), 120 Ugandalı KOBİ'yi incelemiş ve nitelikli yönetime sahip olma, çalışanlar için sorumlulukların net bir şekilde dağıtılması, profesyonel muhasebe standartlarının uygulanması ve hesapların denetlenmesi gibi yönetim sorumluluğu ilkelerinin uygulandığını vurgulamıştır. Ancak, işlevsel bir yönetim kurulunun olmaması, özellikle işletmenin performansında önemli bir unsur olan finansal yönetimle ilgili olarak profesyonel kontrol uygulama becerilerini sınırlamıştır.

Asumadu (2021), 263 Ganalı KOBİ üzerinde bir araştırma yürütmüş ve kurumsal yönetişimin farklı düzeylerde uygulandığını tespit etmiştir. Birçok KOBİ, yönetim ve düzenleyici amaçlar için finansal raporlama ve denetimi gönüllü olarak benimsemiştir.

Çoğu KOBİ'nin komiteleri vardır ve en yaygın olanı mali komitelerdir; bu da gelir yaratmanın KOBİ'lerin hayatta kalması için önemini vurgulamaktadır. KOBİ'lerin çoğunda yönetim kurulu adı verilen bir karar alma organı da bulunmaktadır. Ancak bir CEO'nun varlığı ve ikili liderlik, karar alma ve potansiyel çıkar çatışmaları konusunda endişelere yol açmıştır.

Bazı çalışmalar da Afrika'daki KOBİ'lerde kurumsal yönetim uygulamalarının faydalarını vurgulamıştır. Hove-Sibanda ve Poee (2017), 200 KOBİ üzerinde yaptıkları bir çalışmada, kurumsal yönetim uygulamalarının Güney Afrika'daki KOBİ'lerin rekabetçiliği üzerinde önemli ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Ijeoma ve Ezeiofor (2013), 105 katılımcıdan (sahipler ve çalışanlar) oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada kurumsal yönetimin, KOBİ hedeflerinin belirlendiği bir yapı ve faaliyetlerinin etkinliğini ve hizmetlerinin verimliliğini sağlamak için performansın elde edilmesi ve izlenmesi için araçlar sağlamaya yardımcı olduğu sonucuna varmıştır. Abor ve Adjasi (2007) 120 Ganalı KOBİ üzerinde yaptıkları bir çalışma ile yönetim yapısının KOBİ performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Sonuçlar, iyi kurumsal yönetim uygulamalarının KOBİ'lerin yatırımcılardan ve finansal kurumlardan finansman elde etme şanslarını artırmalarına yardımcı olduğu sonucuna varmıştır. Bunun nedeni, uygun defter tutma ve muhasebe uygulamaları ile yatırımcıların işletmeye olan güvenini artıran bilgilerin temin edilmesidir. Asimwe, F. (2017) tarafından 100 Ugandalı KOBİ üzerinde yapılan bir çalışmada da kurumsal yönetimin daha iyi yönetim uygulamalarını teşvik ettiği, karar alma süreçlerini iyileştirdiği, iç kontrolleri güçlendirdiği ve bu ilkeleri uygulayan KOBİ'lerde kayıpları azalttığı tespit edilmiştir.

Analiz edilen çalışmalar, Afrikalı KOBİ'lerdeki kurumsal yönetim uygulamalarının çeşitlilik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bazı KOBİ'ler daha güçlü yönetim uygulamalarını benimserken, diğerleri işlevsel kurulların yokluğu ve ikili yöneticilik gibi zorluklarla karşılaşmaktadır. Ancak kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesi, rekabet gücünün artması, finansal performansın iyileşmesi ve yatırımcı güveninin artması gibi önemli faydalar sağlayabilir. Bu nedenle Afrikalı KOBİ'ler arasında kurumsal yönetimin önemi konusunda farkındalık yaratmak ve büyümelerini ve sürdürülebilirliklerini desteklemek için benimsenmesini teşvik etmek çok önemlidir.

3.2.6.2 Afrika kobi'lerinde kurumsal yönetimi uygulamanın zorlukları

Literatür taramamız, KOBİ'lerin diğer gelişmiş ülkelerdeki benzerleri gibi kurumsal yönetimi uygulamada zorluklarla karşılaştığını ortaya koymaktadır. Gana'daki 300 KOBİ'de Padı ve Musah tarafından 2022'de yürütülen yakın tarihli bir araştırma, zayıf kontroller, yetersiz kanun yaptırımı ve yetersiz açıklama uygulamaları dâhil olmak üzere iyi kurumsal yönetim uygulamalarının önündeki temel engelleri belirlemiştir. Asumadu'ya (2021) göre, mali kısıtlamalar, dış mali yardıma bağımlı olan Ganalı KOBİ'ler için de büyük bir zorluktur. Bu yardıma erişmek için hesap verebilirlik, bilgilendirme ve açıklama açısından iyi uygulamaları hayata geçirmeleri beklenmektedir. Asimwe (2017) tarafından Uganda'da yapılan bir araştırma, Ugandalı KOBİ'lerin çoğunun beceri, destek ve kavrama ilişkin farkındalık eksikliği nedeniyle kurumsal yönetimin uygulanmasında zorluklarla karşılaştığını ortaya koymuştur. Nijerya'daki KOBİ'ler bağlamında, Arthur tarafından yapılan bir çalışma, finansmana erişim, uluslararası bağlantıların kurulması ve teknolojiye erişimle ilgili engelleri belirlemiştir. Cezayir'deki KOBİ'ler için Brahim ve Nouredine (2017)'nin araştırması, işletmelerin ailevi karakteri ve halefiyet sorunlarının kurumsal yönetimin uygulanmasında ciddi bir engel olduğunu vurgulamıştır. Flowers vd., 2013 yılında Güney Afrika'daki KOBİ'lerde iyi kurumsal yönetim uygulamalarına uymanın temel engellerinin yüksek maliyet ve bilgi eksikliği olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, gerekli bilgiye sahip iş liderlerinin kurumsal yönetimin kuruluş performansının, sürdürülebilirlik ve büyüme gibi unsurlarını iyileştirmeye katkısına olan inancının düşük olduğunu belirtmişlerdir.

Literatür taramamız, Afrikalı KOBİ'lerin etkin kurumsal yönetimin uygulanması konusunda çeşitli zorluklarla karşılaştığını ortaya koymaktadır. Bu engeller arasında kontrol mekanizmalarının zayıflığı, sınırlı finansman erişimi, destek ve farkındalık eksikliği, sahipler ile yöneticiler arasında sıkı bir ayrımın olmaması, bilgi ve beceri eksikliği, yeterli yetkin insan kaynağı bulunmaması, uluslararası ilişkilere ilişkin engeller, teknoloji erişimi, aile şirketi yapısı ve devir sorunları bulunmaktadır.

3.2.7 Afrika KOBİ'lerinde kurumsal sosyal sorumluluk

Gelişmekte olan ülkelerde kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), gelişmiş ülkelerdekiyle farklılık göstermektedir çünkü gelişmekte olan ülkeler genellikle hızla büyüyen ekonomilere sahiptir ve dünyadaki sosyal ve çevresel krizlerin en az hissedildiği yerlerdir (Visser, McIntosh ve Middleton, 2006). Literatür taramamız, özellikle Afrika gibi gelişmekte olan ülkelerde küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) kurumsal sosyal

sorumluluk faaliyetleri konusunda yeterli araştırma bulunmadığını ortaya koymaktadır (Amaeshi vd., 2016; De Oliveira ve Jabbour, 2017; Inyang, 2013). Mevcut olan çalışmaların çoğu, Afrika'daki çok uluslu şirketlerin KSS uygulamalarına odaklanmıştır. Afrika'daki KOBİ'lerde de KSS uygulamalarının bulunduğu görülsede bu uygulamaların daha çok sosyal/insani konulara önem verdiği görülmektedir. Afrikalı KOBİ'lerin çevresel kaygılarının bir ölçüde sınırlı olduğu görülmektedir (Amaeshi vd., 2006; Demuijnck ve Ngnodjom, 2013; Painter-Morland ve Dobie, 2009). Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) konusundaki uluslararası literatürün çerçeve ve uygulamalarının Afrikalı KOBİ'ler bağlamında kolayca uygulanabilir olmadığını belirtmek yerinde olacaktır. Gerçekten de bu KOBİ'lerin çoğu KSS uygulamalarını hayata geçirme konusunda önemli zorluklarla karşılaşmaktadır.

Yaptığımız literatür taraması, Afrika'daki KOBİ'lerin Kurumsal Sosyal sorumluluğu üzerine yapılan çalışmaların özellikle altı ülkeye odaklandığını ortaya koymaktadır: Nijerya, Tanzanya, Zambiya, Uganda, Kenya ve Zimbabwe. Çeşitli analizlerimiz bu farklı ülkelerde yürütülen araştırmalara dayanmaktadır.

Ancak, Afrikalı araştırmacılar, KOBİ'ler bağlamında kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) konusunu uygulamalar ve mali performanslar üzerine odaklanarak araştırmaktadır. Çalışmaları, Afrika KOBİ'lerinin itibarlarını, müşteri sadakatini ve çalışan ve paydaş memnuniyetini artırmak için KSS uygulamalarını stratejik yönelimleri ile bütünleştirme ihtiyacını ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım, nihayetinde rekabetçiliklerinin iyileştirilmesine yol açacaktır.

3.2.7.1 Afrika KOBİ'lerinde kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) uygulamaları

Afrika'daki KOBİ'lerde KSS uygulamaları çeşitlidir. Özellikle gelişmekte olan ekonomilerde, KOBİ'lerin birçoğu kurucuları ve sahipleri tarafından yönetilmektedir. Bu nedenle, KSS ile ilgili kararların çoğu bu kişiler tarafından alınmaktadır (Morsing ve Perrini, 2009). Bu KOBİ'ler, büyük şirketlere göre yerel kültürü daha iyi anlamakta ve yerel sivil toplumla daha yakın ilişkiler kurmaktadır (Baden, Harwood ve Woodward, 2011). Bu durum, bağış gibi topluluk faaliyetlerine katılmalarını mümkün kılmaktadır (Amaeshi vd., 2016; Coppa ve Sriramesh, 2013). Literatür taramamız, Afrikalı KOBİ'lerde KSS uygulamalarına ilişkin bir farkındalık olduğunu ortaya koymaktadır. Çeşitli çalışmalar, Afrikalı KOBİ'lerin ailelerinin ve toplumlarının ihtiyaçlarına odaklanan, kaliteli ürün ve hizmetler sunan ve çalışanlarına adil davranan KSS

uygulamalarını vurguladıklarını ortaya koymuştur (Turyakira vd., 2014; Amaeshi vd., 2016; Lincoln vd., 2016; Paas ve Lungu, 2017; Manuere, 2016).

Amaeshi'nin, Nijeryalı ve Tanzanyalı KOBİ'lerin KSS uygulamaları üzerine yaptığı bir çalışma, Afrika KOBİ'lerinin KSS uygulamalarının sadece hayırseverlik faaliyetlerini aşarak, bazı durumlarda kurumsal boşlukları gidermeyi amaçladığını ortaya koymaktadır. Örneğin, bazı işletmeler, kamu okulları için eğitim ve öğretim girişimlerine katılmaktadır, çünkü bu uygulamalar, ulusun genelinde faydalı olarak görülmektedir. Bu, Afrika'daki KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri zorlu bağlamın meydan okumalarına rağmen, sosyal sorumluluk bilincinin ve çabalarının bulunduğu, bununla birlikte faaliyetlerin sınırlı olabileceğini göstermektedir (Amaeshi vd., 2016).

Nijerya ve Tanzanya KOBİ'lerindeki KSS uygulamaları, çalışanların refahı, iş-yaşam dengesi, çalışanların güçlendirilmesi ve kadın-erkek fırsat eşitliği gibi konulara odaklanmaktadır. Ancak pazarla ilgili hususlar söz konusu olduğunda, hükümet düzenlemelerinin etkisizliği ve tüketicilerin KSS'ye karşı ilgisizliği nedeniyle ürün güvenliği ve kalitesi bu KOBİ'ler için önemli bir endişe kaynağı olarak görülmemektedir. Öte yandan, toplumsal KSS faaliyetleri genellikle dini bağışlar, burslar veya okul yapımına yardım gibi girişimlerle topluma geri vermenin (katkıda bulunmanın) bir yolu olarak görülmektedir (Amaeshi vd., 2016).

Örneğin Uganda'da istihdamla ilgili KSS faaliyetleri, çalışanların iş-yaşam dengesini korumalarına yardımcı olmayı, işyerinde çeşitliliği teşvik etmeyi, eğitim ve gelişim fırsatları sağlamayı, esnek çalışma saatleri sunmayı, şirket tesislerinde yemek hizmetleri sağlamayı, ek sosyal güvenlik planları oluşturmayı ve şirket kredi planları sunmayı amaçlamaktadır (Turyakira vd., 2011).

Zambiya'da KOBİ sahipleri üç kategorideki KSS uygulamalarına odaklanmaktadır: çalışanların refahı, toplum işlerine katılım ve çevrenin korunması. Lincoln vd. (2016) tarafından Nijerya'da 371 KOBİ sahibi-yöneticiden oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilen bir çalışma, birçok işletme sahibi-yöneticinin çevre koruma, işyeri refahı önlemleri ve hayırsever faaliyetler (örneğin bağışlar) gibi KSS uygulamalarına katıldığını ortaya koymuştur.

KOBİ yöneticilerinin Afrika'da KSS uygulamalarını benimsemelerinin motivasyonları çeşitlidir. Lincoln vd. (2016) göre Afrika'daki KOBİ'lerin KSS uygulamaları temel olarak üç faktör tarafından yönlendirilmektedir: yerel toplumla bağlantılar ve bütünleşme; etik, ahlaki ve kişisel değerler ve dini ve kültürel inançlar. Bu

sonuç, Amaeshi vd. (2016) tarafından 36 KOBİ'den (Nijerya ve Tanzanya) oluşan bir örneklem üzerinde, KOBİ sahiplerinin kişisel değerleri, etik değerleri ve dini inançları ile KSS girişimlerini sürdürme konusunda olumlu yönde motive oldukları sonucuna varılarak doğrulanmıştır.

Bununla birlikte, Paas ve Lungu (2017) tarafından 320 katılımcıdan oluşan bir örneklem üzerinde yapılan bir başka çalışma, mali, ahlaki ve etik motivasyon gibi iç motivasyonların zambiyalı KOBİ'lerin toplumsal ve çevresel KSS uygulamalarını benimsemelerinin ana nedenleri olduğunu göstermektedir. Buna karşılık, hükümet düzenlemeleri veya medya gibi paydaşlardan gelen dış baskıların KOBİ'lerin KSS motivasyonu üzerinde daha az etkisi olduğu görülmektedir. Bu da Afrikalı KOBİ'lerin somut iş faydaları ve işletmeleri için katma değer algıladıklarında toplum ve çevre odaklı kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) uygulamalarını hayata geçirmeye motive oldukları anlamına gelmektedir (Paas ve Lungu, 2017). Muthuri ve Gilbert (2011), Kenya'da bir çalışma yürütmüş ve kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) sosyal normlara uyma zorunluluğu tarafından yönlendirildiğini gözlemlemiştir. Benzer şekilde, Manuere (2016) Zimbabve'de 400 KOBİ'den oluşan bir örneklem üzerinde araştırma yapmış ve bu kuruluşların KSS'yi kendilerine özgü yollarla uyguladıkları sonucuna varmıştır. KOBİ'lerin çoğunluğu KSS'ye katılmak için birden fazla neden göstermiştir; ancak dikkate değer bir faktör, müşterileriyle olumlu ilişkiler geliştirme arzularıdır. Ancak, Afrika'daki KOBİ'ler sosyal sorumluluk pratiklerini uygularken birçok zorlukla karşı karşıyadır. Bu zorluklar arasında düşük devlet düzenlemeleri ve yasalar, medya tarafından yetersiz ilgi, KOBİ'lerdeki uzmanlık ve bilgi eksikliği, ayrıca etkili bir şekilde bu uygulamalara katılabilmek için gerekli finansal kaynakların eksikliği bulunmaktadır (Lilcoln vd., 2016).

Sonuç olarak, literatür taramamızdaki Afrikalı KOBİ'ler işyeri, pazar, toplum ve çevre gibi farklı alanlarda KSS uygulamalarını benimsemektedir.

Birçok KOBİ sahibi-yöneticisi KSS uygulamalarına katılsa da, iç paydaşlara (çalışanlar) ve topluma yönelik KSS faaliyetleri Afrikalı KOBİ'lerden daha fazla ilgi görüyor gibi görünmektedir. Bununla birlikte, ekolojik çevreyle ilgili KSS çabaları, KSS'nin diğer yönlerine kıyasla Afrikalı KOBİ'lerde daha az gelişmiştir. KOBİ yöneticilerinin sosyal açıdan sorumlu bir şekilde hareket etme motivasyonları, yerel toplumla bağlantılardan etik ve dini değerlere kadar çok çeşitlidir. Ancak, bu

uygulamaların etkin bir şekilde hayata geçirilmesi açısından zorluklar devam etmekte ve mevcut düzenlemelere, kaynaklara ve becerilere özellikle dikkat edilmesi gerekmektedir.

3.2.7.2 Afrika'daki KOBİ'lerde kurumsal sosyal sorumluluk ve performans

KOBİ'lerin rekabet gücü için Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) giderek daha önemli hale gelmektedir. KSS genellikle büyük şirketlerin bağlamında incelenmiş olsa da, KSS aynı zamanda KOBİ'lerin rekabet gücünü artırmak için stratejik bir araç olarak da kullanılmaktadır (Szabo, 2008). Afrika'daki KOBİ'ler üzerinde yapılan çalışmalar, KSS'nin finansal performansları üzerindeki etkisini incelemiştir. Örneğin, Tukarya vd.(2014) tarafından yapılan bir çalışmada Uganda'daki KOBİ'lerin KSS faktörleri ve rekabet gücü arasındaki ilişki araştırılmıştır. Sonuçlar, aktif olarak KSS faaliyetlerinde bulunan KOBİ'lerin daha yüksek rekabet gücüne sahip olma eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacılar, çevresel sürdürülebilirlik, etik iş uygulamaları, toplum katılımı ve çalışanların refahı gibi rekabet gücü üzerinde olumlu etkisi olan birkaç temel KSS faktörü belirlemiştir. Rekabet avantajı sağlamak ve uzun vadeli sürdürülebilirliklerine katkıda bulunmak için KSS'nin KOBİ'lerin genel stratejisi ile bütünleşmesinin önemini vurgulamışlardır. Şirketlerin paydaşlarıyla etkileşimi KSS'nin önemli bir yönü olarak görülmektedir.

Şirketler, paydaşlarıyla etkileşime geçerek ve onların ihtiyaçlarına cevap vererek, yatırım portföylerini genişletmek için ek iş fırsatları ve çözümler keşfetmekte, bu da uzun vadeli finansal performansın artmasını sağlamaktadır (Kurucz, Colbert ve Wheeler, 2008). Bu bağlamda, Amsong tarafından Gana'daki 423 KOBİ'den oluşan bir örneklem üzerinde yürütülen bir çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), iş performansı ve paydaş katılımı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Sonuçlar, KSS ile Ganalı KOBİ'lerin finansal performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yazarlar, KSS faaliyetlerinde bulunan KOBİ'lerin finansal performanslarını iyileştirme eğiliminde olduklarını öne sürmüşlerdir. Ayrıca, paydaş katılımı, KSS ile firma performansı arasında bir aracı görevi görerek, aktif paydaş katılımının olumlu KSS sonuçlarına katkıda bulunduğunu göstermektedir. Makale ayrıca KSS'nin iş performansı üzerindeki olumlu etkisinde paydaş katılımının önemini vurgulamaktadır. KOBİ'lerin KSS çabalarını güçlendirmek ve nihayetinde finansal performanslarını iyileştirmek için müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve yerel toplum dâhil olmak üzere paydaşlarıyla aktif bir şekilde ilişki kurmaları gerektiğini savunmaktadır.

Kurumsal yönetim ve KSS, Afrika'daki KOBİ'lerde de çalışılmıştır. Tandoh vd. (2022) tarafından yapılan bir çalışma, Gana'daki 397 KOBİ çalışanından oluşan bir örnekleme odaklanarak Afrika'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışmanın sonuçları, Afrika KOBİ'lerinde kurumsal yönetim ve KSS boyutları arasındaki karmaşık ve çeşitli ilişkilerdeğinmekte, işletmelerin çevresel ve sosyal KSS faaliyetleri için yönetim kurulu kompozisyonu, yönetim kurulu büyüklüğü ve kurumsal sahipliğin önemini vurgulamaktadır. Buna ek olarak, araştırma çevresel ve sosyal KSS sorumluluklarının etkin bir şekilde uygulanması için CEO ve Yönetim Kurulu Başkanı rollerinin birbirinden ayrılmasının önemini vurgulamaktadır. Ancak, bu ilişkilerin daha iyi anlaşılması için gelişmekte olan ekonomileri konu alan daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

3.3 Sonuç, Tartışma ve Gelecekteki Araştırma Yönelimleri

Bu bölümde, çalışmadan ortaya çıkan çeşitli tema ve alt temalara ilişkin analizin sonuçları derinlemesine tartışılmaktadır. Ayrıca gelecekteki araştırmalar için beklentilere de yer verilmektedir.

3.3.1 Tartışma

Kurumsal yönetim, kaynak kısıtlamalarıyla karşı karşıya kalsalar bile, her ölçekteki ve tüm sektörlerdeki kuruluşlar için artık temel bir kavram olarak kabul edilmektedir. Afrikalı küçük ve orta ölçekli işletmeler, büyük kuruluşlara kıyasla sınırlı mali ve insan kaynakları nedeniyle zorluklarla karşılaşmaktadır.

Bununla birlikte, Afrika KOBİ'lerinde kurumsal yönetişimi güçlendirmek için bazı tavsiyelerde bulunmak önemlidir. Afrikalı KOBİ'lerde kurumsal yönetişimi iyileştirmeye yönelik tavsiyeler sadece arzu edilen bir şey değil, aynı zamanda küresel sahnede büyüme ve başarılarını arttırmak için de gereklidir. Bu tavsiyeler ekonomik dayanıklılıklarını güçlendirmeye, paydaşlarla güven tesis etmeye ve uygulamalarını uluslararası standartlarla uyumlu hale getirmeye yardımcı olacaktır. Güçlü yönetişime yatırım yapmak Afrikalı KOBİ'ler için sadece akıllıca bir seçim değil, aynı zamanda müreffeh gelecekleri için stratejik bir adımdır.

Afrika'daki KOBİ'lerinin kurumsal yönetimiyle ilgili literatür taramasının kapsamlı analizi, bu işletmelerde iyi kurumsal yönetim mekanizmalarının uygulanmasının, yönetim kurullarının performansı artırmak ve işletmenin çıkarlarını korumak için gereken

baskıyı sağlamalarını teşvik edebileceğini ortaya koymuştur (Abor ve Adjasi, 2007).KOBİ yönetim kurullarının sadece törensel veya düzenleyici gereklilikleri karşılamak için var olabileceği yönündeki eleştirilere rağmen (Arzubiaga vd., 2018), iyi yapılandırılmış ve yetkin yönetim kurullarının Afrika'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansında hayati bir rol oynayabileceğine dair kanıtlar mevcuttur.KOBİ'lerde gelişme ve yenilikçilik için finansal kaynaklara olan ihtiyaç çok önemlidir. Bu, iş operasyonları hakkında ayrıntılı bilgi edinme, sağlam bir strateji oluşturma ve kendi sektörlerine özgü en iyi uygulamalardan yararlanma ihtiyacını içerir. Bu kaynaklara erişimi garanti altına almanın etkili bir yolu, borsaya kote şirketlerde yaygın olduğu üzere, icracı olmayan veya dışarıdanyöneticileri (bağımsız yöneticiler)işletme bünyesine dâhil etmektir. Borsada işlem gören işletmelerle ilgili çalışmaların gösterdiği üzere, strateji kurumsal performansı etkilemekte (McGahan ve Porter, 1997) ve dışarıdan gelen yönetim kurulu üyeleri yönetimin stratejilerine meydan okumaktadır (Pettigrew ve McNulty, 1995).Böylece, dış üyelerin varlığı daha iyi yönetim kararlarını teşvik edebilir ve KOBİ'lerin daha iyi kaynakları çekmesine yardımcı olabilir. KOBİ'ler genellikle dezavantajlı durumdadır ve kendilerine sunulan farklı finansman kaynaklarının farkında değildir. Genellikle kendilerini bu finansman kaynaklarına olumlu bir şekilde sunmakta zorlanırlar. Bu bağlamda, dış üyelerin yönetim kuruluna katkısı büyük önem taşımaktadır, çünkü bu üyeler fon çekmenin yollarını bulma konusunda motive olmaktadır (Abor ve Biekpe, 2007).Dışarıdan gelen yönetim kurulu üyeleri, Afrika KOBİ'lerinde çok önemli bir yönetişim mekanizmasıdır. Onların varlığı, daha iyi karar alma sürecine katkıda bulunan harici ve bağımsız bir bakış açısı getirir. Deneyim ve uzmanlıklarına dayanarak stratejik tavsiye ve rehberlik sunabilir, KOBİ'lerin büyüme fırsatlarını belirlemelerine, zorlukları ele almalarına ve bilinçli kararlar almalarına yardımcı olabilirler. Ayrıca, bu dış üyeler KOBİ'lerin uluslararası genişlemesini kolaylaştırmada kilit bir rol oynayabilir. Uluslararası pazarlar, ticaret düzenlemeleri ve potansiyel ortaklıklar hakkındaki bilgileri, KOBİ'lerin kapsamlarını genişletmelerine ve yurtdışındaki yeni iş fırsatlarını keşfetmelerine yardımcı olabilir. Yönetim kurulu üyelerinin ve yönetimin yetkinliği, işletmenin performansı sağlanmasında önemli bir unsurdur. Afrika KOBİ'leri bağlamında, yöneticilerin yanı sıra yönetim kurulu üyelerinin de KOBİ'lere etkin destek sağlayabilmek için gerekli becerilere sahip olması zorunludur. Aslında, yönetim kurulu üyelerinin ve yönetimin becerileri, Afrikalı KOBİ'lerin karşılaştığı özel sorunları anlamalarını ve buna göre bilinçli kararlar almalarını sağlamak

açısından çok önemlidir. KOBİ'lerin büyümesini ve performansını desteklemek için finansal yönetim, pazarlama, iş stratejisi ve yenilik gibi alanlarda yeterli uzmanlık özellikle önemlidir. Yönetim kurulu büyüklüğü, iyi bir kurumsal yönetim için temel hususlardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu konu, işletme içindeki karar vermenin dinamiklerini ve etkinliğini doğrudan etkilediği için Afrikalı KOBİ'ler için özel bir önem taşımaktadır. Yönetim kurulu büyüklüğü Afrika KOBİ'lerinde önemli bir yönetim mekanizmasıdır. Ancak, Afrika KOBİ'leri bağlamında küçük veya büyük yönetim kurulu büyüklüğünün benimsenmesi açık bir tartışma konusudur. Yönetim kurulu büyüklüğü ile KOBİ performansı arasındaki ilişki büyük ölçüde belirsiz ve çözümsüz kalmaktadır. Bu ilişkinin anlaşılmasını derinleştirmek ve Afrika KOBİ yönetim gerçekliğine uygun öneriler sunmak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.

Tüm bu sonuçlar, yönetim kurulunun Afrika KOBİ'lerinde yönetim uygulamasında stratejik bir araç olarak önemini haklı çıkarmaktadır. Bu da Afrikalı araştırmacıların kurumsal yönetim çalışmalarının perspektifini yönetim kurulunun rolünü daha fazla içerecek şekilde genişletmeleri gerektiği anlamına gelmektedir. Gelecekteki araştırmalar, yönetim kurulunun Afrikalı KOBİ inovasyonundaki stratejik rolünün yanı sıra KOBİ dış kaynak kullanımında kurumsal yönetimin rolüne odaklanabilir.

Afrika'daki KOBİ'lerin çoğunda ortak bir özellik vardır: yöneticiler şirket sahiplerinden önemli ölçüde bağımsız değildir. Aslında, Afrika'daki KOBİ CEO'larının çoğunluğu aynı zamanda Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini de yürütmektedir. Afrika'daki KOBİ'lerde CEO'ların ikiliği, yani bir kişinin hem yönetim kurulu başkanı hem de CEO olarak görev yapması, potansiyel çıkar çatışmalarını azaltarak vekâlet maliyetlerini en aza indirmeye yardımcı olabilir. Bu durum karar almayı kolaylaştırır ve KOBİ'lerin karlılıklarını en üst düzeye çıkarmaya odaklanmasını sağlar. Ancak bukonfigürasyonun vekâlet maliyetlerinin tamamen ortadan kalkmasını garanti etmediği unutulmamalıdır. CEO'nun çift görevine sahip olan KOBİ'lerde bile, hala çıkar çatışmaları veya bu iki pozisyonda yer alan kişinin fırsatçı davranışları söz konusu olabilir. Dolayısıyla bu potansiyel risklerin azaltılması için denetim ve iç kontrol mekanizmalarının güçlendirilmesi gerekmektedir.

Afrika'daki sahiplik yapısı genellikle yöneticilerin, şirket çalışanlarının ve/veya aile üyelerinin elinde yoğunlaşmasıyla karakterize edilir. Çalışmamız, çoğu Afrikalı KOBİ'nin, çoğunlukla işletme yöneticileri veya aile üyeleri tarafından tutulan yüksek bir

iç mülkiyet yoğunluğu ile karakterize edildiğini ortaya koymuştur.Çoğu Afrika işletmesinde mevcut olan ve çoğunlukla yöneticiler veya aile üyeleri tarafından elde tutulan bu yüksek iç mülkiyet yoğunlaşması, mülkiyetin daha dağınık olduğu ülkelerde gözlemlenen geleneksel vekâlet sorunlarına kıyasla farklı sonuçlar doğurabilir. Mülkiyetin dağıldığı ülkelerde, vekâlet sorunları genellikle hissedarlar ve yöneticiler arasındaki ayrım nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Hissedarlar, mal sahipleri olarak, yöneticilerle çatışan çıkarlara sahip olabilirler, bu durum çıkar çatışmalarına ve sahipler tarafından yetersiz gözetime yol açabilir. Buna karşılık, mülkiyetin esas olarak yöneticiler veya aile üyeleri tarafından tutulduğu Afrika işletmelerinde dinamik farklıdır. Bu durumda, mülkiyetin yoğunlaşması, yöneticiler üzerinde uygulanan gözetim ve kontrolü güçlendirebilir. Yöneticiler veya aile üyeleri genellikle işletmenin günlük işleyişine doğrudan dâhil olurlar ve işletmenin uzun vadeli çıkarlarının korunmasını sağlayarak işletmenin koruyucuları olarak hareket edebilirler. Ancak, işletme içi mülkiyetin yoğunlaşmasının vekâlet sorunlarının olmayacağını garanti etmediği de unutulmamalıdır. Çıkar çatışmaları ve ayrılıkları her zaman ortaya çıkabilir, özellikle de yöneticiler veya aile üyeleri kendi kişisel çıkarlarını şirketin çıkarlarının önüne koyduklarında.

Öte yandan, yabancı mülkiyet, Afrikalı KOBİ'ler için olumlu bir yön olarak görülmektedir. Bir KOBİ'nin sahiplik yapısına yabancı bir sahibin dâhil edilmesi, potansiyel olarak yönetim kontrol sistemlerinin kalitesini artırabilir ve vekâlet sorunlarını hafifletebilir. Yabancı sahiplerin varlığı, yeni yönetim perspektifleri ve bilgilerinin yanı sıra kanıtlanmış uluslararası yönetim kontrol uygulamaları ve standartlarını da beraberinde getirebilir. Bu yabancı sahipler, farklı deneyimleri ve uzmanlıklarıyla daha gelişmiş kontrol sistemlerini uygulamaya koyabilirler. Bu da Afrikalı KOBİ'lerin faaliyetlerini etkin bir şekilde yönetme ve tüm paydaşlar için değer yaratmayı en üst düzeye çıkarma becerilerini güçlendirmektedir.

Finansal ve finansal olmayan bilgilerin açıklanması, etkin kurumsal yönetimin tesis edilmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Afrikalı KOBİ'ler nispeten düşük bir bilgilendirme politikasına sahiptir. Bu alanda yapılacak derinlemesine araştırmalar, kamuyu aydınlatmanın faydaları konusunda farkındalığın artırılmasına yardımcı olabilir ve sağlam kamuyu aydınlatma politikalarının uygulanmasına yönelik pratik rehberlik sağlayabilir. Şeffaflık ve bilgilerin açıklanması, paydaş güveninin oluşturulmasında büyük önem taşımaktadır. Afrikalı KOBİ'ler finansal ve finansal olmayan bilgilerin açıklanması konusunda şeffaf bir yaklaşım benimsediklerinde yatırımcılarının,

müşterilerinin, çalışanlarının ve iş ortaklarının güvenini artırır. Bilgilerin düzenli olarak açıklanması, paydaşların şirketin performansını ve beklentilerini daha iyi anlamasını sağlayarak finansmana erişimi kolaylaştırır. Bilgilerin açıklanması Afrikalı KOBİ'lerin ticari ilişkilerini de etkilemektedir. İş ortakları, bir işletmenin güvenilirliğini değerlendirmek ve uzun vadeli sözleşmeler veya işbirlikleri yapıp yapmamaya karar vermek için şeffaflığa ihtiyaç duyar. Finansal ve finansal olmayan bilgilerin açıklanması karşılıklı güven ilişkisinin kurulmasına yardımcı olur ve bu da sağlam ve kalıcı ortaklıkların geliştirilmesini teşvik eder. Ayrıca, bilgilerin açıklanması sosyal ve çevresel sorumluluğun teşvik edilmesinde kilit bir rol oynamaktadır. Müşteriler ve yatırımcılar da dâhil olmak üzere paydaşlar, sürdürülebilirlik ve sosyal etki konularına giderek daha duyarlı hale gelmektedir. Sosyal ve çevresel sorumluluk uygulamalarını ifşa eden Afrikalı KOBİ'ler, sorumlu iş uygulamalarına bağlılıklarını göstererek rakiplerinden farklılaşabilir ve bu değerleri paylaşılan ortakları ve müşterileri kendilerine çekebilirler.

Dolayısıyla bu tartışmadan, yönetişimin KOBİ'lerin karlılığı üzerinde kesinlikle bir etkisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda bunun büyük ölçüde yapılandırılmış ve yetkin bir yönetim kuruluna, uygun bir sahiplik yapısına ve şeffaflık, sorumluluk, adillik ve hesap verebilirlik gibi özelliklerle birlikte etkili bir yönetime bağlı olduğu görülmektedir. Yönetişimin bu yönlerini güçlendirerek Afrikalı KOBİ'ler finansal performanslarını artırabilir, yatırımcıları çekebilir, müşterileri elde tutabilir ve güçlü iş ilişkilerini sürdürebilir, böylece uzun vadeli başarılarına katkıda bulunabilirler.

3.3.2 Gelecekteki araştırma yönelimleri

Afrikalı KOBİ'lerde kurumsal yönetim üzerine araştırmalar gelişmeye başlasa da hala yapılması gereken çok şey vardır. Altı tema ve alt temaların analizi, Afrikalı araştırmacılar tarafından keşfedilmemiş birçok alanı belirlememizi sağlamıştır. Bu alanlar aşağıda temalar halinde tartışılmaktadır.

3.3.2.1 Afrika KOBİ'lerinin kurumsal yönetişimi ve yenilikçiliği

Afrikalı araştırmacılar, küçük ve orta ölçekli işletmelere iş performansı için gerekli kaynak ve becerileri sağlamada kurumsal yönetimin rolünü incelemişlerdir. Ancak, kurumsal yönetimin Afrikalı KOBİ'lerin inovasyon performansındaki rolü literatürde yer almamaktadır. Yönetim kurulu yapısının inovasyon üzerindeki etkisi özel ilgi gerektiren bir araştırma alanıdır (Arzubiaga vd., 2018; Sierra Morran vd., 2021). Kurucu

liderliğindeki şirketler, yeniliği teşvik eden daha az kurum gözetimi nedeniyle artan stratejik çeviklikten yararlanır (Randoy ve Goal, 2003).

Kurumsal yönetimin temel bir unsuru olan yönetim kurulu yapısının Afrika KOBİ'lerinde inovasyonu nasıl teşvik edebileceğini anlamaya çalışmak gelecekteki araştırmalar için önemli olacaktır. Örneğin, yönetim kurulunun yapısı, dışarıdan ve bağımsız üyelerin varlığı da dâhil olmak üzere, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eden bir perspektif ve uzmanlık çeşitliliği sağlayabilir. Buna ek olarak, aile hissedarlarının katılımı gibi yönetim kurulu içindeki karar alma mekanizmaları da yeni fikirleri deneme ve benimseme isteği üzerinde etkili olabilir. Örneğin, Shapiro vd., 2015 yılında kurumsal yönetim ve mülkiyetin Çinli KOBİ'lerin inovasyon performansını ne ölçüde etkilediğini araştırmıştır. Özellikle, sahiplik yoğunlaşması, yönetim kurulu büyüklüğü ve kompozisyonu ile CEO deneyiminin Çinli firmaların inovasyon performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bu araştırma örneği Afrikalı KOBİ'ler bağlamında da geçerli olabilir

3.3.2.2 Kurumsal yönetim ve afrika KOBİ'lerinin uluslararasılaşması

Rekabet avantajı arayışında, işletme faaliyetlerinin uluslararasılaşması, KOBİ'ler de dâhil olmak üzere birçok işletme için önemli bir strateji haline gelmiştir (Mitter ve All, 2012). Bu bağlamda, kurumsal yönetim mekanizmaları, uluslararası faaliyetleri de dâhil olmak üzere bir işletmenin stratejik hedeflerini ve sonuçlarını şekillendirmede önemli bir rol oynayabilir. Araştırmacılar gelecekteki araştırmalarını kurumsal yönetimin KOBİ'lerin uluslararasılaşması üzerindeki etkisine yönlendirebilirler. Bu tema aşağıdaki araştırma sorularını gündeme getirmektedir: bir danışma kurulu veya yönetim kurulunun varlığının Afrikalı KOBİ'lerin uluslararasılaşması üzerindeki etkisi nedir? Afrika'daki KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını destekleyecek en iyi kurumsal yönetim uygulamaları nelerdir? Bağımsız yöneticiler KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında merkezi bir rol oynar mı? KOBİ'lerin uluslararasılaşma yeteneklerini etkileyebilecek kurumsal yönetim mekanizmaları nelerdir? KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını etkileyen liderlik özellikleri nelerdir? Afrikalı KOBİ'ler uluslararasılaşmaya çalışırken kurumsal yönetişim açısından hangi özel zorluklarla karşılaşılıyorlar?

3.3.2.3 Kadınlar ve kurumsal yönetim

Yönetim kurullarında ve yönetim pozisyonlarında cinsiyet çeşitliliğinin teşvik edilmesi, dünya çapında modern kuruluşların temel yönetişim hedeflerinden biri haline

gelmiştir (Carter vd., 2003).Arosa vd., 2013 tarafından İspanya bağlamında yapılan mevcut çalışmalarda da belirtildiği üzere, yönetim kurullarında kadınların bulunmasının KOBİ'lerin stratejik kararlar almalarına yardımcı olma konusunda her zaman çok faydalı olduğu belirtilmektedir.Afrikalı KOBİ'lerin kurumsal yönetiminde kadınların varlığına ilişkin çalışmalar literatürde yer almamaktadır. Afrikalı küçük ve orta ölçekli işletmelerin tüm karar alma düzeylerine daha fazla kadının dâhil edilmesini teşvik etmek için bu konuda gelecekte araştırma yapılması gerekmektedir. Afrika bağlamında, gelecekteki araştırmalar, KOBİ'ler mülkiyet, yönetim (yönetim kurulu ve üst yönetim dâhil) ve dış denetim gibi farklı düzeylerde kadınların katılımının etkisinin derinlemesine bir analizine odaklanabilir. Bu tema aşağıdaki araştırma sorularını gündeme getirmektedir: kadınların Afrikalı KOBİ'lere sahip olmasının finansman kararları üzerindeki etkisi nedir? Afrikalı KOBİ'lerin yönetim kurullarında kadınların bulunmasının işlemenin finansal ve operasyonel performansı üzerinde nasıl bir etkisi vardır? Kadınların Afrikalı KOBİ'lerin dış denetimine katılımının finansal şeffaflık ve yatırımcı güveni üzerindeki etkisi nedir? Afrika KOBİ'lerinde yönetim ekiplerinde ve yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğini teşvik etmek için hangi politika ve stratejiler uygulanmalıdır?

3.3.2.4 Aile KOBİ'lerinde kurumsal yönetim

Kurumsal yönetimin önemli ancak genellikle ihmal edilen bir yönü de aile ve işletme arasındaki ilişkiyi düzenleyen yapılar ve mekanizmalarla ilgili olan aile yönetimidir. Bu yapılar aile konseyi, aile meclisi, aile ofisi, aile toplantıları, aile komitesi ve aile anayasası gibi unsurları içerebilir (Rodrigues ve André Marques, 2013). Aile yönetimi, aile işletmelerinin dinamiklerinde önemli bir rol oynamasına rağmen, Afrika KOBİ'lerinin kurumsal yönetime ilişkin literatürde büyük ölçüde yer almaması gelecek araştırmalar için bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Bu boşluğu doldurmak için, gelecekteki araştırmaların aile yönetiminin boyutlarını ve bunların KOBİ'lerin finansal ve finansal olmayan performans ölçütleri üzerindeki etkilerini ampirik olarak incelemeye odaklanması çok önemlidir. Özellikle karar alma, finansal istikrar, yenilikçilik, sürdürülebilirlik ve değer yaratma üzerindeki etkilerini inceleyerek bu aile yönetimi yapılarının Afrika'daki aile KOBİ'lerinin performansını nasıl etkilediğini anlamak çok önemlidir.

Sonuç

Kurumsal yönetiminin önemi genellikle borsaya kote büyükleşmelerin bağlamında tartışılmıştır. Ancak KOBİ'lerin kurumsal yönetimi açısından Afrika kıtasına daha az ilgi gösterilmiştir. Bu sistematik literatür taraması, 2007 ile 2022 yılları arasında 32 farklı dergide yayımlanan 37 makaleyi inceleyerek Afrika'daki KOBİ yönetişimi üzerine yapılan araştırmalardaki bulguları belgelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. İlgili bilgileri toplamak ve sentezlemek için makaleleri sistematik olarak gözden geçirdik (Tranfield vd., 2003). Birçok keşfedilmemiş alan olmasına rağmen, Afrika'daki KOBİ'lerde şirket yönetişimi üzerine yapılan araştırmalar son dönemde gelişme göstermiştir.

Bu çalışmanın temel bulguları, mevcut araştırmaların genellikle altı temel konuya odaklandığını ortaya koymaktadır: işletme yönetim yapısı, mülkiyet yapısı, KOBİ'lerde finansal şeffaflık, şirket yönetimi uygulamaları, Afrika KOBİ'lerinde kurumsal sosyal sorumluluk ve KOBİ'lerin sermaye yapısı. Bununla birlikte, bazı önemli ve ilgili konular yeterince ele alınmamış ve özel bir dikkat gerektirmektedir. Ortaya çıkan bu konular arasında Afrika KOBİ'lerinde inovasyon ve uluslararasılaşma süreçlerinde kurumsal yönetimin rolü, kurumsal yönetimde kadınların varlığının önemi ve aile KOBİ'leri bağlamında kurumsal yönetimin kendine özgü doğası yer almaktadır.

Bu sistematik inceleme sırasında toplanan verilerin derinlemesine analizi, yetkin ve yapılandırılmış bir yönetim kurulu, dış ve bağımsız yöneticilerin varlığı, işletme yöneticilerinin becerileri ile finansal ve finansal olmayan şeffaflık ve bilgi açıklama uygulamaları gibi kurumsal yönetim mekanizmalarının dâhil edilmesinin Afrika KOBİ'lerinin karlılığı üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermiştir.

Bu çalışma, kurumsal yönetimin Afrikalı KOBİ'ler için önemli etkileri olduğunu göstermektedir. Daha iyi yönetim uygulamalarını, daha güçlü iç denetimi, daha fazla büyüme fırsatını ve icracı olmayan yöneticilerin katılımıyla yeni stratejik bakış açılarını teşvik ederek KOBİ sektörüne önemli bir katkı sağlayabilir. Ayrıca finansmana erişimi kolaylaştırmakta ve yatırımcı güvenini güçlendirmektedir.

Dışarıdan bir yönetim kurulunun ve bir izleme sisteminin varlığı, bilgi asimetrisine bağlı riskleri azaltmayı mümkün kılar. Kurumsal yönetim aynı zamanda KOBİ'leri olası bir borsaya açılmaya hazırlar ve hızlı büyümeyi kolaylaştırır. Böylece, etkili yönetişim yapılarının oluşturulması, KOBİ'lerin gelişimini ve daha büyük şirketlere geçişini teşvik eder.

Bununla birlikte, bazı Afrikalı KOBİ'lerin kurumsal yönetimin önemini farkında olmalarına rağmen, bu uygulamaların etkin bir şekilde uygulanmasının bölgede hala sınırlı olduğunu belirtmek önemlidir. KOBİ'lerde kurumsal yönetimin uygulanmasınayönelik başlıca zorluklar, önemini farkında olunmaması ve anlaşılınmaması, hem finansal hem de beşeri kaynakların sınırlı olması ve kurumsal yönetim standardizasyon yapılarının bulunmamasıdır. Bu zorlukların üstesinden gelmek için farkındalığı artırmak, uygun teşvikleri devreye sokmak, uygun destek politikaları geliştirmek, şeffaflığı ve mali açıklamayı iyileştirmek için yönetim kurulu yapıları, iç politikalar ve prosedürler için kılavuzlar oluşturmak ve Afrikalı KOBİ'lerin en iyi kurumsal yönetim uygulamalarını entegre etmelerine ve bunlardan yararlanmalarına yardımcı olmak için özel eğitim sağlamak gerekmektedir. İyi yönetim uygulamalarını benimseyen işletmelere avantajlı finansman teklifleri, devlet tarafından sübvansiyonlar ve bağışlar gibi çeşitli teşvikler devreye sokulabilir. KOBİ'ler için özel bir kredi kodunun oluşturulması, finansman kaynaklarını çekmede yardımcı olurken, gönüllü bilgi açıklaması da önemli bir rol oynayacaktır.

Bu derleme, kurumsal yönetim mekanizmalarının etkilerini vurgulayarak KOBİ'lerle ilgili mevcut literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır. Afrika KOBİ'lerine özel olarak uyarlanmış bir yönetim mekanizması tasarlamaya özel önem vermektedir. Bu nedenle, bu inceleme büyük şirketlere uygulanan geleneksel kurumsal yönetim kodu çerçevesinin ötesine geçerek KOBİ'ler için ayrı bir kod ihtiyacının önemini vurgulamaktadır. Önceki çalışmaları tamamlayan bu inceleme, kurumsal yönetimin olumlu etkisinin KOBİ'ler için de geçerli olduğu kabulünü pekiştirmektedir. Bu çalışma, gelecekteki araştırmalar için sağlam bir temel oluşturacak önemli bulgular sunmaktadır. Bu çalışmanın bulguları KOBİ sahiplerine sürdürülebilir yönetim uygulamalarını kendi yönetim sistemlerine entegre etmeleri için somut unsurlar sunmaktadır. Kurumsal yönetim araştırmalarında borsada işlem gören büyük işletmemelere odaklanılmasına rağmen, sonuçlar kurumsal yönetimin olumlu etkilerinin KOBİ'ler için de geçerli ve uygun olduğunu göstermektedir.

Bu çalışma, yürütülen araştırmaların sonuçlarını toplamak, analiz etmek ve yorumlamak için Afrika bağlamında KOBİ'lerin kurumsal yönetimine ilişkin mevcut literatürün derinlemesine bir incelemesine dayanmaktadır. Ancak, bu araştırma yaklaşımının sahiplik yapısı ve kurumsal ortamlar arasındaki içsellikten dolayı bazı sınırlılıkları olabileceğini belirtmek önemlidir. Bu çalışmaya dâhil edilen Afrika ülkeleri,

coğrafi yakınlıklarına rağmen yasal ve kurumsal farklılıklara sahip olabilir. Bu farklılıklar, Afrika bölgesinde mevcut olan çeşitli yasal gelenekler nedeniyle yönetim mekanizmalarının etkinliğini, elde edilen sonuçları ve bunların uygulanmasını etkileyebilir.



KAYNAKÇA

- Abor, J., & Biekpe, N. (2007). Corporate governance, ownership structure and performance of SMEs in Ghana: implications for financing opportunities. *Corporate Governance*, 7(3), 288–300.
- Abor, J., & Adjasi, C. K. (2007). Corporate governance and the small and medium enterprises sector: theory and implications. *Corporate Governance*, 7(2), 111–122.
- Acar, İ. A. (2008). İç Denetim-Stratejik Plan-Performans Yönetimi Çerçevesinde Kavramsa Değerlendirmeler. *Yerel Siyaset Dergisi*, 26, 78-83.
- Abowd J. and Bognanno M., « International differences in executive and managerial compensation », in : Freeman R.B. et Katz L.F., *Differences and Changes in Wage Structure*, University of Chicago Press, 1995.
- Amoah, E.E.(2019). Corporate Governance and Performance of Medium-Sized Enterprises within The Sekondi-Takoradi Metropolis. Published master's thesis Institute for Development Studies, College of Humanities and Legal Studies, university of Cape coast, Cape Coast
- Aruwa, S. A. S. (2004). Financing options for small and medium scaleenterprises in Nigeria. *Nigerian Journal of Accounting Research*,1(2). SSRN. <http://ssrn.com/abstract=1401583>.
- Arzubiaga, U., Kotlar, J., De Massis, A. V., Maseda, A., & Iturralde, T. (2018). Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: Unveiling the (actual) impact of the Board of Directors. *Journal of Business Venturing*, 33(4), 455–469.
- Afande, F. O. (2015). Adoption of Corporate Governance Practices and Financial Performance of Small and Medium Enterprises in Kenya. *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(5), 36–73. Retrieved from <https://iiste.org/Journals/index.php/RJFA/article/download/20771/21362>
- Afrifa, G. A., & Taurigana, V. (2015). Corporate governance and performance of UK listed small and medium enterprises. *Corporate Governance*. 15(5).
- Aguilera, R.V., and G. Jackson. 2010. “Comparative and International CorporateGovernance.” *Academy of Management Annals* 4 (1): 485–556
- Ahmadu, S., Aminu, M., Taker, G. (2005). Corporate governance mechanisms and firm financial performance in Nigeria. *African economic research consortium Research*, 149, 173-202.
- Ahmed, I. A. (2019). Capital structure, ownership structure, and corporate governance of SMEs in Ghana. *Journal of Accounting, Business, and Management (JABM)*, 26(01), 45-52

- Ahmed, H., & Gábor, A. (2012). An examination of the relationship of governance structure and performance: Evidence from banking companies in Bangladesh. *Society and Economy* 34, 634-666. doi:10.1556/SocEc.2011.0003
- Akın, A ve Aslan oğlu, S. (2007). İşlevsel Ve Yapısal Açıdan Türk Bankacılık
- Aktan, Coşkun Can, Kurumsal Şirket Yönetimi, SPK Yayınları, Ankara, 2006.
- Alp, A. ve Kılıç, S. (2014). Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli. İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.
- Amaeshi, K., Adegbite, E., Ogbechie, C., Idemudia, U., Kan, K.A.S., Issa, M., and Anakwue, .O.I.J. (2016). “Corporate Social Responsibility in SMEs: A Shift from Philanthropy to Institutional Works?”. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 385-400
- Ansong, A. (2015). Effects of Corporate Governance on the Financial Performance of Small and Medium Scale Enterprises in the Accra Metropolis, Ghana. Unpublished doctoral thesis, Institute for Development Studies, College of Humanities and Legal Studies, University of Cape Coast, Cape Coast."
- Aryeetey, E., & Baah-Boateng, W. (2007). Growth, investment and employment in Ghana: International Labour Organisation Geneva
- Aryeetey, E., Baah-Nuakoh, A., Duggleby, T., Hettige, H. and Steel, W.F. (1994), “Supply and demand for finance of small scale enterprises in Ghana”, Discussion Paper No. 251, World Bank, Washington, DC.
- Arthur, E.E. (2016). Adherence to Good Corporate Governance in Small and Medium Enterprise in Ghana: An Investigative Report. *Research Journal Of Finance and Accounting*, 7(9), (1-15).
- Asimwe, F. (2017). Corporate Governance and Performance of SMEs in Uganda. *International Journal of Technology and Management*, 2(1), 01-14
- Asumadu, B. (2021). Corporate Governance Practices of Small and Medium Enterprises (SMEs): An Exploratory Study in Ghana. Published Dostorat thesis Lincoln University, Lincoln University
- Asunka, B. (2017). A Case For Regulating Corporate Governance For Smes İn Ghana. *International Journal Of Business And Management*, 12(4), 168-177
- Audretsch, D. B., & Keilbach, M. (2004). Entrepreneurship capital and economic performance. *Regional Studies*, 38(8), 949-959.
- Aysan, A. M. Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) ve Risk, Birinci Baskı, Elif Matbaacılık, İstanbul, 2007.
- Azila-Gbettor, Edem M., Honyenuga, Ben Q., Berent-Braun, Marta M., And Kil, Ad., (2018) . Structural Aspects Of Corporate Governance And Family Firm Performance: A Systematic Review. *Journal Of Family Business Management*, 8(3), 306-330.

- Adcorp. (2014). New business start-ups slump to alltime low. <http://www.adcorp.co.za/NEws/Pages/Newbusinessstartupsslumptoalltimelow.aspx>
- Baden, D., Harwood, I.A., and Woodward, D.G. (2011), “The effects of procurement policies on ‘downstream’ corporate social responsibility activity: Content-analytic insights into the views and actions of SME owner-managers”, *International Small Business Journal*, 29(3): 259-277.
- Bates, C. (2013). Governance in SMEs: Moving beyond red tape..Entrepreneur. <http://www.entrepreneur.co.za>.
- Bakkour, D. (2013). L’approche contractuelle du concept de gouvernance. April 2013, 17p
- Barroso-Castro, C., Domínguez-CC, M. and Rodríguez-Serrano, M.Á. (2020), “SME growth speed: the relationship with board capital”, *Journal of Small Business Management*, doi: 10.1080/00472778.2020.1717293.
- Bartholomeusz, S., Tanewski, G.A. (2006). “The Relationship between family firms and corporate governance”, *Journal of Small Business Management*, 44(2), p.245-267.
- Basyith, A. (2016). Corporate Governance, Intellectual Capital and Firm Performance. *Research in Applied Economics*, 8(1);
- Berk, J. And DeMarzo, P. (2014). Finance d’entreprise. Montreuil: Pearson France
- Beck, T., Asli, D., Luc, L. & Vojislav, M. (2006). The determinants of financing obstacles. *Journal of International Money and Finance*, 25, 932-52.
- Burke, K.S (2002). “Regulating Corporate Governance Through the Market: Comparing the Approaches of the United States, Canada and the United Kingdom”, *The Journal of Corporation Law*, 27(Spring), p.342-380
- BERLE, A.A. et G.C. MEANS (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, 2^e édition 1956, New York, Macmillan.
- Berglof, E. and von Thadden, E.L. (1999). The Changing Corporate GovernanceParadigm: Implications for Transition and Developing Countries. Conferencepaper, Annual World Bank Conference on Development Economics, WashingtonD.C.
- Bennett, R.J. and Robson, P.J.A. (2004), “The role of board of directors in small and medium-sizedfirms”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11 No. 1, pp. 95-113.
- Biekpe, N. (2004). Financing small business in Sub-Saharan Africa: Review of some key credit lending models and impact of venture capital. *Journal of African Business*, 5(1), 29-44.
- Bigsten, A., Collier, P., Dercon, S., Fatchamps, M., Gauthier, B., Gunning, W.J., Odoro, A., Oostendrop, R., Patillo, C., Soderbom, M., Teal, F., Zeufack, A., 2003. Credit

- constraints in manufacturing enterprises in Africa. *J. African Econ.* 12 (1), 104–125.
- Borderie. A, «Financer les PME autrement», édition Maxima, Paris, 1998, p. 18.
- Bokpin, G. A. (2013). Determinants and value relevance of corporate disclosure: Evidence from the emerging capital market of Ghana. *Journal of Applied Accounting Research*, 14(2), 127-146
- Boufatah Belkacem et Fellag Nourredine (2018)” Evaluation of corporate governance practices in Algerian smalland medium sized enterprises: case of an industry SME in Chlef. *Algerian Scientific Jounal Platform*
- Brahim, Z.and Nourredine, F. (2017). Corporate Governance Among Small and Medium Size Enterprises in Algeria: “Impediments To The Practice Of Corporate Governance Systems”. *Asian Journal Of Economics Modelling*, 5(2), 154-166
- Bughin, C. Colot, O. et Finet, E.A. 2010. Entreprises familiales et gouvernance cognitive: quelle transmission. *Management et avenir* 7(37):14-33.
- BUCAILLE A. & COSTA De BEAUREGARD B. (1986), « PMI, enjeux régionaux et internationaux », *Economica*, 1987 p. 2.
- Caby. J ve Hirigoyen. G (2001). *La Création de Valeur Actionnariale*. Paris Economia
- Cabane, P. (2013). *Manuel de gouvernance d’entreprise*. Paris: Eyrolles.
- Cadbury Report on Financial Aspects of Corporate Governance in United Kingdom (1992)
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial Review*, 38(1), 33–53.
- Cerrada K. (2001). L’impact des configurations financières sur le conseil d’administration: une comparaison internationale. Louvain-la-Neuve: CIACO
- Cerrada, K., Janssen, F. (2006). “De l’applicabilité, des spécificités et de l’utilité d’un code de gouvernance d’entreprise pour les PME et les TPE: le cas de la Belgique”, *Revue Internationale PME*, 19(3/4), p.163-193.
- Coleman. A.K and Amidu. M (2008). The Link Between Small Business Governance and Performance: The Case of the Ghanaian SME Sector. *Journal of African Bussiness*, 9(1),121-143
- Corbetta, G. and Salvato, C.A. (2004), “Boards of directors in Italian family businesses”, *Family Business Review*, Vol. XVII No. 2, pp. 119-34
- Charreaux Gérard (2004). Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux. *Cahier du FARGO* n° 1040101

- Charreaux, G. (2002). Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive. Encyclopédie Des Ressources Humaines, May 2001, page 17.
- Charreaux, Gérard et P. Desbriere «Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale», Finance Contrôle et Stratégie, Vol1, 2, 1998)
- Charreaux, G. (1997). Le gouvernement des entreprises, 'corporate governance', théories et faits, Paris: Economica.
- CMB (Capital Markets Board). (2003). Corporate Governance Principles Capital Markets Board of Turkey,1-59.
- Cochran, P and Wartick, S (1988) Corporate governance: a review of the literature
- Coles, J., McWilliams, V., Sen, N. (2001), An examination of the relationship of governance mechanisms to performance. Journal of Management, 27(1), 23-50.
- Coles, J.L., Daniel, N.D., & Naveen, L. (2008). Boards: Does one size fit all? Journal of Financial Economics, 87(2), 329-356.
- Coppa, M., and Sriramesh, K. (2013), "Corporate social responsibility among SMEs in Italy", Public Relations Review, 39(1): 30-39.
- Crab, J. (2018). African SMEs need to focus on corporate governance. International Financial Law Review.
- Dağlar, H. ve Pekin, S. (2011), Yönetim İle Finansal Tablo Manipölasyonu Arasındaki İlişki: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde Yer Alan Şirketlerde Bir Araştırma, İSMMMO Mali Çözüm, 19-43
- Daily, C.M., Dalton, D.R., Rajagopalan, N. (2003). "Governance through ownership: Centuries of practice, decades of research", Academy of Management Journal, 46(2), p.151-159.
- De Oliveira, J.A.P., and Jabbour, C.J.C. (2017), "Environmental Management, Climate Change, CSR, and Governance in Clusters of Small Firms in Developing Countries: Toward an Integrated Analytical Framework", Business and Society, 56(1), 130-151.
- Demirbaş, M. ve Uyar, S. (2006). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi (1.Basım). İstanbul: Güncel Yayıncılık.
- Demuijnck, G., and Ngnodjom, H. (2013), "Responsibility and Informal CSR in Formal Cameroonian SMEs", Journal of Business Ethics, 112: 653–665.
- Doğan, Mustafa, Kurumsal Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2007.

- Dyer, W. G., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Dzama, T and Sibanda, B . (2015). View of Evaluation Of Good Corporate Governance Practices In Smes In Zimbabwe. Case Of 3 Leather Products Smes In Bulawayo. *International Journal Of Management And Economics Invention*. Pdf (pp. 367–373).
- Dzigba, D. (2015). Corporate governance practice among small and medium scale enterprises (SMEs) in Ghana; Impact on access to credit. Published master's thesis, School of Management, Blekinge Tekniska Hogskola.
- Dzigba, D. (2015). Corporate Governance Practice among Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Ghana; Impact on Access to Credit. 1–76.
- E.F. FAMA, «Agency Problems and the Theory of the Firm», *The Journal of Political Economy*, Vol. 88, No. 2, p292-293.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment And Review. *Academy Of Management Review*, 14 (1), 57-74.
- Eisenberg, T., Sundgren, S. and Wells, M.T. (1998), “Larger board size and decreasing firm value in small firms”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 48 No. 1, pp. 35-54
- Eniola, A.A. and Entebang, H. (2015), “SME firm performance-financial innovation and challenges”, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, Vol. 195, pp. 334-342.
- Erdoğan, Ş(2009) . Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Şeffaflık ve Türkiye Uygulaması, Afyon Kocatepe Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- Ezejiofor, R., and Ngozi. I. ,(2013). An Appraisal of Corporate Governance Issues in Enhancing Transparency and Accountability in Small and Medium Enterprises (SME). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(8),162-176
- Ezeoha, A. A. & Okafor, F. O. (2010). Local corporate ownership and capital structure decisions in Nigeria: A developing country perspective. *Corporate Governance: The international Journal of Business in Society*, 10(3), 249-260.
- Fabayo, J.A. (2009) Small and Medium Enterprises development strategy: A criticalOption for sustainable Long –Term Economic Development in Nigeria. A paperpresented at the first Annual International Conference on: Effective Management ofSmall and Medium scale Enterprises for sustainable Economic Development held atAbraham Adesanya Polytechnic, Ijebu-Ode held from 25-27 August.
- Fama, E.F. and Jensen, M.C. (1983), “Agency problems and residual claims”, *Journal of Law and Economics*, Vol. XXVI, pp. 327-49.

- Fama, E. (1980). "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, 88, p.288-307.
- Farah, Bassam. , Elias, Rida. , Aguilera, Ruth and Saaa, Elie. Abi (2021). Corporate governance in the Middle East and North Africa: A systematic review of current trends and opportunities for future research. *Corporate Governance Internationale Review*, 29, 630–660.
- Fink, A. (2010). *Conducting Research Literature Review: From The Internet To Paper* (3rd Ed.). Sage Publications.
- Fjose, S., Grunfeld, L. A. & Green, C. (2010). SMEs and growth in Sub-Sahara Africa: Identifying SME Role and obstacles to SME growth. MENON-Publication, 14, 1-28.
- Florini, A. M. (1999). Does The Invisible Hand Need A Transparent Glove? The
- Flowers and al. (2013). An exploratory study on corporate governance practices in small and micro fast moving consumer goods enterprises in the Cape Metropole, Western Cape, South Africa, 7 (22), 2119-2125
- Freeman, R. E. & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25, 88-106.
- Freeman R. E. [1994], "The politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions", *Business Ethics Quarterly*, 4 [4], p. 409-421.
- Gbandi, E. C. and Amissah, George (2013). Financing Options for Small and Medium Enterprises (SMEs) in Nigeria. *European Scientific Journal* January 2014 edition vol.10, No 1, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3868198>
- Government of Ghana (2013). Ghana banking survey. Available at http://www.pwc.com/en_GH/gh/pdf/ghana-banking-survey-2013-pwc.pdf. Accessed: 1/11/13
- Gnyawali, D. R., & Fogel, D. S. (1994). Environments for entrepreneurship development: Key dimensions and research implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(4), 43-62.
- GREPME (P.-A. Julien, dir.). (1997). *Les PME: bilan et perspectives*, GREPME (Groupe de recherche en économie et gestion des PME), 2^e édition, Cap Rouge: Presses inter universitaires / Economica
- Greenhalgh, T., & Peacock, R. (2005). Effectiveness and efficiency of search methods in systematic reviews of complex evidence: audit of primary sources. *Bmj*, 331(7524), 1064–1065.
- Gusenbauer, M. (2019). Google Scholar to overshadow them all? Comparing the sizes of 12 academic search engines and bibliographic databases. *Scientometrics*, 118(1), 177–214.

- Gockel, A.G. and Akoena, S.K. (2002), “Financial intermediation for the poor: credit demand by micro, small and medium scale enterprises in Ghana: a further assignment for financial sector policy?”, IFLIP Research Paper 02-6, International Labour Organisation, Geneva.
- Hamad, S.B. and Rafoui, A. (2011). The SMEs Governance Mechanisms Practices and Financial Performance: Case of Tunisian Industrial SMEs. *International Journal of Business and Management*, 6(7), 216-255
- Hansen, A. Kimeria, C., Ndirangu, B., Oshry, N., Wendle, J., 2012. Assessing Credit Guarantee Schemes for SME Finance in Africa: Evidence from Ghana, Kenya, South Africa and Tanzania. AFD Working Paper 123.
- Hansson, M., Liljeblom, E., & Martikainen, M. (2011). Corporate governance and profitability in family SMEs. *The European Journal of Finance*, 17(5-6), 391-408.
- Hart, O. (1995), “Corporate governance: some theory and implications”, *The Economic Journal*, 105 (430) , pp. 678-89
- Hussein Kakembo, S., Abduh, M. and Pg Hj Md Salleh, P.M.H.A. (2021), “Adopting islamic microfinance as a mechanism of financing small and medium enterprises in Uganda”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 28 No. 4, pp. 537-552
- Hove-Sibanda, P. Sibanda, K. & Pooe, D., (2017). The impact of corporate governance on firm competitiveness and performance of small and medium enterprises in South Africa: A case of small and medium enterprises in Vanderbijlpark. *Independent Research Journal in the Management Sciences*, 17(1), 1-11
- Hong Yang, Y (2008), « Déterminants de la structure du capital des PME: une étude empirique des sociétés chinoises de fabrication », Thèse, Université de Pékin, School of Management.
- Ibrahim, Q. Rehman, R., & Raoof, A. (2010). Role of corporate governance in firm performance: A comparative study between chemical and pharmaceutical sectors of Pakistan. *International Research Journal of Finance and Economics*, 50(5), 7-16
- ICMG, International corporate governance : Who holds the reins ?, London, ICMG, 1995.
- Ijeoma, Ngozi ve Ezejiofor, Raymond (2013). An Appraisal of Corporate Governance Issues in Enhancing Transparency and Accountability in Small and Medium Enterprises (SME). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(8), 162-176
- International Finance Corporation, (2010). Corporate Governance Manuel https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/corp_ext_content/ifc_external_corporate_site/home
- Inyang, B.J. (2013), “Defining the Role Engagement of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Corporate Social Responsibility (CSR)”, *International Business Research*, 6(5): 123-132.

- İşletmelerine Uygulanabilirliği. Maliye Finans Yazıları. (92): 51- 99. Kurumsal Yönetimin Önemi. Muhasebe ve Finansman Dergisi. (50): 133-148. Washington, 28- 30 April 1999.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *The Economic Nature of the Firm: A Reader*, Third Edition, 283–303
- Jensen, M.C. (1993), “The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems”, *The Journal of Finance*, Vol. XLVIII No. 3, pp. 831-80
- Jensen, M.C. and Meckling, W. (1976), “Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp. 305-60.
- Julien, P.-A. «Les PME: bilan et perspectives», édition Economica Paris, 1994
- Kamunge, M. S., Njeru, A. & Tirimba, O. I. (2014). Factors affecting the performance of small and macro enterprises in Limuru town market of Kiambu County. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(12),1-20.
- Karakaya, A. ve Akbulut, H. (2010). Safranbolu’daki Turizm İşletmelerinde Kurumsal Yönetimin Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11), 17-32.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma. (Editör: Prof. Dr. Tamer Koçel). 1.Aile İşletmeleri Kongresi (2.Baskı). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 42-53.
- Karpuzoğlu, E. (2010). Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu. İstanbul: Hayat Yayın Grubu.
- Katua, N. T. (2014). The role of SMEs in employment creation and economic growth in selected countries. *International Journal of Education and Research*, 2(12), 461-472
- Kauffmann, C. (2006). Financing SMEs in Africa. Paris: OECD Development Centre, Policy Insight nr 7.
- Keasey, K., Thompson, S. and Wright, M. (1997), “Introduction: the corporate governance problem –competing diagnoses and solutions”, in Keasey, K., Thompson, S. and Wright, M. (Eds), *Corporate Governance: Economic and Financial Issues*, Oxford University Press, Oxford, pp. 1-17.
- Kuntchev, V. Ramalho, R., Rodríguez-Meza, R., Yang, J.S., 2012. What Have We Learned from the Enterprise Surveys Regarding Access to Finance by SMEs? Version: February 14, 2012.
- Kurucz, E. C., Colbert, B. A., & Wheeler, D. (2008). The business case for corporate social responsibility. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 83–112). Oxford: Oxford University Press

- KÜPÇÜ H. İç Denetim ve Kurumsal Yönetim, Sakarya Üniversitesi S.B.E., Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2011.
- La Porta R. Lopez-de-Silanes F. Shleife A. (2007). The economic consequence of legal origins. En ligne: <http://www.nber.org/papers/w13608.pdf>.
- Lorsch J.W. and MacIver E., « Pawns or potentates: The reality of the America's corporateboard », Havard Business School Press, Boston, 1989
- Lekhanya, M.L. (2015).Leadership and Corporate Governance Of Small and Medium Enterprises in South Africa (SMEs): Public Perception. Corporate Governance and Kontrol, 9(1), 121-143
- Le Petit Robert. (2016). Paris: Le Robert.
- Le Roux, F. 2010. The applicability of the third king report on corporate governance to small and medium enterprises. Unpublished Masters of Business
- Limpaphayom, J., Connelly, P. (2006), Board characteristics and firm performance: evidence from the life insurance industry in Thailand. Journal of Economics, 16(2), 101-124.
- Lincoln, A., Adedoyin, O., & Croad, J. (2016). Fostering corporate social responsibility among Nigerian small and medium scale enterprises. In Key initiatives in corporate social responsibility: Global dimension of CSR in corporate entities (pp. 377-397). Cham: Springer International Publishing.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. Academy of Management Review, 21(1), 135-172.
- Meng, J. (2004). Ghana's development: Miracle or mirage. History, 107(6).
- Manuere, F. (2016).The Concept of Corporate Social Responsibility Among SMEs in Zimbabwe. International Journal of Latest Research in Engineering and Technology (IJLRET), 2(2),63-71
- Madison, K., Kellermanns, F.W. and Munyon, T.P. (2017), "Coexisting agency and stewardshipgovernance in family firms: an empirical investigation of individual-level and firm-level effects",Family Business Review, Vol. 30 No. 4, pp. 347-368
- Maranga, M. (2015). The effect of corporate governance on financial performance of small and medium enterprises in Nairobi County, Kenya. International Journal For Management Science And Terchnology, 2(3), 47-52
- Mayur, M., & Saravanan, P. (2017). Performance implications of board size, composition and activity: empirical evidence from the Indian banking sector. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 17(3), 466-489. doi.org/10.1108/CG-03-2016-0058
- McGahan, A.M. and Porter, M.E. (1997), "How much does industry matter really?", StrategicManagement Journal, Vol. 18, Summer, pp. 15-30

- Mwarari, M. M. & P. K. Ngugi (2013). Factors influencing listing of Kenyan SMEs in the securities market for capital raising opportunities. *European Journal of Management Sciences and Economics*, 1(2), 99-115.
- Mensah, S. (2004). A review of SME financing schemes in Ghana. Paper presented at the A Presentation at the UNIDO Regional Workshop of Financing SMEs
- MIER Olivier, CHIER Guillaume, *Entreprise multinationales (stratégie, restructuration, gouvernance)*, DUNOD, France, 2005.
- Mitter, C. Feldbauer-Durstmüller, B., Duller, C., & Hiebl, M. R. (2012). The impact of governance mechanisms on SME internationalisation- empirical evidence from medium-sized AUSTRIAN FIRMS. In ICSB World Conference Proceedings 2(1), p. 01, International Council for Small Business (ICSB).
- Millstein, I. M. (2000). Corporate Governance: The Role Of Market Forces. *OECD Observer*, Summer, (221/ 222): 27-28.
- Morck, R., & Steier, L. (Eds.). (2005). A history of corporate governance around the world. Family business groups to professional managers. Chicago: The University of Chicago.
- Moerland P.W.(1995). Alternative disciplinary mechanism in different corporate systems », *Journal of Economic Behaviour and Organization*, n° 26, p. 17-34.
- Morsing, M., & Perrini, F. (2009). CSR in SMEs: Do SMEs matter for the CSR agenda? *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 1–6.
- Muriithi, Samuel (2017). African Small and Medium Enterprises (SMEs) Contribution, Challenges and Solution. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 5(1), 36-48
- Mustafa, H., Daud, Z.M., Muhamad, S. (2009), Corporate governance practices and firms performance: the Malaysian case. *Journal of Money, Investment and Banking*, 11, 45-59
- Muthuri, J.N., and Gilbert, V. (2011), “An Institutional Analysis of Corporate Social Responsibility in Kenya”, *Journal of Business Ethics*, 98: 467-483
- M. MUTH & L. DONALDSON (1998). « Stewardship Theory and Board Structure: A Contingency Approach », *Corporate Governance: An International Review*, vol. 6, no 1, p. 5-28
- MIER, O. and CHIER, G. (2005), *Entreprise multinationales (stratégie, restructuration, gouvernance)*. DUNOD, France, , p 276.
- Nasrallah, N., & El Khoury, R. (2022). Is corporate governance a good predictor of SMEs' financial performance? Evidence from developing countries (the case of Lebanon). *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 12(1), 13-43.

- Niyungeko Paul. (1993). Profil personnel, pratiques de gestion des propriétaires-dirigeants et performance des PME: le cas du Burundi. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi.
- Obasan, KA. Shobayo, P.B., Amaghionyeodiw ,A.L.,(2016).Ownership Structure and the Performance of Small and Medium Enterprises in Nigeria.Internation Journal of Research in Social Sciences 6(9),475-492
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2019). Corporate Governance in MENA: Building a framework for competitiveness and growth. Corporate Governance.
- OCDE. (2004). Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE. 77.
- OECD (2004). The OECD principles of corporate governance. Contaduría y Administración, 216.
- World Bank (2006). World development indicator database. Retrieved on September 2015 from: <http://worldbank.org/wbsite/external/datastatistics> (accessed: may, 2015).
- OECD (2016). FDI in Figures. In: Business for European Economic Cooperation Pari
- OECD. (2015). G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, OECD'nin G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanlarına Raporu. (<https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf>).
- OECD (2017), "Enhancing the contributions of SMEs in a global and digitalised economy", in Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, available at: www.oecd.org/mcm/documents/CMIN2017-8-EN.pdf
- Okofo-Darteh, D. & Asamoah, E.S. (2020). Does the presence of governance structure affect small and medium-sized enterprise performance? Evidence from an emerging market. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(3), 117-133. <https://doi.org/10.15678/EBER.2020.080307>
- Omar Aouah & Iliass El Badaoui, 2018. "Governance Practices And The Performance Of Establishments And Companies In Morocco: Proposal For A Theoretical Model [Les Pratiques De Gouvernance Et La Performance Des Etablissements Et Entrepris," Working Papers halshs-01956777, HAL.
- Okeahalam,C.,and Akinboade,O.,A.(2003).A Review of Corporate Governance in Afrika: Literature,IssuesandChallenges.https://www.researchgate.net/profile/OludeleAkinboade/publication/23725378_A_Review_of_Corporate_Governance_in_Africa_Literature_Issues_and_Challenges/links/549fb55d0cf257a635fe77e8/A-Review-of-Corporate-Governance-in-Africa-Literature-Issues-and-Challenges.
- Oladimeji, Johnson Abiodun & Aladejebi, Olufemi (2021). Effectiveness of Corporate Governance on SMEs in the Stock Broking Firms in Nigeria. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 2021 Jun 8(6), 157-166.

- Oladimeji, Johnson Abiodun and Aladejemi, Olufemi.(2021).Effectiveness of Corporate Governance on SMEs in the Stock Brocking Firms in Nigeria. Scholars Journal Of Economic, Busisiness and Management.
- Öztürk, S. (2013). Yüksek Lisans Tezi Küçükveorta Büyük'teki İşletmelerde KurumsalYönetim Uygumaları: Karabük ilinde bir araştırma.
- Paas,L.J., and Lungu,J.(2017).Corporate Social Responsibility Motivations in Zambian SMEs.İnternational Review Of Entrepreneurship, 15(1),29-62
- Padı, A. and Musah, Al. (2022).The Influence of Corporate Governance Practices on Financial Performance of Small and Medium-Sized Enterprises in Ghana. The Indonesian Journal Of Accounting Research, 25(2), 259-280
- Painter-Morland, M., and Dobie, K. (2009), “Ethics and sustainability within SMEs in sub-Saharan Africa: Enabling, constraining and contaminating relationships”, African Journal of Business Ethics, 4(2): 7-19.
- Pamukçu, F. (2011). Finansal Raporlama İle Kamuyu Aydınlatma Ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi. Muhasebe ve Finansman Dergisi. (50): 133-148.
- Peoples Daily. (2013). SMEs remain under-represented in Nigeria,global economy. Accessed April 6, 2013, from <http://peoplesdailyng.com/smes-remain-under-represented-in-nigeria-globaleconomy/>.
- Pettigrew, A. and McNulty, T. (1995), “Power and influence in and around the boardroom”, Human Relations, Vol. 48 No. 8, pp. 845-73.
- Podsakoff, PM, Mackenzie, Mackenzie, SB, Brachratt, DG and Podsakoff, NP (2005),” The influence of Management Journals in The 1980 and 1990s”, Strategic Management Lournal,26(59),p.473-488
- Precious, B., Thomas, B., and Kizito, D. (2020). An Evaluation of the Effects of Corporate Governance Practices on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case of SMEs in Harare Metropolitan Province. Journal of Economics and Finance, 11(3), 54-65
- PRÉMONT, A. (2016). Caractéristiques Du Conseil D' Administration Et La Performance De L ' Entreprise : Application Aux Contextes. 109.
- Pesqueux, Y. (2005). “Corporate governance and accounting systems: a critical perspective”, Critical Perspectives on Accounting, 16(6), p.797-823.
- Randoy, T. And Goel, S. (2003).” Ownership Structure, founder leadership, and performance in Norwegian SMEs: implication for financing entrepreneurial opportunities. Journal Of Business Venturing, 18(5),619-637
- Raju T.V. and Gopal's R.K. (2006). Developing Relationship Marketing Strategies by Implementing CRM Technology in Industrial Markets, The ICFAI journal of Marketing Management, Hyderabad, ICFAI university press, 5(1), 35-40.

- Rapport du Groupe de travail Sur la gouvernance des PME au Québec. mai 2008
- Rodrigues, J. and André Marques, M.A. (2013), “Governance bodies of family business”, *Revista de Empresa Familiar*, Vol. 3 No. 1, pp. 47-58.
- Rechner, P.L. and Dalton, D.R. (1991), “CEO duality and organizational performance: a longitudinal analysis”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12 No. 2, pp. 155-60.
- Ruth V. Aguilera and Gregory Jackson (2010) Comparative and international Corporate Governance. *The Academy Of Managements Anals*, 4(1),485-556
- Sacerdoti, E., 2005. Access to Bank Credit in Sub-saharan Africa: Key Issues and Reform Strategies. IMF Working Paper, Vol., pp. 1–39, 2005
- Saoud, Wassila and Gasmı, Kamel (2017). The Realty of Application of Corporate governance in Algerian SMEs. *El-Bahith Review* (17),49-59
- Santarelli, E & Vivarelli, M. (2007). Entrepreneurship and the process of firms’ entry, survival and growth. *Industrial and Corporate Change*, 16 (3), 455-488
- Shapiro, D., Tang, Y., Wang, M., & Zhang, W. (2015). The effects of corporate governance and ownership on the innovation performance of Chinese SMEs. *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, 13(4), 311-335.
- St-Pierre, J., Audet, J., Mathieur, C. (2003). Les nouveaux modèles d’affaires des PME manufacturières: une étude exploratoire, *Trois-Rivières: Laboratoire de Recherche sur la Performance des Entreprises*, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières.
- SEZGİN, E. E. (2014). Yüksek Lisans Tezi Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Kurumsal Yönetim Farkındalığı: Elazığ İlinde bir araştırma.
- Solomon, G. (2004) Entrepreneurship and Impact of Entrepreneur Orientation training on SMMEs in the South African Context: A longitudinal Approach. Unpublished Master’s Dissertation, University of the Western Cape, South Africa
- Steel, W.F. and Webster, L.M. (1991), *Small Enterprises in Ghana: Responses to Adjustment*, Industry Series Paper, No. 33, The World Bank Industry and Energy Department, Washington, DC.
- Stanwick, P.A., Stanwick, S.D. (2010), The relationship between governance and financial performance: An empirical study of Canadian firms. *The Business Review*, 16, 35-41.
- Shleifer Andrei and Vishny, R. W. (1997). *Survey of corporate governance*. Pdf. In *The Journal Of Finance*. 52(2), 737–783.
- Singh, Kuldeep and Pillai, Deepa (2022). Corporate governance in small and medium enterprises: a review. *Corporate Governance*, 22(1),23-41

- Sönmez, A. ve Toksoy, A. (2011). Kurumsal Yönetimin İlkelerinin Türkiye’ deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği. Maliye Finans Yazıları. (92): 51- 99.
- SZABO, A. 2008. The corporate social responsibility: An opportunity for SMEs. <http://www.unglobalcompact.org/http://www.unece.org/indust/sme/ResponsibleEntrepreneurship> [accessed 2008-06-20].
- Şehirli, K. (1999). Kurumsal Yönetim. SPK Yeterlilik Etüdü.
- Tandoh, I. ., Duffour, K. A., Essandoh, M. ., & Amoako, R. N. . (2022). Corporate Governance, Corporate Social Responsibility, and Corporate Sustainability: The Moderating Role of Top Management Commitment. Intern. Journal of Profess. Bus. Review, 7(2),1-27
- T.L. Joon, Structure de propriété, stratégies de diversification et gouvernance des entreprises coréennes, thèse de doctorat, Université Toulouse 1, Sociales, septembre 2005, pp11-13.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43(2-3), 172-194.
- Tetteh, L.A., Kwarteng, A., Gyamera, E., Lamptey, L., Sunu, P. and Muda, P. (2022). The effect of small business financing decision on business performance in Ghana: the moderated mediation role of corporate governance system, International Journal of Ethics and Systems,39(2), 264-28
- TKYD ve DELOİTTE. (2006). Nedir Bu Kurumsal Yönetim? Kurumsal Yönetim Serisi. İstanbul: TKYD Yayınları.
- TOPKARA, S. B. (2019). KOBİ’lerde kurumsal Yönetim Uygulamaları: Düzce İli Örneği. Yüksek Lisan Tezi, 2(1), 1–230.
- Tore, İ. (2015). Recognition of Corporate Governance Principles in Turkish Legislation and Their Impact on the Influx of Foreign Equity Capital into Turkey. PhD Thesis, Leicester University. 2015.
- Torrès, O. (1997). “Pour une approche contingente de la spécificité de la PME”, Revue internationale PME, 10(2), p.9-43.
- Torrès, O., Julien, P.-A. (2005). “Specificity and Denaturing of Small Business”, International Small Business Journal, 23(4), p.355-377
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. British Journal of Management, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Tsagem, Musa and Ukairo, Ukairo Mabel and Mohammed, Buhari(2021) .Corporate Governance and Performance of Small and Medium-Sized Enterprises: A Catalyst for Entrepreneurship Growth and Sustainability in Nigeria. Journal of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS),26(7),01-14

- Turyakira,P., Venter,E. and Smith ,E.(2014).THE Impact Of Corporate Social Respondability Factors On The Competitiveness Of Small And Medium-Sized Enterprises.The South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS).17(2014),157-172
- Tuzcu, M. A. (2003). Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB- 100 Örneği. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşanları Derneği). (2002). Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi. (Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/336). İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Visser, W., McIntosh, M., and Middleton, C. (eds.) (2006). Corporate Citizenship in Africa. Sheffield: Greenleaf.
- Weimer J. and Pape J.-C., « A taxonomy of systems of corporate governance », CorporateGovernance, an Internatioanal Review, vol. 7, n° 2, avril, 1999, p. 152-166.
- Wirtz, Peter (2005) « Meilleures pratiques » de gouvernance et création de valeur: une appréciation critique des codes de bonne conduite », Comptabilité - Contrôle - Audit, Vol.1, Tome 11, s. 141-159. DOI: 10.3917/CCA.111.0141 ;(Davis, shooman et Donaldson. 1997
- Zengin, A. N. ve Altıok Yılmaz, A. (2017). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Standartları, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10 (48), 684-702.Sisteminde Kurumsal Yönetim İşleyişi. Bankacılar Dergisi. (61): 28- 42.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Aminata Sy
Yabancı Dil : Fransızca ve Türkçe

Eğitim

- 2023, Yüksek Lisans, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
- 2017, Lisans, Cheikh Anta Diop Üniversitesi, Uygulamalı Ekonomi Yüksek Okulu - Yönetim Projesi Bölümü