

**İŞLETMELERDE YÖNETİM KURULUNUN
YAPISI, İŞLEYİŞİ VE PERFORMANS ÜZERİNE
ETKİSİ: DENİZLİ İLİ ÖRNEĞİ**

Rıdvan BAŞAT

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Oğuzhan AYDEMİR

Mayıs, 2010

Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İŞLETMELERDE YÖNETİM KURULUNUN YAPISI,
İŞLEYİŞİ VE PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ:
DENİZLİ İLİ ÖRNEĞİ**

Hazırlayan
Rıdvan BAŞAT

Danışman
Doç. Dr. Oğuzhan AYDEMİR

AFYONKARAHİSAR 2010

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**İşletmelerde Yönetim Kurulunun Yapısı, İşleyişi ve Performans Üzerine Etkisi: Denizli İli Örneği**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

27/04/2010

İMZA
Rıdvan BAŞAT

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Oğuzhan AYDEMİR

.....

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Erdal DEMİRHAN

.....

Yrd. Doç. Dr. Veysel AĞCA

.....

İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Rıdvan BAŞAT'ın “**İşletmelerde Yönetim Kurulu Yapısı, İşleyişi Ve Performans Üzerine Etkisi: Denizli İli Örneği**” başlıklı tezi 27/04/2010 tarihinde, saat 13:30'da Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Mehmet KARAKAŞ
MÜDÜR

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

İŞLETMELERDE YÖNETİM KURULUNUN YAPISI, İŞLEYİŞİ VE PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: DENİZLİ İLİ ÖRNEĞİ

Rıdvan BAŞAT

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Mayıs 2010

Tez Danışmanı: Doç.Dr. Oğuzhan AYDEMİR

Bu araştırma ile işletmelerde yönetim kurulunun yapısı ve işleyişinin firma performansı üzerine etkileri incelenmiştir. Bu bağlamda, 2009 yılı Ağustos ayı içerisinde Denizli’de faaliyet gösteren işletmelerin yönetim kurulları incelenmiş ve 40 adet yönetim kurulu üyesine yönelik anket uygulanmıştır.

Anketten elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 17,0 istatistiksel programı yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, işletmelerin yönetim kurulu üye sayısı arttıkça, her yıl ortalama yönetim kurulu toplantı sayısı arttıkça ve yönetim kurulu başkanı kurucu aileden veya tanıdıklar dışındaki kişilerden olursa firma performansı yükselmektedir.

Aile şirketi olan işletmelerin performans düzeyleri, aile şirketi olmayan işletmelerin performans düzeylerinden anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Yönetim kurulu başkanı aynı zamanda genel müdür olan işletmelerin yönetim kurullarındaki uyum ve performans düzeylerinin daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Yönetim Kurulu Yapısı, Yönetim Kurulu Performansı

ABSTRACT

BOARD STRUCTURE, PROCESS AND ITS IMPACT ON PERFORMANCE IN THE FIRMS: EVIDENCE FROM DENİZLİ

Rıdvan BAŞAT

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF MANAGEMENT**

May 2010

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Oğuzhan AYDEMİR

In this study, companies' board structure, process and its impact on performance are analysed. In this context, boards of firms operating in Denizli in August 2009 are chosen and questionnaire is applied to 40 board members.

Data is analysed by SPSS 17,0. According to findings, when the number of board members and the number of annual meetings of boards increase, firm performance increase. In addition to this, if board chairman is not the founder of company, the firm performance also increase.

The finding shows that the performance of family-owned businesses is significantly less than that of other businesses which are not family-owned businesses.

Finally, CEO–chairman duality has negatif impact on firm performans.

Key words: Corporate Governance, Board Structure, Board Performance

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	i
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ.....	iii
ABSTRACT	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM

1. KURUMSAL YÖNETİMİN TANIMI.....	1
2. KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ.....	2
3. KURUMSAL YÖNETİMİN TEORİK TEMELLERİ.....	5
3.1. MÜLKİYET-KONTROL AYRIMI.....	5
3.2. VEKÂLET TEORİSİ.....	6
3.3. HİZMETKÂRLIK TEORİSİ.....	8
3.4. PAYDAŞ TEORİSİ.....	9
3.5. İŞLEM MALİYETİ TEORİSİ.....	11
4. KURUMSAL YÖNETİMİN İLKELERİ.....	12
4.1. EŞİTLİK.....	13
4.2. ŞEFFAFLIK.....	14
4.3. HESAP VEREBİLİRLİK.....	15
4.4. SORUMLULUK.....	15
5. KURUMSAL YÖNETİM MEKANİZMALARI.....	17
5.1. ŞİRKET İÇİ MEKANİZMALAR.....	18
5.1.1. Yönetim Kurulları.....	19
5.1.2. Sermaye Yapısı.....	20
5.1.3. Yönetimsel Ücret ve Teşvikler.....	21
5.1.4. En İyi Uygulama Kodları.....	22

5.2. ŞİRKET DIŞI MEKANİZMALAR	23
5.2.1. Şirket Kontrolünü Ele Geçirme Piyasası	23
5.2.2. Yasa ve Düzenlemeler	24
5.2.3. Yönetici İş Gücü (Emek) Piyasası.....	25
5.2.4. Sermaye Piyasaları.....	26

İKİNCİ BÖLÜM

İÇSEL BİR YÖNETİŞİM MEKANİZMASI OLARAK YÖNETİM

KURULLARI

1. YÖNETİM KURULUNUN İŞLEVLERİ.....	27
1.1. DENETLEME İŞLEVİ	27
1.2. DANIŞMANLIK İŞLEVİ.....	28
1.3. KAYNAK SAĞLAMA İŞLEVİ	28
2. YÖNETİM KURULUNUN YAPISI	28
2.1. YÖNETİM KURULU ÜYELİK YAPISI.....	28
2.2. BAĞIMSIZ ÜYELERİN ORANI.....	31
2.3. BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN BAĞIMSIZLIKLARINI AÇIKLAMA ZORUNLULUĞU	32
3. YÖNETİM KURULU BAŞKANLIĞI.....	32
4. YÖNETİM KURULU KOMİTELERİ.....	33
4.1. İCRA KOMİTESİ	34
4.2. DENETİM KOMİTESİ.....	35
4.3. ÜCRET KOMİTESİ	37
4.4. ATAMA KOMİTESİ.....	38
5. YÖNETİM KURULUNUN ETKİNLİĞİ.....	39
5.1. YÖNETİM KURULU TOPLANTILARI.....	39
5.2. YÖNETİM KURULU PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE YÖNETİM KURULUNUN YAPISI, İŞLEYİŞİ VE PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: DENİZLİ İLİ ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODELİ.....	42
2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	42

3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	42
4. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI	43
4.1. YÖNETİM KURULUNUN İŞLEYİŞİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ÇALIŞMASI.....	45
4.2. PERFORMANS ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ÇALIŞMASI	48
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	48
5.1. ŞİRKETLERE İLİŞKİN ÖZELLİKLERİN DAĞILIMI.....	49
5.2. İŞLETMELERİN YÖNETİM KURULUNUN İŞLEYİŞİ VE PERFORMANS DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	56
SONUÇ	70
KAYNAKÇA.....	75
EKLER.....	81

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Güvenilirlik Değeri	45
Tablo 2. Faktör Analizi Döndürölmüş Yüklör Matrisi.....	46
Tablo 3. Alt Boyutlar Güvenilirlik Değeri	47
Tablo 4. Güvenilirlik Değeri	48
Tablo 5. Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Görevlerine Göre Dağılımı.....	49
Tablo 6. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetim Yapısına Göre Dağılımı.....	49
Tablo 7. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetim Kurulu Görevlerine Göre Dağılımı	49
Tablo 8. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetim Kurulu toplam üye sayısına Göre Dağılımı	50
Tablo 9. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Her Yıl Ortalama Yönetim Kurulu Toplantı Sayısına Göre Dağılımı	51
Tablo 10. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetim Kurulu Başkanına Göre Dağılımı	51
Tablo 11. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetim Kurulu Başkanının Aynı Zamanda Genel Müdür Veya Zamanda Murahhas Aza Olmasına Göre Dağılımı	52
Tablo 12. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Hisse Paylarına Göre Dağılımı.....	53
Tablo 13. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetim Kurulundaki Üye Sayısına Göre Dağılımı	54
Tablo 14. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetim Kurulundaki Becerilerin Mevcudiyetine ve Kullanımına Göre Dağılımı.....	55
Tablo 15. İşletmelerin Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Performans Düzeyleri.....	56
Tablo 16. İşletmelerin Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Performans Alt Boyutlarının İlişki Düzeyleri.....	57
Tablo 17. İşletmelerin Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Performans Düzeylerinin Anketi Yanıtlayanın İşletmedeki Görevine Göre Dağılımı	58

Tablo 18. İşletmelerin Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Performans Düzeylerinin Aile İşletmesi Olma Durumuna Göre Dağılımı	60
Tablo 19. İşletmelerin Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Performans Düzeylerinin İşletmede Murahhas Aza Olma Durumuna Göre Dağılımı	61
Tablo 20. İşletmelerin Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Performans Düzeylerinin İşletmede Murahhas Müdür Olma Durumuna Göre Dağılımı	62
Tablo 21. İşletmelerin Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Performans Düzeylerinin Yönetim Kurulu Toplam Üye Sayısına Göre Dağılımı	63
Tablo 22. İşletmelerin Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Performans Düzeylerinin Her Yıl Ortalama Yönetim Kurulu Toplantı Sayısına Göre Dağılımı	64
Tablo 23. İşletmelerin Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Performans Düzeylerinin Yönetim Kurulu Başkanına Göre Dağılımı	65
Tablo 24. İşletmelerin Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Performans Düzeylerinin Yönetim Kurulu Başkanının Aynı Zamanda Genel Müdür Olma Durumuna Göre Dağılımı	67
Tablo 25. İşletmelerin Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Performans Düzeylerinin Yönetim Kurulu Başkanının Aynı Zamanda Murahhas Aza Olma Durumuna Göre Dağılımı	68

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kurumsal Yönetim İlkeleri	12
Şekil 2. Kurumsal Yönetim Mekanizmaları	18
Şekil 3. Yönetim Kurulu Yapıları	20
Şekil 4. Yönetim Kurulu Bileşimi	30
Şekil 5. Denetim Komitesinin Yönetim Kurulu, Bağımsız Ve İç Denetim İle İlişkisi	35
Şekil 6. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetim Kurulu toplam üye sayısına Göre Dağılımı	50
Şekil 7. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetim Kurulu başkanına Göre Dağılımı	52
Şekil 8. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Hisse Paylarına Göre Dağılımı	53
Şekil 9. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetim Kurulundaki Becerilerin Mevcutluğuna ve Kullanımına Göre Dağılımı.....	56

GİRİŞ

Son 20 yılda yaşanan ekonomik krizler ve dünyanın her tarafında ard arda meydana gelen şirket skandalları, kurumsal yönetim kavramını gerek iş dünyasının gerekse devletlerin gündemine getirmiştir. Ayrıca; ulusal ekonomilerin büyümesi, uluslararası ekonomik ilişkilerin gelişmesi, uluslararası sermaye hareketliliğinin çoğalması, şirket hissedarlarının işletme yönetimindeki etkinliklerinin azalması, şirket yönetim kurulları ve özellikle kurul içinde murahhas yönetici (CEO-Genel Müdür) unvanını taşıyan yöneticilerin verdikleri kararların öneminin artması gibi etkenler, kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkmasında etkili olmuştur.

Kurumsal yönetim en genel anlamda; şirket yönetiminin, yönetim kontrolü ve performansına odaklanması ve şirketin sahipliği ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemi olarak tanımlanabilir. Kurumsal yönetimin olmazsa olmaz olan şirket içi mekanizmalarından birisi yönetim kuruludur. Yönetim kurulu, şirketlerde sermayedarları temsil eden, her ülkenin mevzuatında farklı şekillerde yer alan ve şirket kapsamında bütün yetkilere sahip organ olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler yönetim kurulları sayesinde üst yönetimin ve işletme faaliyetlerinin devamlı kontrolünü sağlayabilmektedirler.

Bu çalışmada işletmelerde yönetim kurulunun yapısı, işleyişi ve performans üzerine etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Amaç doğrultusunda çalışma üç ana bölüm halinde ele alınmıştır. Birinci bölüm “Kurumsal Yönetim” başlığındadır. Bu bölümde öncelikle kurumsal tanımı yapılarak öneminden bahsedilmiştir. Ardından kurumsal yönetimin teorik temelleri olarak; mülkiyet-kontrol ayrımı, vekâlet teorisi, hizmetkârlık teorisi, paydaş teorisi ve işlem maliyeti teorisine yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde kurumsal yönetimin unsurlarından ve kurumsal yönetim mekanizmalarından; şirket içi mekanizmalar ve şirket dışı mekanizmalar olarak bahsedilmiştir.

İkinci bölüm “İçsel Bir Yönetişim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları” başlığında ele alınmıştır. Bu bölümde öncelikle yönetim kurullarının işlevlerinden ve yapısından bahsedilmiştir. Ardından yönetim kurulu bileşiminden bahsedilerek, yönetim kurulu başkanlığına yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde; yönetim kurulu komiteleri de açıklanarak, yönetim kurullarının etkinliğinde; yönetim kurulu toplantılarından ve yönetim kurulunun performans değerlendirilmesine yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü “İşletmelerde Yönetim Kurulunun Yapısı, İşleyişi ve Performans Üzerine Etkisi: Denizli İli Örneği” başlığındadır. Bu bölümde öncelikle araştırmanın modeli, evren örnekleme açıklanmış, veri toplama araçlarından ve verilerin istatistikî analizinden bahsedilmiştir. Ardından Denizli ilinde yönetim kurulu bulunan işletmelerin yönetim kurulu üyeleri ile gerçekleştirilen anket çalışmasının bulgu ve yorumlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM

1. KURUMSAL YÖNETİMİN TANIMI

İngilizce literatürde “corporate governance” olarak tanımlanan kurumsal yönetim genel olarak “şirketin üst yönetiminin yönetilmesi” şeklinde ifade edilmektedir. İfade ettiği kavram konusunda Türkçe’de bazı karışıklıklar yaşanmasının yanında; “yönetişim”, “kurumsal yönetim”, “kurumsal egemenlik” gibi terimlerle ifade edilmekte, kimi zaman “kurumsallaşma” ile de karıştırılmaktadır. Halbuki kurumsal yönetimde işaret edilen “yönetim” kavramı, bir tarafın diğer tarafı yönettiği bir ilişkiden, karşılıklı etkileşimlerin öne çıktığı bir ilişkiler bütününe doğru dönüşümü ifade etmektedir (Baraz, 2004: 764).

Dünya Bankası kurumsal yönetimi; “bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece de ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde de ortaklarına değer yaratmasına olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar” olarak tanımlamaktadır (Öztürk ve Demirgüneş, 2008: 396-411).

Türk Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) kurumsal yönetimi “eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda şirketlerin yeniden yapılandırılması ve genel anlamıyla, kurumları yönlendirme ve icraatın başarımını araştırma sürecidir” şeklinde tanımlamaktadır (TÜSİAD, 2002).

Ekonomik İşbirliği ve Gelişim Örgütü (OECD) tarafından yapılan tanımda ise, kurumsal yönetim iş operasyonlarının yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistem olarak ifade edilmektedir (Özdemir, 2004: 739-749).

Dar anlamda ele alacak olursak kurumsal yönetim, şirketin iyi yönetimi adına sorumluluk, adalet, şeffaflık, hesap verilebilirlik gibi yönetim ilkelerinin oluşturulması üzerine odaklanmaktır. Geniş anlamda ise kurumsal yönetim kavramı,

şirketin iyi yönetimi adına yukarıdaki ilkeleri kapsayan formel kurallarla birlikte modern yönetim tekniklerinin uygulanmasının ve aynı zamanda informal kurallar bütününe (buna kurumsal kültür de denilebilir) önemi üzerinde durur (Aktan, bt).

Kurumsal yönetim, şirketlerin stratejik yönetimi ve yönlendirilmesi ile sorumlu olan üst yönetimin bu sorumluluklarını yerine getirirken, şirket üzerinde kendilerini belirli sebeplerle hak sahibi gören pay sahipleri, çalışanları, tedarikçi müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsamaktadır. Üst yönetimin şirketin hak sahiplerinin çıkarları ve amaçları doğrultusunda yapılıp yapılmadığının, hazırlanan stratejilerin bu misyon ile uyuşup uyuşmadığının, uygulamaların doğru yönde yapılıp yapılmadığının izlenmesi ve kontrol edilmesi, kurumsal yönetim kavramının konusu dahilinde yer almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 423).

Sonuç olarak, tanımlardan çıkarılacak ortak noktaya göz atacak olursak kurumsal yönetim, şirket üst yönetiminin denetlenmesi, yönlendirilmesi ve şirket üzerinde hak iddia eden grupların üst yönetimle olan ilişkilerinin tümünü kapsamaktadır. Dolayısıyla kurumsal yönetim; üst yönetim ve yönetim kurulu faaliyetleri ile doğrudan ilgili bir kavramdır (Baraz, 2004: 764).

2. KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ

Kurumsal yönetimin verimli bir şekilde uygulanmasının şirketler ve ülkeler açısından önemli yararları bulunmaktadır. Şirketler açısından bakacak olursak, kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması; düşük sermaye maliyeti, finansman imkânlarının ve likiditenin artması, krizlerin daha kolay atlatılması ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasalarından dışlanmaması anlamına gelmektedir (SPK, 2007: 2). Kurumsal yönetim, şirketin faaliyet etkinliğini, yatırımların getirisini ve üretkenliğini uzun vadede maksimize etmek için yönetici ve girişimcileri motive eden iş ortamını oluşturmak ve kollamak suretiyle toplumdaki ekonomik refah ve büyümenin önemli ölçüde sahibi olan şirketlerin performansını şirket hedefleri doğrultusunda daha yüksek noktalara yükseltmektedir (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 8).

Kurumsal yönetim uygulamasının şirketlere sağlayacağı faydalar şu şekilde özetlenebilir (Aktan, bt);

- Kurumsal yönetim, şirketlerin finansal piyasalardan daha kolay şekilde finansman sağlamasına olanak verir; bir şirket ne kadar iyi yönetilirse sermaye maliyeti o ölçüde azalır. Bu bakımdan kurumsal yönetimin şirketlere sağlayacağı en önemli fayda sermaye maliyetini azaltmasıdır.
- Kurumsal yönetim, likidite sıkıntısı içerisinde bulunan şirketlerde nakit para girişi imkânlarının artmasını sağlar.
- Kurumsal yönetim uygulamaları ile yerli ve yabancı yatırımcıların şirkete olan güveni artacağı için uzun vadeli sermaye girişi hızlanır. Sağlanan bu kaynaklarla büyüme adına yapılan planlar daha kolay gerçekleştirilir.
- Kurumsal yönetim uygulamaları ile finansal krizlerin daha kolay atlatılması sağlanır.
- Kurumsal yönetim uygulamaları ile şirketlerin varlıklarının değeri yükselir. Bir şirket ne kadar iyi yönetilirse şirket varlıklarının getirisi o kadar yüksek olacaktır. Dolayısıyla kurumsal yönetim şirket değerini artırır.
- Şirket yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilme sorumluluğu dolayısıyla ortaya çıkabilecek yolsuzluklar azalır.
- Kurumsal yönetim uygulamaları ile şirkette güç ve yetki istismarı engellenir. Keyfi yönetim uygulamalarının ortadan kalkması sağlanır.
- Kurumsal yönetim, tüm paydaş grupların çıkarlarına hizmet edeceği için şirket ile paydaş grupları arasındaki ilişkilerin ve kaynaşmanın artmasına katkı sağlar.
- Kurumsal yönetim, şirket faaliyetlerinde uzun vadede istikrar sağlar.
- Kurumsal yönetim şirketin rekabet gücünü artırır.
- Kurumsal yönetim şirket karlılığında artış sağlar.

Konuya ülke açısından baktığımızda ise iyi kurumsal yönetim, ülkenin imajının yükselmesi, yurt dışına kaçan sermayenin önlenmesi, yabancı sermaye yatırımlarının artması, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması, krizlerin daha az zararla atlatılması, kaynakların daha etkin bir şekilde

dağılması, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi açısından önem arz etmektedir (SPK, 2005: 2).

Kurumsal yönetim uygulamasının ülkeye ve topluma sağlayacağı faydalar şu şekilde özetlenebilir (Aktan, bt);

- Ülkelerin rekabet gücünün artmasını sağlar.
- Ekonomik krizlerin daha kolay atlatılmasında önemli rol oynar.
- Finansal derinliğin artışına olanak sağlar. Şirket hissedarlarının hakları ne kadar iyi korunursa finansal sistemin derinliği o kadar fazla olur. Bu açıdan kurumsal yönetimin bankacılık ve mali sektörün gelişmesine olumlu katkıları söz konusudur.
- Sermaye piyasalarının gelişmesine imkân verir. Şirket hissedarlarının hakları ne kadar iyi korunursa sermaye piyasaları o kadar gelişmiş sayılır. Hissedar haklarının korunması ile borsa kapitalizasyonu arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur.
- Yurt içi tasarrufların artmasına ve tasarrufların halka açık şirketlere akmasına olanak sağlar.
- Makro ekonomik performansın artmasına olanak verir. Daha kolay finansman olanaklarına erişim kolaylıkları, şirketin sermaye maliyetini azaltarak toplam yatırımlarını artırır. Yatırımlardaki artış ise yeni istihdam imkânları sağlar.

Mckinsey & Company (2002) tarafından yayınlanan ve kurumsal yatırımcıların karar verme aşamasında, şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarının etkisini ölçen araştırma, kurumsal yönetimin önemini net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Mckinsey & Company'nun araştırması, dünya üzerinde otuz bir ülkede, dokuz katrilyon dolarlık mal varlığını yöneten, iki yüz portföy yöneticisini kapsamıştır. Araştırmadan çıkan sonuçlarda görülmüştür ki, kurumsal yönetim yatırımcı kararlarının merkezinde yer almaktadır. Öyle ki, yatırımcılar yatırım kararlarını değerlendirdiklerinde, finansal göstergeler ile kurumsal yönetimin aynı değerde olduklarını ifade etmişlerdir. Diğer yandan yatırımcıların yüksek

çoğunluğunun, şirketlerin üst düzey yönetim standartları sergilemeleri için ek prim ödemeye hazır oldukları görülmüştür. Bu prim, Kuzey Amerika ve Batı Avrupa'da ortalama % 12 - % 14 aralığında iken, Asya ve Latin Amerika'da % 20 - % 25'e kadar çıkmakta, Doğu Avrupa ve Afrika'da ise % 30'ların üstüne kadar yükselmektedir. Söz konusu araştırmanın diğer önemli bir sonucu da, yönetim uygulamalarına değer verilmesinin bir sonucu olarak, yatırımcıların % 60'ından fazlasının, zayıf yönetim uygulamalarına sahip özel şirketlerden uzak durabileceklerini belirtmeleridir (Tuzcu, 2004: 25).

3. KURUMSAL YÖNETİMİN TEORİK TEMELLERİ

3.1. MÜLKİYET-KONTROL AYRIMI

Mülkiyet-kontrol ayrımı, şirket yönetiminin şirketin hisselerine sahip olanların, dolayısıyla ekonomik anlamda şirketin sahibi durumunda bulunan ve şirket karının da sahibi olan hissedarların elinden çıkmasını ve bu hususta yönetim kurulu üyelerine, Murahhaslara ve hatta ortaklığın yönetiminde görev yapan diğer üst düzey elemanlara yetki verilmesini ifade eder. Her geçen gün gelişen piyasalarda şirketlerin rekabet edebilmelerinin anahtarı niteliği taşıyan ve yaygın mülkiyet yapısının bir sonucu olarak ortaya çıkan, genellikle de anonim şirketlerde görülen "mülkiyet-kontrol ayrımı" kavramı; kısaca, anonim şirketin mülkiyetini elinde bulunduranlarla, kontrolünü elinde bulunduranların farklı kişiler olmasını ifade eder. Eğer bir kişi, mülkiyet hakkına sahip olmakla beraber, sahip olduğu mülkiyet konusunun iktisadi kaderini kendisi belirleyemiyorsa, mülkiyet kontrol ayrımı vardır (Paşlı, 2005: 30-32).

1932 yılında ilk olarak Berle ve Means tarafından ortaya atılan vekâlet-kontrol sorunu, şirket türü işletmelerin yaygınlaşmasıyla akademik çevrelerde daha fazla ilgi görmeye başlamıştır. Zira, şirket türü bir yapılanma işletme analizine "mülkiyet ve kontrol ayrımı" olarak ifade edilen yeni bir durumun dahil edilmesi gereğini doğurmuştur. Ranft ve O'Neill, "modern şirketlerin gelişimini, hissedarlık ve yöneticilik sorumluluklarının artan bir hızla ve daha kesin çizgilerle birbirinden ayrılmasının tarihi" olarak tanımlamaktadır.

Mülkiyet ve kontrol ayrımı, ekonomik büyümenin gereği olarak ortaya çıkmıştır. Zira Sanayi Devrimi ile birlikte karmaşıklaşan ekonomik faaliyetler tek bir

bireyin sağlayabileceğinden daha fazla sermaye yatırımı gerektirmiş ve bunun sonucunda bireyler birikimlerini tek bir işletmede birleştirme yoluna gitmiştir. Böylece, şirketlerin mülkiyeti daha fazla kişiye yayılmaya başlamış ve örgütsel kontrol tek bir elde olmaktan uzaklaşmıştır. Giderek daha büyük bir sermaye yatırımıyla kurulan bu şirketlerde ortaya çıkan karmaşık mülkiyet yapısı, kapitalizmin ilk dönemlerindeki örgüt anlayışından farklı bir durum ortaya çıkarmıştır. Bu yeni örgüt yapısında, hissedarlar mülkiyeti ellerinde bulundurdukları halde, kontrolü vekâlet ilişkisi kurdukları yöneticilere devretmişlerdir. Dolayısıyla, mülkiyet sahibi olup yeterince kontrol sahibi olamamak ya da kontrol sahibi olup da mülkiyet sahibi olamamak şirket kavramının gelişmesinin mantıksal bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Koçer, 2006: 12).

Yönetimde bulunan yöneticiler, kendi işlerine gösterdikleri özeni ve dikkati çalıştıkları şirket için göstermeyebilirler. Diğer yandan icra ettikleri faaliyetlerde, kurum çıkarlarını değil kendi çıkarlarını ön planda tutmaları da söz konusu olabilir. İşte bu sebepten, bugünkü anlamda kullanılan kurumsal yönetimin temelinde duran esas anlayışlardan birinin Berle ve Means'in yapmış olduğu mülkiyet-kontrol ayrımı anlayışı olduğu söylenebilir.

3.2. VEKÂLET TEORİSİ

İşletmelerde mülkiyet yapısının değişmesi ve pay sahipliğinin artmasıyla birlikte “ortaklıklar” oluşmaya başlamış, büyüyen bu şirketlerde mülkiyet ve kontrol ayrımı belirgin bir hale gelmiş ve “kontrol edebilme olanağına sahip olmayan hisse sahipleri” ve “önemli bir hisse payı miktarına sahip olmadan kontrol hakkını elde edebilenler” durumu ortaya çıkmıştır. Böylelikle işletmelerin belirli mülkiyet sahibi grupları, ellerinde bulundurdukları yönetim hakkını vekâlet ilişkisi kurdukları yöneticilere devretmişlerdir. Dolayısıyla kontrol hakkına sahip asıl malikler ve yöneten vekiller ortaya çıkmıştır (Ülgen ve Mirze, 2007: 427).

Kısaca, vekâlet teorisi, amaçları ve çıkarları farklı iki kişinin (tarafın) bir biri ile yardımlaşmaları sonucunda ortaya çıkan sorunları irdeleyen bir yaklaşımdır (Koçel,1998: 257). Vekâlet teorisinde, bir kişi ya da grup adına harekette bulunan kişiye vekil (agent), vekilin temsil ettiği kişi ya da gruba vekâlet veren veya asil

(principal) denilmektedir. Vekâlet veren ile vekil arasındaki ilişki ise vekâlet ilişkisi olarak ifade edilmektedir (Dağlı, 1998: 159).

Vekâlet veren belirli sonuçlara ulaşabilmek için vekilin desteğine ihtiyaç duyar, vekil de çıkan bu sonuçlara ulaşmak için gerekli faaliyetleri gerçekleştirir. Bir işin gerçekleştirilmesinin başkasına devredildiği durumlarda vekâlet ilişkisi söz konusu olur. Vekâlet ilişkisi; halka açık anonim ortaklıklarda, ortaklar (hissedarlar) ile yöneticiler arasında fazlasıyla görülür. Şahıs ortaklıkları ve dışa kapalı aile işletmelerinde temsil ilişkisinden söz edilemez. Çünkü işletmenin sahibi ile yöneticisi aynı şahıstır. Konuya organizasyon teorisi açısından bakılacak olursa, vekâlet veren (principal) olarak hissedar (sahip), vekil olarak yönetici veya vekâlet veren olarak üst yönetici, vekil olarak ast (çalışan) müşteri-satıcı ele alınabilir (Koçel, 1998: 257).

Vekâlet teorisi bilgi asimetrisi ve riske karşı farklı tutumlar olmak üzere sözleşmeyle oluşturulan bu ilişkilerden doğan iki sorunun incelenmesi ve çözümlenmesiyle ilgilenmektedir.

Bilgi asimetrisi, yöneticilerin şirket faaliyetleriyle ilgili hissedarlara nazaran daha fazla bilgiye sahip olmasını ifade etmektedir. Asiller (pay sahipleri), eksiksiz bilgiye sahip olmaları durumunda, kendileri adına şirketi yöneten vekillerin sözleşme koşullarını yerine getirip getirmediğini gözlemleyebilir. Ancak, eksiksiz bilgiye sahip olmak için uygulanması gereken doğrudan gözlemi uygulamak çok fazla vakit alacağından, vekâlet ilişkisinin kurulduğu hemen hemen her durumda vekillerin lehine bilgi asimetrisi oluşacağı açıktır. Bu nedenle, vekâlet teorisi, bilgi asimetrisinden kaynaklanacak sorunları önlemek için çeşitli mekanizmalar gerektiğini vurgulamaktadır (Koçer, 2006: 12).

Risk alabilme yönüyle vekâlet sorunu ise, bireysel pay sahiplerinin farklı sektörlerdeki işletmelerin hisse senetlerinden oluşturdukları portföy ile risklerini dağıtmaları sonucu, işletme yönetimlerine ve karşılaşılabilecekleri risklere karşı duyarsız kalmalarından kaynaklanmaktadır. Bu durumda asiller risk alabilen davranışlar gösterebilirken, vekiller, sadece çalıştıkları işletmeden gelir elde ettikleri için, riskten kaçarak veya riski azaltarak iş güvencelerini ve kişisel çıkarlarını güvence altına almayı tercih edebilmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2007: 429).

3.3. HİZMETKÂRLIK TEORİSİ

Vekâlet Teorisi'nin kişisel çıkar odaklı davranan insan tanımlamasını sınırlı bulan bazı yazarlar, yönetici davranışlarını açıklamak için bu teoriye alternatif bir yaklaşım önermiştir. Hizmetkârlık Teorisi (Stewardship Theory) olarak anılan bu yaklaşım, varsayımları açısından aslında Vekâlet Teorisi'nin tam karşıtı olarak düşünülebilir.

Patron çıkarlarını maksimize edecek optimal sözleşmelerin yapılması hizmetkarlık teorisinin temelini oluşturmaktadır (Usul, 2005: 423). Bu teoriye göre yöneticilerin kendi bireysel hedefleri arka planda kalır, onları şirketin psikolojik sahipleri olarak tanımlamak mümkündür dolayısıyla şirket sahiplerinin çıkarları doğrultusunda davranırlar, amaç birliğı oluşturmaya çalışırlar ve işletmeyi sahibi yönetiyormuş gibi itinayla yönetirler (Ataay, 2006: 66-67).

Hizmetkârlık teorisi, temelini psikoloji ve sosyolojiden alan ve araştırmacılar için, sahiplerinin öncelikli çıkarlarına uygun yönde hareket etmek için motive olan yöneticilerin durumunu açıklayıcı şekilde tasarlanan bir yaklaşımdır. Bu teori, organizasyondan yana olan, kolektivist davranışları, bireysencilik ve kendine hizmet davranışlarından üstün gören hizmetkâr insan modelini temel almaktadır. Bu modele göre, kendine hizmet davranışları ve organizasyona hizmet davranışları arasında seçim yapılması istendiğinde hizmetkârın davranışları, örgütün çıkarlarından ayrılmayacaktır. Hizmetkâr kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarına tercih etmeyecektir. Hatta işletme sahibi ile hizmetkârın çıkarları bir birine uygun olmayabilir. Bu durumda hizmetkâr işbirliğinde, yalnız kendi çıkarları istikametinde hareket etmekten daha yüksek bir fayda algıladığı için, onun davranışı rasyonel nitelik de taşımaktadır. Bu durumda, sahiplerin çıkarları için çalışan yönetici açısından motive olma, yönetme ve sorumluluk alma bir prensip haline gelmektedir. Yaklaşımın temelinde profesyonel yöneticilerce, sahiplerin kazançlarını koruma çabaları önem kazanmaktadır (Akın, 2004: 133).

Hizmetkârlık Teorisi, vekâlet sorununa farklı bir bakış açısı getirirse de, mülkiyet ve kontrol ayrımı sonucunda ortaya çıkabilecek bazı çıkar çatışmalarını göz ardı etmektedir. Örneğın, taraflardan birinin hissedar diğeri için ise yönetici konumunda olması, risk almaya karşı tutumlarındaki farklılığı vekâlet ilişkisinin vazgeçilmez bir

neticesi haline getirmektedir. Öte yandan, bazı yazarlar yöneticilerin her zaman hissedar çıkarlarına uygun hareket ederek kendi faydalarını maksimize edebileceği önerisine karşı çıkarak, hissedar ve yöneticilerin fayda fonksiyonlarının zaman zaman örtüştüğünü zaman zaman ise ayrı düştüğünü iddia etmektedir. Başka bir ifadeyle, bir süre "vekil" konumunda olan bir yönetici, daha sonra "hizmetkâr", "hizmetkâr" konumunda olan bir yönetici ise "vekil" konumuna geçebilmektedir (Koçer, 2006: 20).

3.4. PAYDAŞ TEORİSİ

Vekâlet Teorisi, şirketi kontrol eden yöneticilerin şirketin sahibi durumundaki hissedarlara karşı sorumluluklarını ele alarak, bu sorumlulukların yerine getirilmesine imkân verecek çeşitli kurumsal yönetim mekanizmalarını taşımaktadır. Ancak, şirketin varlığını devam ettirmesi üzerinde meşru çıkarları olan başka grupların da bulunması bu yaklaşımın çeşitli yazarlarca sorgulanmasına neden olmuştur. Nitekim şirketin hissedarlar haricindeki gruplara karşı sorumluluklarının neler olduğu literatürde oldukça geniş yer bulan bir tartışma konusudur. Paydaşlık Teorisi (Stakeholder Theory) olarak nitelendirilen yaklaşımı bu konu üzerine yoğunlaşan çalışmalar ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşımda şirketle çıkar ilişkisi olan tüm gruplar, “paydaş” olarak adlandırılmakta ve yöneticilerin paydaşlara karşı sorumlulukları incelenmektedir (Koçer, 2006: 21).

Paydaşlar, şirket faaliyetlerinden, kararlarından, politikalarından veya uygulamalarından etkilenebildiği gibi, örgütlerin faaliyetlerini, kararlarını, politikalarını veya uygulamalarını etkileyebilirler. Paydaş kavramını değerlendirmede, pay kavramını anlamak yardımcı olacaktır. Pay, bir girişimdeki çıkar ya da hissedir. Eğer bir grup akşam yemeğine çıkmayı planlıyorsa, gruptaki her insan, grubun kararında bir paya ve çıkara sahiptir. Grubu oluşturan her birey vereceği kararda, harcayacağı hiç parası olmayan bir bireyin çıkarını da dikkate alır. Pay aynı zamanda bir haktır (Özalp, Tonus ve Sarıkaya, 2008: 70).

Paydaş teorisi R. Edward Freeman tarafından 1984 yılında yayınlanan Stratejik Yönetim: Bir Menfaat Sahipleri Yaklaşımı (Strategic Management: A Stakeholder Approach) adlı kitap ile ilk kez ortaya konmuştur. Freeman, paydaşları (menfaat sahiplerini) “bir organizasyonun amaçlarına ulaşmasında söz konusu organizasyonu etkileyebilecek ya da organizasyonun bu amaca ulaşmasından

etkilenebilecek herhangi bir grup ya da birey” olarak tanımlamıştır. Bir şirketin menfaat sahiplerini -her ne kadar tam bir uzlaşma olmasa da- esas olarak ortaklar, yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler/tüketiciler, tedarikçiler, yerel toplum, sendikalar, düzenleyici otoriteler ve sivil toplum kuruluşları oluşturmaktadır (Özgüç, 2005: 3).

Freeman’a göre, şirket dışı gruplarla ne kadar güçlü ilişkiler olursa, ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi de o kadar kolaylaşacak, aksi halde ilişkiler kötüleştikçe ortak hedeflere varılması zorlaşacaktır. “Paydaş teorisi”nin temel önermesini bu yaklaşım oluşturmaktadır. Paydaş teorisi öncelikle bir stratejik yönetim kavramıdır. Paydaş teorisinin amacı rekabet avantajı geliştirmek için şirketin iç ve dış çevresi ile olan ilişkilerini güçlendirmesine yardımcı olmaktır (Aktan ve Börü, 2007: 14).

Paydaş Teorisi, şirketlere uzun dönemli ve sürdürülebilir büyümeyi teşvik etmektedir. Bunun için de işletmelerin, sadece yatırımcılarına karşı değil tüm sosyal paydaşlarına karşı (tedarikçilerine, sivil toplum kuruluşlarına, müşterilerine, çalışanlarına vb.) sorumluluk duygusuyla hareket etmesi gerektiğini belirtmektedir (Göçenoğlu ve Girgin, 2006: 4).

Paydaş Teorisi, şirket ve paydaşları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin girdisiyle çıktısı arasındaki bağlantıyı incelemektedir. Yöneticilere ve araştırmacılara günümüzün değişken iş dünyasını şekillendiren stratejik sorulara nasıl cevap verilmesi gerektiğiyle ilgili temel bir yapı sunmakta ve daha önceki yönetim ve ekonomi teorilerine kıyasla yöneticilerin nasıl çalışmaları gerektiğini daha fazla dile getirmektedir. Bugünün iktisadi gerçekliği ile paydaş teorisinin felsefesi örtüşmektedir. Ekonomik değer, gönüllü olarak bir araya gelen ve herkesin içinde bulunduğu şartları iyileştirmeyi amaçladığı gruplar tarafından oluşturulmaktadır. Bu gerçeklikten hareketle paydaşların şirketin vaat ettiği değere karşılık olarak şirket yararına çaba sarf ettiği ve işletmenin de gerek toplumsal meşruiyetini artırma gerekse de ekonomik getiri elde edebilme noktasında karşılıklı pozitif ilişkilerden fayda sağladığı bilinmektedir. Yöneticileri, paydaşlarıyla karşılıklı güven esasına dayanan ilişkiler kuran ve bu ilişkileri devam ettiren işletmelerin rekabetçi avantaj elde edecekleri yadsınmaz bir gerçektir (Ertuğrul, 2008: 220).

3.5. İŞLEM MALİYETİ TEORİSİ

İşlem Maliyeti Teorisi (Transaction Theory) ağırlığını, üretilen mal ve hizmetlerin sistem sınırları dışındaki kişilerle değiştirilmesi işlemine kaydıran ve örgütleri açık sistem olarak kabul eden bir yaklaşımdır. Başka bir ifadeyle bu yaklaşım, esas kritik önem taşıyan faaliyetin üretimden ziyade, üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişimi yönlendirenin örgüt yapıları olduğunu vurgulamaktadır. Bu yaklaşımın ana fikri şudur: Örgütler ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini, maliyeti en ekonomik olacak şekilde organize etmek isterler. Ekonomiklik bir yandan karar verenlerin sınırlı rasyonelliğe sahip olmalarından, diğer yandan da değişimle ilgili olan kimselerin kendi çıkarlarına göre hareket etmelerinden etkilenebilir (Demirel, 2005: 109-110).

İşlem maliyetleri kavramı ilk olarak Coase tarafından 1937'de kullanılmıştır. Coase, işlem maliyetlerini piyasa sistemini kullanmanın maliyetleri olarak görmektedir. İşlem maliyetleri kavramını örgüt teorisi açısından önemli kılan şey ise, örgütlenme maliyetlerinin karşılaştırmalı analizine imkân veriyor olmasıdır.

Piyasada yapılan değişimin maliyeti ile ilgili fiyatları keşfetmek işlem maliyetlerinin başında gelmektedir. Piyasa oyuncuları her zaman fiyatlara maliyetsiz bir şekilde erişemezler. Fiyatların bulunmasıyla, bu fiyatlar üzerinden işlem yapmanın maliyetleri ortaya çıkmaktadır. Piyasada belirsizliği azaltacak yönde koordinasyonun sağlanması önemli işlem maliyetlerini getirebilmektedir (Ural, bt).

İşlem maliyetleri teorisinin temelinde yine rasyonellik ve etkinlik anlayışı vardır. Williamson'a göre bu yaklaşım, stratejik yönetim gibi kompleks ve disiplinler arası bir alanda kullanılabilir bir yaklaşımdır. Çünkü ekonomi en iyi stratejidir. İşlem maliyeti yaklaşımının en önemli mesajı budur. İşletmeler arası ilişkilere ve yardımlaşma konularına bu yaklaşım farklı bir bakış açısı getirmiştir (Koçel, 1998: 59).

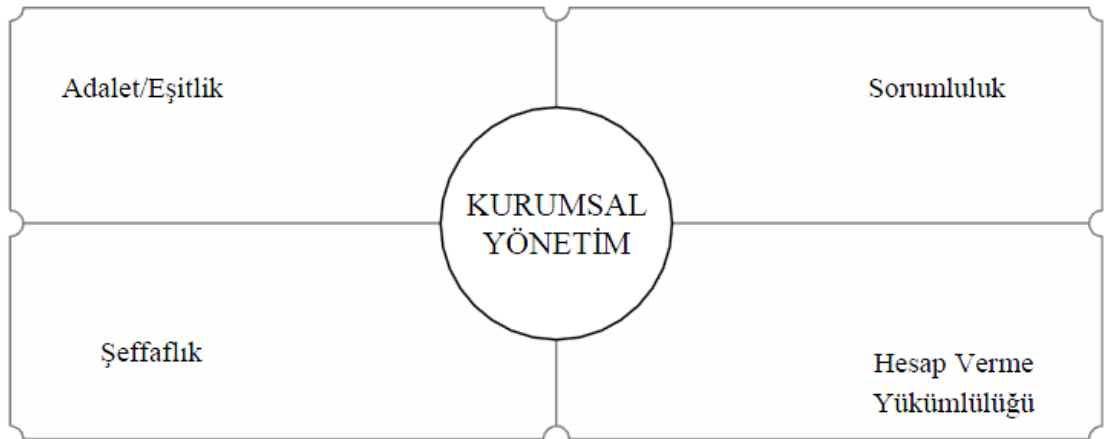
Kurumsal yönetim genel olarak şirket ile ilgili grupların, yani tüm paydaşların haklarının korunması ve aynı zamanda bu gruplar arasındaki ilişkileri düzenlemeye çalışan bir sistem olarak değerlendirildiğinde şirket ve ilgili gruplar arasında çeşitli şekillerde karşılıklı işlemler meydana gelmektedir. Gerek üretimde, gerekse pazarlamada ya da isterse hisse senedi ihracında değişim söz konusudur. Kurumsal

yönetim anlayışı da genel olarak bu karşılıklı ilişki içinde olan ilgili gruplarla işletmenin ilişkilerini düzenleme amacı taşıdığı için, kurumsal yönetim anlayışının ortaya çıkmasında etkili olan anlayışlardan birinin İşlem Maliyeti Teorisi olduğu düşünülmektedir.

4. KURUMSAL YÖNETİMİN İLKELERİ

1995 yılında Amerika Birleşik Devletleri bünyesindeki başlıca kurumsal yatırımcılar, yatırım temsilcileri, büyük şirketler, finansal aracılık kuruluşları ve üniversite temsilcileri Uluslararası Yönetim Bilgi Ağı'nı (ICGNInternational Corporate Governance Network) kurmuştur. Bu kuruluş işletmelerin rekabet güçlerini artırmak, fon akışlarını etkinleştirmek, fon sahiplerini korumak için şirketlerin uyması gereken başlıca “kurumsal yönetim ilkeleri”ni belirlemişlerdir. Bu ilkeler 1999'da OECD'ye üye 29 ülke tarafından da onaylanmış ve “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” olarak kabul edilmiştir. Adı geçen ilkeleri TÜSİAD 2000 yılında, Türkçe'ye çevirerek, “Kurumsal Yönetim İlkeleri” adı altında kitap olarak yayınlamıştır. SPK'da bu ilkeleri 2003'de web sitesinden Türkçe ve İngilizce olarak yayınlamış ve bu ilkelerin uygulanmasının Türk sermaye piyasalarına, işletmelerine ve tasarruf sahiplerine önemli katkılar sağlayacağını duyurmuştur. (Baraz, 2004:764-765).

Bu temel ilkeler şekil 1'de de görüldüğü üzere, adalet/eşitlik, sorumluluk, şeffaflık ve hesap verilebilirliktir. Aşağıda bu temel ilkelerin ne anlama geldiklerine yer verilmektedir.



Şekil 1. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kaynak: Coşkun Can Aktan; *Kurumsal Şirket Yönetimi*,s.10, <http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf>, (13.10.2009).

4.1. EŞİTLİK

Eşitlik ilkesi, şirket yönetiminin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasının ifade eder. Bu ilke, azınlık hissedarlar ve yabancı ortaklar da dâhil olmak üzere hissedar haklarının korunmasını ve yapılan sözleşmelerin uygulanmasını ifade etmektedir (Deloitte, bt).

Bu çerçevede; aynı tipten hissedarlara eşit muamele yapılmalı, her tipte, bütün hissedarlar aynı oy hakkına sahip olmalıdırlar. Oy hakkındaki her türlü değişiklik hissedarın oylamasına sunulmalıdır. Ayrıca genel hissedarlar toplantısının işlem ve yöntemleri, bütün hissedarların adil muamele görmelerini sağlamalıdır. İçeriden bilgi ticareti ve benzeri manipülatif işlemler yapmak (insider trading) yasaklanmalıdır. Öte yandan, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler, maddi bir çıkar doğurucu veya şirketi etkileyen işlemlerini kamuya açıklamalıdırlar. Eşitlik ilkesi her şeyden önce hissedarların belirli bazı haklarını kabulü anlamına gelmektedir. Şirket hissedarlarının haklarını çeşitli ana başlıklar altında toplamak mümkündür (Aktan, bt).

Temel Ortaklık Hakları

- Genel kurullara katılım ve oy kullanma,
- Azınlık haklarını kullanma,
- Kar payı alma,
- Ortaklık hakkında düzenli ve zamanında bilgi alma,
- Hissedar bilgilerinin sağlıklı olarak tutulması,
- Hisselerin herhangi bir sınırlama olmaksızın devri.

Bilgi Alma Hakkı

- Kamuyu aydınlatmanın bilgilendirme politikası çerçevesinde yapılması,
- Hissedarlar arasında ayırım yapılmaması,

- Hisse senedi değerini etkileyen bilginin kamuya açıklanması,
- Açıklamaların zamanında, doğru, anlaşılabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına sunulması.

Temel Yatırımcı Hakları

- Zamanında ve düzenli olarak şirket hakkında açıklayıcı bilgi elde etme,
- Genel kurul toplantılarına etkin katılma ve oy kullanma,
- Yönetim kurulu üyelerinin seçiminde etkinlik (birikimli oy, vb.)
- Şirketin karlarından pay alma,
- Şirket yapısındaki önemli değişikliklere ilişkin kararlara katılma ve yeterli şekilde bilgilendirilme vs.

4.2. ŞEFFAFLIK

Şeffaflık, ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış olan bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin zamanında doğru eksiksiz, yorumlanabilir, anlaşılabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulmasını ifade eden bir yaklaşımdır (SPK, 2005: 4). Şeffaflık ilkesi çerçevesinde şirketin faaliyetlerini sürdürmesi, iç ve dış paydaş gruplarının bilgisinde gerçekleşir. Bu da hem pay sahiplerinin hem diğer paydaş gruplarının hem de potansiyel yatırımcıların işletmeye güvenini temin eder. Gerçekten de şeffaf bir yönetim, şirkete sermaye çekmenin, daha da önemlisi yatırımcının, kendini güvende hissetmesi gerekliliğinin temelini oluşturmaktadır. Çünkü yatırımcılar, şeffaflık ilkesinin hayata geçirmeden, şirketleri gerçek anlamda inceleyebilme, performanslarını karşılaştırabilme, gerçek piyasa değerini anlayabilme ve kendisi için en doğru yatırım kararını verebilme olanağına sahip olamazlar (Paslı, 2005: 54). Sermaye piyasasının gelişmesi ve etkinliğinin sağlanabilmesi, toplumun bu konuda yeterli bilgiyle donatılmasıyla mümkündür. Finansal açıdan aydınlatılmayan bir toplumun tasarruflarını sermaye piyasası dışında yöneteceği bilinen bir gerçektir. Ülke kalkınmasıyla sermaye piyasasının gelişmişlik düzeyi arasında yakın ilişki bulunduğundan kamunun, özellikle küçük yatırımcıların aydınlatılması daha da

önem kazanmaktadır (Tamer ve Akaya, 2004). Bu açıklamalar çerçevesinde kamuoyuna açıklanacak bilgilerin şu özelliklerde olması gerekmektedir (Aktan, bt):

- Bilgi açık ve anlaşılır olmalıdır,
- Açıklanan bilgi doğru olmalıdır,
- Bilginin tam bir tarafsızlık içerisinde sunulması, bu bilgileri kullanacakları yanıltmaması gerekir,
- Bilgi eksiksiz olarak sunulmalıdır,
- Bilgi kullanıcıları tarafından analizler yapmaya olanak sağlayacak özelliklere sahip olmalıdır,
- Bilgi düşük maliyetle sunulmalıdır,
- Bilgiye erişim kolay olmalıdır,
- Bilgiye zamanında erişim olanağı olmalıdır.

4.3. HESAP VEREBİLİRLİK

Hesap verebilirlik ilkesi mevcut sorumluluğun ortaklık sınırları içinde kalmasından dolayı iç sorumluluk olarak da adlandırılmaktadır. Yöneticilerin hesap verme sorumluluklarının ve kararlarından kaynaklanan zararları belirli kurallar doğrultusunda tazmin etme zorunluluğunun ortaklığa ve pay sahiplerine karşı olmasıdır (Pashı, 2005: 56). Kurumsal yönetim uygulamalarında firma yönetiminin (yöneticilerinin) hissedarlara ve tüm paydaş gruplara karşı hesap verme sorumluluğu bulunmaktadır. Buna karşın, hissedarların haklarının bireysel olarak korunması ve bunların bireysel olarak bilgilendirilmesi yerine, hesap verebilme sorumluluğunun belirli kurallara bağlanması daha rasyonel bir yaklaşım olacaktır (Aktan, bt).

4.4. SORUMLULUK

Şirketin ve onu yöneten yöneticilerin, şirketin dışında kalan tüm paydaş grupların çıkarlarını da karar alma sürecinde göz önünde bulundurmaları ve onlara belli haklar tanımaları hatta onlarla işbirliği içinde olmaları dış sorumluluk ilkesi olarak tanımlanabilir. Bu sorumluluk çeşidiyle amaçlanan, toplum içindeki sosyal değerleri yansıtan kanun ve diğer tüm düzenlemelere uygun bir şekilde şirketin

faaliyetlerini yerine getirmesini sağlamak, ilgili paydaş gruplarıyla olan ilişkilerde yasal mevzuatla sınırlı kalmaksızın şirketin ekonomik ve sosyal politik fonksiyonlarını göz önüne alan bir yönetim anlayışını oluşturmaktır. Yöneticilerin; işçiler, alacaklılar, müşteriler, üreticiler, potansiyel pay sahipleri ve devlet gibi ilgililerin çıkarlarını ve isteklerini yerine getirme kaygısını taşımaları, şirket yönetimine sosyal düşüncüyü yerleştirme esasına dayanan bir ilkedir. Bu ilke şirketin sosyal rolünü ön plana çıkarmaktadır (Paslı, 2005: 57).

Sorumluluk ilkesi, yönetim kurulunun ortaklık üzerinde etkin gözetim oluşturması ve pay sahiplerine karşı yönetim kurulunun sorumluluk sağlaması amacını taşımaktadır. En geniş anlamda sorumluluk ilkesi, şirket faaliyetlerinin ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanması olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu ilkeye göre (Şehirli, 1999: 44-45).

- Yönetim kurulu üyeleri ortaklık hakkındaki tüm bilgilere ulaşmış olarak, görevleri gereği gereken dikkati gösterirken iyi niyetli davranıp, aynı zamanda ortakların tamamının çıkarlarını korumayı amaçlayan bir bakış açısına sahip olmalıdırlar.
- Yönetim kurulu diğer paydaş gruplarının çıkarlarını gözetmek ve ortaklığın faaliyet alanlarına ilişkin geçerli mevzuata uyum sağlamakla sorumludurlar.
- Yönetim kurulu temel gözetim fonksiyonlarını kapsayan hususları yerine getirmelidir. Bu hususlar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir;
 - Ortaklık stratejisini, faaliyete ilişkin büyük planları, risk politikasını, yıllık bütçeleri ve iş planlarını gözden geçirmek, performans hedeflerini koymak, uygulamaları ve ortaklık performansını izlemek ve büyük miktarda harcamaları, kazanç ve kayıpları belirlemek,
 - Önemli üst düzey yöneticileri seçmek, ücretlendirmek, denetlemek ve gerekli olduğunda değiştirmek, görev süresi dolanların yerine yeni atamalar yapmak,
 - Üst düzey yöneticilerin ücret politikalarını gözden geçirmek ve buna ilişkin planların pay sahiplerinin çıkarlarıyla uyumlu olmasını sağlamak,

- Ortaklık yöneticileri, yönetim kurulu üyeleri ve pay sahipleri arasındaki ortaklık varlıklarının istismarı ve üçüncü kişilerle yapılan işlemlerin kötüye kullanılması gibi konulardaki çıkar çatışmalarını izlemek ve kontrol altına almak,
 - Şirkette, bağımsız denetimin gözetimi de dahil, finansal raporlamalar ve hesaplar arasındaki uygunluğu sağlamak. Özellikle risk, finansal kontrol ve mevzuata uygunluğun takibini sağlayacak sistemleri oluşturmak,
 - Yönetim uygulamalarının ne şekilde yürütüldüğü ve hangi değişikliklere ihtiyaç gösterdiği hususlarını göz önünde bulundurarak etkinliğin kontrolünü yapmak,
 - Açıklama (kamu aydınlatma) ve haberleşme sürecinin gözetimini yapmak.
- Yönetim kurulunun yapısı ve işleyişinin, ortaklığın etkin gözetimini yapabilme gücünü ve pay sahiplerine karşı sorumluluğunu arttırıcı şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bu hususlar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir;
 - Yönetim kurulları potansiyel çıkar çatışmalarının olduğu faaliyetlerde bağımsız olarak karar alma yetkisi olan yeterli sayıda yönetim kurulu üyesi tayin etme hususunu göz önünde bulundurmalıdır. Yönetim kurulunun denetim, atama ve ücretlendirme gibi belli başlı sorumlulukları bağımsız karar alma gücünü gerektirir.
 - Yönetim kurulu üyeleri üstlendikleri görev ve sorumluluklar için yeterli zaman ayırmak zorundadır.
 - Yönetim kurulu üyeleri üzerlerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirebilmek için bilgiyi doğru ve zamanında almış olmalıdırlar.

5. KURUMSAL YÖNETİM MEKANİZMALARI

Kurumsal yönetim mekanizmaları, çeşitli kontrol araçlarının şirketin etkin bir şekilde faaliyet göstermesini sağlamak amacıyla tasarlanmasını ifade etmektedir. Bu kontrol araçlarının temel işlevi, yöneticilerin şirket amaçlarına ters düşmek pahasına

bireysel çıkar odaklı davranışlarda bulunmasını önlemektir. Yönetim üzerinde kontrol, şirket içindeki düzenlemeleri ifade eden içsel kurumsal mekanizmalarıyla sağlanabileceği gibi, dışsal kurumsal yönetim mekanizmalarını ifade eden çeşitli piyasa güçleri tarafından da uygulanabilmektedir (Koçer, 2006: 33). Başlıca şirket içi ve şirket dışı yönetim mekanizmalarını şekil 2'deki gibi şematize edilebilir.



Şekil 2. Kurumsal Yönetim Mekanizmaları

Şekil 2’de gösterilen şirket içi ve şirket dışı yönetim mekanizmalarına aşağıda yer verilmektedir.

5.1. ŞİRKET İÇİ MEKANİZMALAR

Yönetim kurulları, sermaye yapısı, yönetsel ücret ve teşvikler, en iyi uygulama kodları başlıca şirket içi yönetim mekanizmalarını oluşturmaktadır.

5.1.1. Yönetim Kurulları

Yönetim kurulu, şirketlerde sermayedarları temsil eden, her ülkenin mevzuatında yer alan ve şirket kapsamında tüm yetkilere sahip bir organdır (Baraz, 2004: 765).

Mülkiyet-kontrol ayrımının belirginleştiği şirket yapısında profesyonel yönetim ve şirket sahipleri arasındaki bir işbölümü söz konusudur. Bu nedenle, sorumlulukların ne şekilde paylaşıldığı netleştirilmedikçe, karar verme gücünün

hangi mercide olduğu, dolayısıyla bu kararlar için hesap verebilme yükümlülüğünün kimde olduğu belirsiz kalacaktır. Mülkiyet- kontrol ayrımının getirdiğı işbölümünde, üst yönetim “karar yönetimi”, yönetim kurulu ise “karar kontrolü” sorumluluğunu üstlenmektedir. Diğer taraftan, karar yönetimi, kararların alınması ve yürütülmesi, karar kontrolü ise uygulamanın izlenmesi ve denetlenmesi olarak ifade edilmektedir. Böylece yönetim kurulu üyelerinin denetleme rolü, tepe yönetimin karar yönetimi sürecinde hissedar çıkarlarına ters düşen faaliyetlerden kaçınmasını sağlamak için oluşturulan bir kurumsal yönetim mekanizması işlevi görmektedir (Koçer, 2006: 43).

Yönetim kurulu ile ilgili kurumsal yönetim tedbirleri esas olarak yönetim kurulunun yapısı ve süreci ile ilişkilidir. Yönetim kurulu yapısı ise genel olarak yönetim kurulundaki üye sayısı, yönetim kurulu başkanının aynı zamanda CEO olup olmadığı ve üyelerin yönetimden bağımsız olup olmadığı gibi konuları ele alır (Kula, 2006: 35).

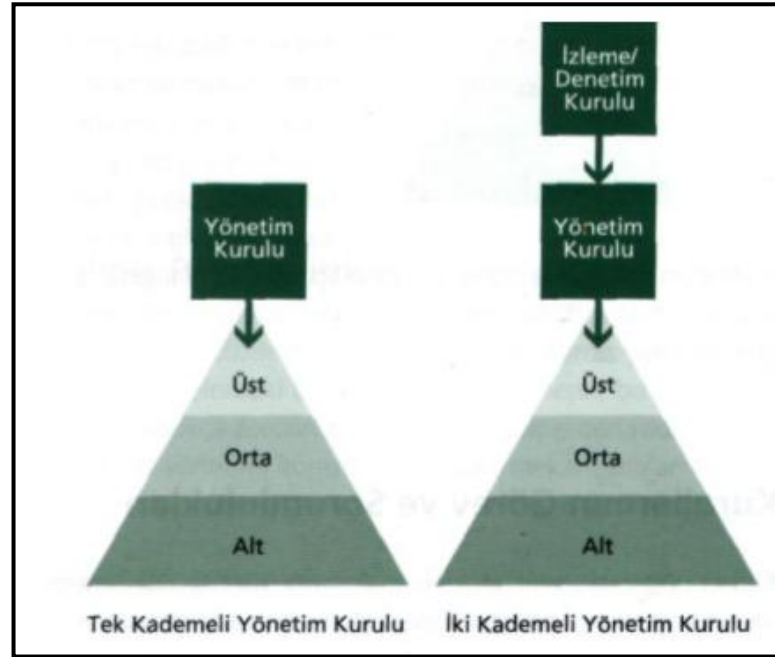
Şirketin, pay sahipleri, birincil ve ikincil paydaş grupları gibi hak sahiplerinin şirket üzerindeki egemenliğini ve kontrolünü kaybetmemesi için, yönetim kurullarının onlar tarafından seçilmesi, kurulması ve onların çıkar ve amaçlarına uygun olarak idare edilmesi gerekir. Bu durumda yönetim kurullarının yapısı, bileşimi ve görevleri daha da önem kazanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 431).

Yönetim kurulunun misyonu, en yüksek karar mercii olarak kurumu proaktif bir şekilde yönlendirmek, uzun vadede hissedarlarına sürekli ve kalıcı değer kazandırmaktır. Yönetim kurulu günlük operasyonların içinde olmasa da, oyunun kurallarını belirleyen, hem çalıştırıcı hem de hakem rolü oynayan, çok yönlü etkisi bulunan bir organdır. Yönetim kurulları, stratejik seçimlerin getirisi risk profili, performansın kısa ve uzun vade dengesi, çıkarların paydaşlar arasında adil olarak korunması, öncelik alma ve yenilikçiliği teşvik ile denetim ve kontrol fonksiyonları arasında dengeleri korumakla vazifelidir. Bu nedenle kararlarında sağduyulu bir denge sağlaması önem taşır. Yönetim kurullarının yönlendirici, denetleyici, kural koyucu ve aynı zamanda örnek olma sorumlulukları güçlü bir yapıyı mecburî hale getirir (Argüden, 2007: 15).

Çeşitli ülkelerde yönetim kurulları farklı yapılarla bulunmaktadır. ABD, İngiltere, Japonya gibi ülkelerde tek kademeli yönetim kurulları görev yapmaktadır.

Bu tip yönetim kurulları asıl hak sahipleri adına vekil olarak şirketin tüm anlamı ile yönetimini üstlenmişlerdir. Almanya, Hollanda, Finlandiya gibi ülkelerde yönetim kurulları iki kademelidir. Şirketin normal yönetim işlevlerini üstlenen icra kurulunun yanında, onların seçimini ve atamasını yapan, izleyen ve yönlendiren, genellikle şirket dışındaki bağımsız üyelerden kurulu bir gözetim kurulu (supervisory board) bulunmaktadır. İki kademeli kurullarda, dikkat edileceği gibi, alışılmış tek kademeli yönetim kurullarının güçleri ve görevleri, farklı iki kurul arasında dağıtılmıştır (Ülgen ve Mirze, 2007: 431).

Yönetim kurulları, bu araştırmada temel inceleme konusu olmasından dolayı, diğer yönetim mekanizmalarından ayrı olarak ikinci bölümde geniş bir şekilde ele alınmaktadır.



Şekil 3. Yönetim Kurulu Yapıları

Kaynak: Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 4. Baskı, Arıkan Basım, İstanbul, 2007, s.31

5.1.2. Sermaye Yapısı

Sermaye yapısı, içsel kurumsal yönetim mekanizmalarından bir diğeridir. Şirketin sahiplik yapısı olarak da incelenebilecek bu mekanizma farklı açılardan değerlendirilebilmektedir. Bunlar: halka açık veya kapalı, devlet sahipliği veya özel

sahiplik, yerli veya yabancı sahiplik, yönetsel sahiplik, kurumsal sahiplik, blok sahiplik gibi konulardır (Kıyılar ve Belen, 2006: 95)

Gelişmiş halka açık işletmelerde, pay sahipliği son derece dağılmış bir durumdadır. Bu ülkelerdeki büyük işletmelerde hakim bir hissedar grubundan söz etmek oldukça zordur. Bu tip işletmelerde, genellikle işletmelerin kaynaklarını ve imkânlarını elinde tutan üst düzey yönetim, vekâlet yolu ile çeşitli pay sahiplerinin oyunu kendilerine yönlendirebilmekte, yönetim kurulu aracılığıyla üst yönetime yeniden ve defalarca seçilebilmektedirler. Böylece yönetim kurulu %3-5 oy oranını temsil eden pay sahiplerinden oluşmakta ve %95 civarındaki pay sahipleri ise bir araya gelememelerinden dolayı yönetim kurulunun kendi çıkarları doğrultusunda faaliyette bulunmasını sağlayamamaktadırlar. Günümüzde çok karşılaşılan bu sorunu çözmek için, genel kurul öncesinde bu pay sahiplerini telekonferansla ya da fiziki olarak bir araya getirmek ve birlikte uzlaşarak kararlaştıracakları temsilcileri için blok halinde oy verme hakkı kazandıracak mekanizmalar geliştirilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 433).

Bilindiği gibi, Amerikan ve İngiliz sistemleri ağırlıklı olarak güçlü yasal korumaya dayanırken, Alman ve Japon sistemleri daha zayıf yasal koruma fakat bunun yanında daha yoğunlaşmış öz sermaye sahipliğiyle karakterize edilmekte ve bu ülkelerin hepsi iyi kurumsal yönetim sistemlerine sahip ülkeler olarak değerlendirilmektedir. İlave olarak, iyi kurumsal yönetim sistemlerinin, yatırımcıların yasal korunması ile sahiplik yoğunlaşmasının uygun bir kombinasyonundan geçtiği ifade edilmektedir. Dolayısıyla şirketlerin sahiplik yapısı kurumsal yönetimin en önemli unsurlarından birini oluşturmaktadır (Kıyılar ve Belen, 2006: 95)

5.1.3. Yönetsel Ücret ve Teşvikler

Üst yönetimin hak sahibi paydaşların çıkarını göz önüne alarak, stratejik karar ve yönetimlerini sağlamak için kullanılacak kurumsal yönetim mekanizmalarından bir tanesi de “yönetsel ücret ve teşvikleridir. Buradaki temel nokta şudur: Eğer, yöneticilerin ücret ve teşvik sistemleri paydaşların çıkarlarına ve amaçlarına uygun olan stratejik faaliyetler ve amaçlarla bağlantılı olabilirse, bu takdirde üst yönetim kendi çıkarlarını da gerçekleştirmeye neden olabilecek bu

faaliyetleri ve kararları kolaylıkla verebilecek ve böylece hak sahibi paydaşların çıkarına uygun yönetim yapılabilir. Dolayısıyla, vekil yöneticilerin ödüllendirilmesi onların performanslarına göre değişken hale getirilerek bir kurumsal yönetim mekanizması olarak kullanılabilir.

Yılsonu faaliyet sonuçlarına göre hesaplanacak teşvik sistemleri, verilecek yıllık ücret ve ikramiyeler, yöneticilerin kısa dönemli amaç ve faaliyetlere odaklanmasına sebep olabilecektir. Bunun yanında yöneticilere hisse senetlerini, bugünkü fiyatlarla, gelecekte satın alabilme hakkı veren hisse senedi satın alma planları, yöneticilerin daha uzun dönemli amaçları düşünerek yönetim yapmalarını sağlayacaktır. İşletme amaçlarına uygun bir stratejik projenin tamamlanması sonucunda, o projeyi gerçekleştirenlere verilebilecek teşvikler, yine yöneticileri bu projenin oluşması için çaba sarf etmeye yönlendirecektir. Bu nedenle paydaş çıkarlarına ve amaçlarına uygun olarak belirlenecek üst yönetim ücret ve teşvik sistemleri yolu ile paydaşlar, üst yönetimi kontrol edebilir ve onları kendi amaçları doğrultusunda yönlendirebilirler (Ülgen ve Mirze, 2007: 433).

Yönetim, ücret ve teşvik sistemlerinin işlerliğini sağlayabilmesi için çevresel koşulların şirketin finansal performansı üzerindeki etkisini göz önünde bulundurması gerekir. Zira şirketlerin hisse değerinin icra başkanının kararlarından ziyade çeşitli kontrol dışı çevresel faktörlerce belirlendiği sermaye piyasalarında, yönetim ücret ve teşvik sistemlerinin bir yönetim mekanizması olarak etkinliği azalmaktadır (Koçer, 2006: 40).

5.1.4. En İyi Uygulama Kodları

En iyi uygulama kodları, literatürde yakın zamanda ortaya çıkan bir kurumsal yönetim mekanizmasıdır. Bazı yazarlar ilk en iyi uygulama kodunun 1992'de yayımlanan Cadbury Raporu olduğunu, takip eden yıllardaki uygulama kodlarının ulusal sınırları aşarak global seviyeye ulaştığını belirtmektedirler. En iyi uygulama kodları mevcut yasal mevzuata ilişkin ve kurumsal çatıyı tamamlayan yararlı bir araçtır. Bu kodlar, kurumsal sorumluluk anlamında kendilerini rakiplerinden ayırt etmek isteyen şirketlerce yayımlanmaktadır. OECD ilkelerinden esinlenerek Brezilya, Hindistan, Polonya, Çek Cumhuriyeti, Malezya, Rusya ve Çin gibi birçok ülke ulusal bazda en iyi uygulama kodları yayımlamıştır. Bazı kodlar OECD

ilkelerinin ötesine bile geçmiştir. Örneğin Brezilya'daki Nevo Mercado Borsasına korteli şirketler ile ilgili en iyi uygulama kodları, OECD ilkelerinde yer almamasına rağmen şirketlerin bir-hisse bir-oy kuralına uyan hisse çıkarmasını ister. Bunlar geliştirmekte olan en iyi uygulama kodlarını geliştirmeye yönelik araçlardır. Bu kodlara uyum genelde gönüllüdür. Malezya ve Singapur'da sermaye piyasası kurumları şirketlerin yıllık raporlarında kodlara ne kadar uyduklarını belirtmelerini ya da kurumsal yönetim hakkında ayrı bir rapor hazırlamaları istenmektedir. Hindistan ve Brezilya'daki kodlarda tavsiyelerin bazıları sermaye piyasası kurumlarınca korte için sonradan zorunlu hale getirilmiştir (Kula, 2006: 39-40).

Türkiye'de ise bu konuda ilk ciddi çalışmayı TÜSİAD yapmıştır. "Kurumsal yönetim en iyi uygulama kodu: "Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi" başlıklı yayınında özel sektör şirketlerinin dünya piyasalarında hak ettikleri yeri almaları amacıyla kurumsal yönetimin dört temel ilkesi; şeffaflık, hesap verilebilirlik, adillik ve sorumluluk çerçevesinde ne şekilde yapılması gerektiği üzerinde durmakta ve bu bağlamda, temel ilkeler ışığında kurumsal yönetimin bir şirkette olması, yerleşmesi ve iyi uygulaması açısından stratejik öneme ve en büyük sorumluluğa sahip olan yönetim kurullarının oluşumu, bağımsızlığı, gündemleri gibi konular üzerine odaklanmaktadır (TÜSİAD, 2002).

5.2. ŞİRKET DIŞI MEKANİZMALAR

Şirket kontrolünü ele geçirme piyasası, yasa ve düzenlemeler, yönetici iş gücü (emek) piyasası ve sermaye piyasaları şirket dışı yönetim mekanizmaları olarak aşağıda yer almaktadır.

5.2.1. Şirket Kontrolünü Ele Geçirme Piyasası

Diğer potansiyel kurumsal yönetim mekanizmalarında olduğu gibi, kontrolü ele geçirme piyasasının da hissedarlar için açık olmayan bir tarafı söz konusudur. Yönetici ile hissedar arasındaki temsil problemine potansiyel bir çözüm olmasının yanında, bu problemin çok açık bir işareti de olabilir. Şöyle ki, işletmelerinin büyüklüğünü maksimize etmekle ilgilenen yöneticiler, şirket kaynaklarını hissedarlara nakit olarak döndürmek yerine ele geçirmeler (acquisitions) için fazla ödemeler (overpaying) yapmak suretiyle israf edebilirler (Kıyılar ve Belen, 2006: 100).

Sermaye piyasalarının gelişmiş olduğu ülkelerde işletmeler arası birleşme ve satın almalar oldukça yaygın görülmektedir. İşletmelerin satın alınmasında alıcıları etkileyen en önemli etkenlerden birisi işletmelerin finansal zorluk içinde bulunmalarıdır. Şirket kötü yönetiliyorsa hisse senedi fiyatı düşer ve nihai olarak başka şirketler tarafından satın alınır. Alıcılar, finansal zorluk içinde bulunan işletmeleri satın alarak yeniden yapılandırıp belirli bir zaman sonunda tekrar satmaktadırlar. Bu yolla satın alan, işletme belirli bir yeniden yapılanma dönemi sonunda ortalamanın üzerinde getiri elde edebilmektedir. Ancak bu satın almalar, satın alınan işletmenin yöneticilerinin işlerini kaybetmelerine neden olabilmektedir. Satın alma uygulamalarında genellikle, işletmenin eski yöneticileri işlerini kaybetmekte ve ayrıca kişisel olarak da kayba uğrayabilmektedirler. İşletmenin üst düzey yönetimi kendi çıkarlarını ve yaşamlarını etkileyecek böyle bir duruma düşmek istemez. Bu durumu engellemenin en kolay yolu, işletmeyi güçlendirerek uzun dönemde rekabet üstünlüğü kurmak ve yaşamını aynen devam ettirmesini sağlamaktır. Böylece güçlenen işletme için sermaye piyasasında oluşabilecek satın alma tehditleri azalacak ve üst düzey yönetimin işini kaybetme riski de düşük olacaktır. Bu nedenle üst düzey yönetim işletmeyi iyi ve verimli yöneterek güçlendirmek zorundadır. Bu amaç, pay sahiplerinin ve çeşitli paydaş gruplarının da çıkarları ile bağdaşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 434).

Birçok ülkedeki eksik rekabet koşullarının şirket kontrol piyasasının gücünü azalttığı ifade edilmektedir. Zira, satın alma girişiminin bir yönetim mekanizması olarak etkinliği likit bir hisse senedi piyasasının varlığını getirmektedir. Mülkiyet yoğunluğunun yüksek olduğu birçok ülkede ise, şirketler üzerinde satın alma baskısı oluşturulması oldukça zordur (Koçer, 2006: 45).

5.2.2. Yasa ve Düzenlemeler

Şirketin dışında şirketin davranışlarını düzenleyen en temel kurumsal yönetim mekanizması yasal sistemdir. Kanunlar ve bu kanunların yürütülmesindeki kalite, hissedarların sahip olduğu hakları ve hakların korunmasını belirleyici etkenleri ifade etmektedir. Yatırımcılara sağlanan haklar, yöneticilerin şirket yatırımlarının getirilerini kendi çıkarları için kullanmalarını engellemek için önemlidir (Kıyılar ve Belen, 2006: 100).

Yargı organları ve dolayısıyla yasalar, bir devletin sadece diğer aktörlerle; diğer devletler, devlet içi ve dışı kurum ve kuruluşlar ve bireylerle, ilişkilerini düzenleyen bir yapı değil aynı zamanda devletin bu sosyal paydaşları için çizdiği görev ve sorumlulukları ifade etmektedir. Özellikle anayasaları ile de bu sosyal paydaşlar için hedeflediği minimum hizmet ve servisleri belirtmektedir. Günümüz şirketlerinin vizyon ve misyon bildirimleri şirketlerin sosyal paydaşlarına karşı temel hedeflerini ifade ederken uyguladıkları kurumsal yönetim kodları ile bu hedeflerin hukuksal yapısını, etik kodları ile de uygulayacakları temel prensiplerin altını çizmektedirler (Göçenoğlu, bt).

5.2.3. Yönetici İş Gücü (Emek) Piyasası

Yönetici emek piyasası, üst düzey yöneticilerin emek arzlarının ve şirketlerin üst düzey yönetici taleplerinin bir araya geldiği piyasa olarak tanımlanabilir. Etkin bir yönetici emek piyasası, üst düzey yöneticileri hissedar çıkarları doğrultusunda davranmaya yönlendiren bir yönetim mekanizması işlevi görmektedir. Yöneticiler, şirketin finansal başarısını arttırarak hem şirket içinde hem de şirket dışında kariyerlerini geliştirme olanağı bulmaktadır. Zira geçmişteki başarı ya da başarısızlıkları, yöneticilerin yeteneklerine ilişkin temel göstergedir. Başka bir ifadeyle, görev yaptıkları şirketlerin finansal performansını arttıran yöneticiler, emek piyasasında daha fazla talep görecek ve bu şekilde kişisel refahlarını geliştirme olanağı bulacaktır. Şirketin mevcut finansal performansı yöneticilerin refahını hemen etkilemese de, gelecekte elde edecekleri gelirlerin belirlenmesinde önemli bir rol oynayacaktır. Bu durum, yöneticilerin çıkarlarının şirketin finansal performansı ile uyumlu olmasını sağlamaktadır. Etkin bir emek piyasasının başka bir yararı da, aynı şirkette görev yapan üst düzey yöneticilerin birbirlerini kontrol etmesine teşvik etmesidir. Zira kendi performansının başkalarının başarısızlıklarından olumsuz etkilenmesini önlemek amacıyla, her yönetici diğer takım üyelerini denetlemek durumunda kalmaktadır (Koçer, 2006: 46).

Bu mekanizma emekliliğine az zaman kalan ve refah düzeyi yüksek olan yöneticileri etkilememektedir. Bununla birlikte bir yöneticinin performansının doğru ölçülememesi ve CEO' ların kendilerini de gözlemleyecek yönetim kurulu üyelerinin seçiminde etkili olması bu mekanizmanın doğru çalışmasını engelleyebilmektedir (Kula, 2006: 112).

5.2.4. Sermaye Piyasaları

Sermaye piyasaları, şirket faaliyetlerinin denetlenmesi açısından önemli bir kurumsal yönetim mekanizmasını temsil etmektedir. Zira şirketlerin finansman gereksinimlerini karşılamak üzere başvurdukları sermaye piyasalarının sağlıklı bir kurumsal yönetim ve kaliteli kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin beklentileri, şirketleri bu yönde teşvik edecektir. Öte yandan, adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir kurumsal yönetim anlayışını benimseyen şirketler, sermaye piyasalarında güvenilirliklerinin artmasıyla finansal kaynaklara daha kolay ulaşabilecektir. Küresel sermaye piyasasından yararlanmayı ve uzun vadeli sermaye çekmeyi amaçlayan ülkelerde, güvenilir kurumsal yönetim düzenlemelerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Koçer, 2006: 47-48).

İKİNCİ BÖLÜM

İÇSEL BİR YÖNETİŞİM MEKANİZMASI OLARAK YÖNETİM KURULLARI

1. YÖNETİM KURULUNUN İŞLEVLERİ

Şirket faaliyetlerini yönlendiren en yetkili organ olan yönetim kurulu, önemli bir yönetişim mekanizmasını temsil etmektedir. Yönetişim literatürüne göre yönetim kurulu üyelerine atfedilen roller üç ana gruba ayrılmaktadır. Birinci grup, karar kontrolü görevinin gereği olan denetleme işlevi. İkinci grup, karar yönetimi faaliyetine desteği ifade eden danışmanlık işlevi ve üçüncü grup, şirketin çevreyle ilişkilerini düzenleyen kaynak sağlama işlevi olarak belirtilmektedir (Koçer, 2006: 51).

1.1. DENETLEME İŞLEVİ

OECD, yönetim kurulu sorumluluklarına yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin altıncı bölümünde yer vermiştir. B maddesinin ikinci ilkesinde, yönetim kurulunun kurumdaki yönetişim mekanizmalarının etkinliğini kontrol etmesi gerektiğini belirtmektedir. Yönetim kurulu üyeleri kurumdaki örgütsel yapıyı ve yönetişim mekanizmalarının etkin işleyip işlemediğini düzenli olarak izlemeli ve gerekli görüldüğü takdirde bu mekanizmalarda yeniliklere veya değişikliklere gitmelidir (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, 2005: 45).

İcra başkanının belirlenmesi denetleme işlevi çerçevesince yönetim kurulunun ortaya koyduğu en somut faaliyettir. Yönetim kurulunun herhangi bir tepe yönetim katkısı olmaksızın tamamen kendi başına gerçekleştirdiği diğer bir faaliyet de üst düzey yöneticilerin gösterdikleri performanslar doğrultusunda ödüllendirilmesidir. Denetleme işlevini oluşturan diğer tüm faaliyetler ise, tepe yönetim önerilerinin belli oranlarda yönetim kurulu katılımıyla gözden geçirilmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir (Koçer, 2006: 56).

1.2. DANIŞMANLIK İŞLEVİ

Yönetim kurulunun danışmanlık işlevi, tepe yönetimine yol yöntem gösterme, tavsiyeler sunma, yönlendirmede bulunma ya da hizmet etme olarak da bilinmektedir. Şirkette alınan kararların gerçekleştirilmesi yönetimin sorumluluğu altındayken, bu sorumluluğun yerine getirilmesinde yönetim kurulu tepe yönetimine destek vermektedir (Koçer, 2006: 53-54).

Yöneticiler, danışmanlık hizmeti ile organizasyondaki süreçlerde meydana gelen problemlere çözüm sağlama, süreçlerin tekrar yapılandırılması ve sistemlerin geliştirilmesi gibi konularda iç denetçilerden tavsiyeler almakta ve bu tavsiyeleri dikkate almak suretiyle daha sonra ortaya çıkabilecek problemleri de önleme fırsatı elde etmektedirler (Memiş, 2006: 110).

1.3. KAYNAK SAĞLAMA İŞLEVİ

Denetleme ve danışmanlık işlevleriyle şirketin içsel faaliyetlerinde düzen sağlayan yönetim kurullarının diğer önem teşkil eden işlevi de dış çevreyle olan ilişkileri güçlendirerek şirketin ihtiyaç duyduğu kritik kaynakları elde etmesini kolay hale getirmektir. Yönetim kurulu üyeleri bu işlevi, çevresel belirsizliğin oranını düşürerek, önem arz eden kaynakları şirkete bizzat temin ederek ya da bu kaynakları dış çevreyle sağlanan bağlantılar aracılığıyla elde ederek gerçekleştirmektedir (Koçer, 2006: 56).

2. YÖNETİM KURULUNUN YAPISI

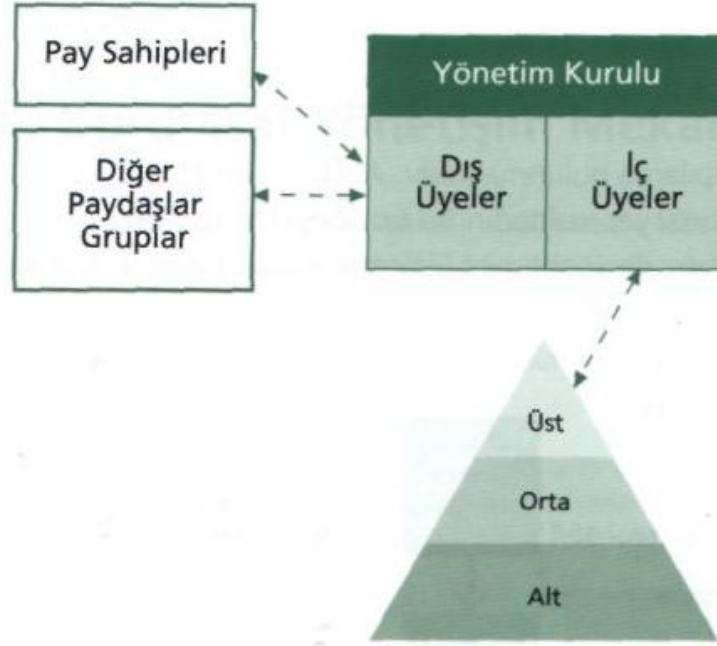
2.1. YÖNETİM KURULU ÜYELİK YAPISI

Şirketler genel olarak yönetim kurulu üyeliklerini iki grup altında toplamışlardır. Birinci grup üyeler, yönetim hiyerarşisinde zaten görevi bulunan şirket içindeki üyelere aittir. Bunlar genellikle şirketin üst yönetim kademesinde veya en azından ortaya yönetimde görevli olan kumanda görevindeki yöneticileri ile tam gün esasına göre çalışmasını sürdüren kurmay danışmanlardır.

İkinci grup yönetim kurulu üyeleri ise şirkette herhangi bir yönetim veya danışmanlık görevi olmayan ve şirket dışından tayin edilmiş olan üyelere aittir. Bu kişiler başka şirketlerin baş icra sorumlusu (CEO), genel müdürü ya da yönetim

kurulu üyesi olabilir. Aynı zamanda bu şirkette yönetiminde görev yapmış olabilirler. Bazı durumda şirket dışından tayin edilmiş üyeler, bu şirketin daha önce üst yönetim kademelerinde görev almış ve emekli olmuş eski yöneticileri de olabilir. Aynı zamanda şirketin yöneticilerinin aile fertleri veya akrabalık bağı olan kişilerden de olabildiği gibi, şirketin sıkı ilişkide bulunduğu büyük alımlar ya da büyük satımlar yaptığı üyeler de yönetim kurulu üyeliğinde görev alabilirler (Eren, 2005: 46).

Kurumsal yönetim konularının temelini meydana getiren pay sahipleri yaklaşımı veya paydaş grup yaklaşımları yönetim kurulunun iç veya dış üyelerden oluşması konusundaki temel belirleyici etkenlerden birisidir. Pay sahipliği yaklaşımının bir sonucu olarak hâkim hissedar grubunun belirlediği üyeler genellikle iç üyelerden oluşabilmektedir. Paydaş grup yaklaşımındaki görüşler altında oluşturulan yönetim kurullarındaki üyeler ise genellikle dış üyelerden meydana gelebilmektedir. Bazı durumlarda dış üyelikler, resmi makamlar tarafından yasal zorunluluk olarak konulabilmektedir. Örneğin, bankalarda veya kamu kuruluşlarında bakanlık veya ilgili ortak kurumun bir veya birkaç temsilcisinin yönetim kurulunda görev alma durumu olabilir. Bankalarda, özellikle tasfiye halinde bulunan bankalarda bir veya birkaç BBDK (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu) temsilcisi yönetim kurulunda görev alması gibi (Ülgen ve Mirze, 2007: 432).



Şekil 4. Yönetim Kurulu Bileşimi

Kaynak: Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 4. Baskı, Arıkan Basım, İstanbul, 2007, s.432

Firma performansını ve dolayısıyla değerini olumlu yönde etkileyebilmek için yönetim kuruluna finansal sektörde faaliyet gösteren bir şirketin çalışanını dış üye olarak görevlendirmenin uygun olduğu düşüncesi çokları tarafından benimsenmiştir. Değer yükselişi bu dış üyelerin yönetimi kontrol etmedeki yetenek ve güdülerinden kaynaklanmaktadır. Leea ve diğerlerinin elde ettikleri verilere göre, firma değerini artırmak için yönetim kuruluna finans sektöründe hizmet veren bir kişinin üye olarak görevlendirilmesi gerekli hale gelmiştir. Küçük firmaların, finansal piyasalarda yer edinmek maksadıyla veya finansal uzmanlık kazanmak maksadıyla finans sektöründe çalışan dış üyeleri atadıkları görülmektedir (Suyolcu, 2006: 96).

Bir şirkette kurumsal yönetimin doğru ve tarafsız faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri için ön şart Bağımsız üyelerin yönetim kurulunda çoğunlukta bulunması gerekmektedir. Şirketin çıkarlarını her şeyin üstünde tutabilme ve verilen kararlarda objektif olabilme avantajı bağımsız üyelerin doğal olarak sahip oldukları yetilerdir.

Bağımsız üye olmanın kriterleri aşağıdaki gibi belirtilmektedir:

- Şirkette sadece yönetim kurulu üyeliği ve yönetim kurulundaki üyeliğinden dolayı ödül olarak hak kazandığı ve toplam olarak %5'i geçmeyen hissedarlığı bulunması,
- Şirkette veya şirketin bağlı olduğu bir kuruluşta, kardeş firma ya da sahip olduğu bir firma tarafından son iki yılda çalıştırılmamış olması,
- Şirkete önemli ölçüde hizmet ve ürün sağlayan firmaların herhangi birisinde çalışmıyor olması,
- Eşi veya akrabalarının birinin şirkette herhangi bir kontrol noktasında olmaması ve önemli hissedar (toplam sermayenin % 5'inden fazlasını elinde bulunduran) olmaması,
- Şirketten yönetim kurulundaki görevinden dolayı aldığı ücret dışında başka bir ücret almaması; eğer yönetim kurulu görevi nedeniyle hissedar ise kanuni azınlık hissesi seviyesinin altında hisseye sahip olması ve yönetim kurulu üyeliği, ücreti ve temettü dışında başka herhangi bir gelir elde etmiyor olmasıdır.

Yönetim kurulu ve icra arasında karşılıklı denetim ve denge mekanizmasının meydana getirilmesi, hesap verme sorumluluğunun artırılması ve muhtemel çıkar faaliyetlerinin engellenmesi gereklidir. Bu amaçla, yönetim kurulunun icrada görev alan tek üyesi icra başkanı olmalı ve diğer tüm üyelerinin icrada görev almaması sağlanmalıdır (TÜSİAD, 2002).

2.2. BAĞIMSIZ ÜYELERİN ORANI

Başlangıçta %25 bağımsız üye ile faaliyet gösteren yönetim kurulu bu oranı zamanla %50'nin üzerine çıkarma çabası içerisinde olmalıdır. Holding ve borsaya kayıtlı şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin en az yarısından bir fazlası bağımsız üyelere oluşmalıdır. Bu oran gerçekleşmediği durumda, yönetim kurulu ilk sene alacağı ve resmi tutanağa geçirilecek bir kararla, bu oranı sağlayabilmek için gereken süreyi kendini bağlayıcı bir biçimde ortaya koymalıdır.

Devletin finans sektörünün ve herhangi bir oranda ortaklığının bulunduğu şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin en az yarısından bir fazlasını bağımsız üyelerden oluşturmalıdır. Bu oran gerçekleşmediği durumda, yönetim kurulu ilk sene alacağı ve resmi tutanağa geçirilecek bir kararla, bu oranı sağlayabilmek için gereken süreyi kendini bağlayıcı bir biçimde ortaya koymalıdır. (TÜSİAD, 2002).

2.3. BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN BAĞIMSIZLIKLARINI AÇIKLAMA ZORUNLULUĞU

Tüm bağımsız üyeler atama sırasında her bağımsız üye, yönetim kuruluna yapacağı yazılı bir bildiriyle, atanması anında şirkette veya herhangi bir yatırımında hiçbir hisse ve çıkar ilişkisi bulunmadığını ve “bağımsızlığın” tüm şartlarını yerine getirdiğini bildirmesi gerekmektedir (TÜSİAD, 2002).

3. YÖNETİM KURULU BAŞKANLIĞI

Yönetim kurulunun kontrol yeteneğini artırmak için gerçekleştirilmesi düşünülen yapısal düzenlemelerden birisi de icranın başındaki kişinin aynı zamanda yönetim kurulunun da başkanı olması uygulamasının ortadan kaldırılmasıdır. İcra başkanı ve yönetim kurulu başkanı görevlerinin tek bir kişide birleştirilmesiyle ortaya çıkan problem, yönetimin hesap verebilirliğini sağlamakla görevli olan kurula başkanlık eden kişinin aynı zamanda, söz konusu yönetimin bir üyesi konumunda olmasıdır. İcra başkanının yönetim kuruluna bilgi sağlayan öncü kişi olması, bu kişinin liderliğini yaptığı kurulun doğru değerlendirmede bulunma ihtimalini düşürmektedir. İcra başkanı ve yönetim kurulu başkanı görevlerinin farklı kişilerce yerine getirilmesi gerekir. Böylece muhtemel çıkar çatışmaları önlenir, şirket için gerekli olan bağımsız görüş getirilebilir, güç dengesi uygun bir düzeye çekilebilir ve yönetim kurulunun hesap verebilirliği artırılabilir. Birçok yazar da bu iki görevi tek bir kişinin yerine getirmesiyle, icra başkanının yönetim kurulundaki liderlik konumunu kullanarak toplantıların gündemini dikte edebileceğini ya da anlaşmazlıkları minimize edebileceğini, şirket dışı üyelerin toplantılarda icra başkanını sorgulama yeteneği ve isteğini azalabileceğini ileri sürmektedir.

Diğer yandan, yönetim kurulu başkanlığı görevinin icra başkanı tarafından üstlenilmesinin bazı artı yönleri de belirtilmektedir. Bundan dolayı, bütün yönetim

kodlarında icra başkanı ve yönetim kurulu başkanı görevlerinin aynı kişide toplanmasının belli zamanlarda doğru bir uygulama olabileceği ileri sürülmektedir. Emir-komuta birliği ilkesine uygunluk durumu düşünüldüğünde, icra başkanının aynı zamanda yönetim kuruluna da başkanlık etmesi işlevsel olarak değerlendirilebilir. Bu iki görevin tek bir kişide toplanmasının sağlayacağı diğer bir olası artı yön, yönetim kurulu başkanının şirketin faaliyet çevresi hakkında yüksek seviyede bilgiye sahip olmasını sağlamasıdır (Koçer, 2006: 68-69).

İcra Başkanı ile görevleri birbirinden ayrılan Yönetim Kurulu ile İcra Başkanı toplantılarının gündem maddesini oluşturur, kurumsal yönetim komitesi ile birlikte Yönetim Kurulu'nun işleyiş biçimini inceler ve iyileştirici önlemler alır, Yönetim Kurulu'nun İcra Başkanı'na ilişkin yapmış olduğu sene sonu performans değerlendirmesi sonuç ve ücretlendirmesini icra başkanına sunar (TÜSİAD, 2002).

4. YÖNETİM KURULU KOMİTELERİ

Yönetim kurulu toplantılarının aşırı yüklenmesi ile çok uzun sürmesinin önlenmesi ve toplantılardaki tartışmaların azaltılması için yönetim kurulu başkanının izleyebileceği yollardan birisi de kurul içerisinde uygun komiteler kurmaktır. Bu komiteler, yönetim kurulunun sadece ilgilenmesi gereken konulara odaklanmasını sağlamakta, ön araştırmaları kurul seviyesinin altında bir yapılanmaya bırakma imkânı vermektedir. Yönetim kurulunda komiteler oluşturmanın sebebi, yönetim kurulu işlerini daha yönetilebilir bir hale getirmektir.

Şirket ile ilgili pek çok mesele, yönetim kurulu üyelerinin tamamının ilgilenemeyeceği kadar karmaşık olabilmektedir. Tüm üyelerin her konu ile ilgilenememesi, zaman, verimlilik ve de uzmanlık sorunundandır. Yönetim kurulu bazı meselelerle ilgili kararların alınmasını uygun komitelere bırakabilmekte ya da bu komitelerden konu hakkında kapsamlı çalimsalar yapmasını ve önerilerini sunmasını isteyebilmektedir. Şirket yönetim kurullarında oluşturulan başlıca komiteler aşağıda gösterilmiştir.

- İcra Komitesi
- Denetim Komitesi
- Ücret Komitesi

- Atama Komitesi

Bunlara ek olarak, belirli sorunlarla ya da meselelerle ilgilenmek üzere ya da şirketin faaliyet gösterdiği iş kolunun özelliklerine göre özel komiteler de oluşturulabilmektedir. Örneğin üretim komitesi, teknoloji komitesi, strateji komitesi v.b. (Metiner, 2006: 86-87).

Komiteler, yönetim kurulunun profesyonel bir yaklaşımla görev yapmasını ve böylece yönetim kurulunun kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir şekilde işlemlerini sağlar. Her komite için, üyelerinin yarısından fazlasını bağımsız üyelerin oluşturması, şeffaf bir şekilde seçilmiş olması kurumsal yönetimin işlemleri açısından zorunlu bir durumdur (TÜSİAD, 2002).

4.1. İCRA KOMİTESİ

İcra Komitesi, yönetim kurulunun faaliyetlerini yönetmek amacıyla kurulmaktadır. Bu komite, istenilen durumlarda yönetim kurulu adına hareket etmekte ve alınması gereken kararları almaktadır.

Koşulların ve zamanın uygun olmaması sebebiyle bütün kurul üyelerinin bir araya gelmesi imkânının olmadığı durumlarda İcra komitesi, yedek bir mekanizma gibi faaliyet göstermektedir. Bazı konular yönetim kuruluna sunulmadan önce icra komitesinde tartışılmakta ve sonrasında tüm kurula sunulmaktadır.

Herhangi bir acil durum anında yönetim kurulu adına hareket etme, bu komitelerin en önemli ve yaygın sorumluluğudur. Hızlı karar alınmasını gerektiren hallerde ve yönetim kurulunu toplama fırsatı olmadığı zaman, bu komite gerekli görülen kararları almaktadır. Bu gibi hallerde daha sonra gelen ilk toplantıda yönetim kuruluna bilgi verilmeli ve alınan kararın yönetim kurulunun onaylaması sağlanmalıdır. Bu komiteler, açıkça ortaya konulmuş bazı durumlarda rutin konularla ilgili olarak karar alma yetkisine sahiptirler. Örneğin daha önce yönetim kurulu tarafından onaylanmış bir sözleşmenin yenilenmesi, tekrar eden işlerin yürütülmesi v.b.

Bu özel yetki sağlama, özellikle kurul üyelerinin coğrafi olarak dünyaya yayıldığı geniş yönetim kurullarında olmaktadır. Acil bir durumda bu üyelerin hızlı bir şekilde bir araya getirme imkânı sağlanamayabilir. Bu yetkilendirme ile ilgili en

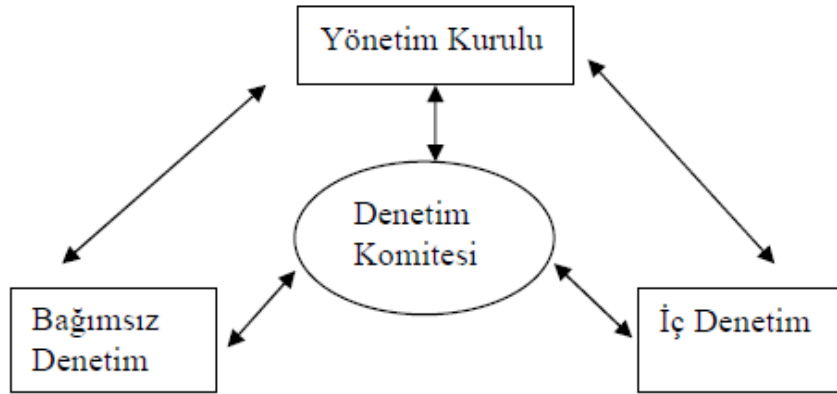
önemli hatırlatma rutin meselelerin yanlış anlaşılmasının muhtemel olmasıdır. Bu durumlar sadece, bütün yönetim kurulunun hâlihazırda bilgi sahibi olduğu konularla ilgili olmalıdır (Metiner, 2006: 88-89).

4.2. DENETİM KOMİTESİ

Denetim komitesi, yönetim kuruluna gözetim görevinin gerçekleştirilmesinde yardımcı olarak, muhasebe denetim, iç kontrol sistemi ve mali raporlama uygulamaları ile ilgili yardımcı komitedir. Denetim komitesi yönetim kurulunun onayına bağlı olarak, denetim kurulunun mali konularda bilgili bağımsız üyelerinden oluşur. Denetim komitesi, işletmenin yönetim kurulu üyeleri arasından belirli bir mantıkla seçilmiş üyelerden meydana gelerek çalışmalarını sürdüren bir gruptur (Abdioğlu, 2007: 140).

Denetimden sorunlu bu komite yönetim kurulu üyeleri arasından oluşturulur ve kurumsal yönetim ilkelerine göre kurum performansı ile ilgili her türlü iç ve dış denetimin yeterli ve şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlar (Eşkazan, bt).

Şekil 5. Denetim Komitesinin Yönetim Kurulu, Bağımsız Ve İç Denetim İle İlişkisi



Denetim komitesinin, şirket içi bilgi akışı, bağımsız dış denetim, şirket iç kontrol sistemi, şirket tarafından kamuya açıklanacak mali tablolar gibi konular dahil olmak üzere, genel anlamda şirketin denetimiyle ilgili her konuda sorumluluk ve görevlere sahiptir.

Denetim komitesinin genel olarak görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Finansal raporlama sürecinin gözetimiyle ilgili olarak, kamuya bildirilen finansal bilgilerin dengeli adil, olmasında ve muhasebe standartlarına uygunluğun gerçekleştirilmesinde yönetim kuruluna yardımcı olur ve yönetim kurulu adına yönetim ve bağımsız denetçi arasındaki iletişimi sağlar. Şirket içerisindeki finansal ve operasyonel faaliyetlerin ve raporlama sürecinin gözetimini yapar.
- İç ve dış denetim sürecinin uygulama etkinliğini, muhasebe, mali raporlama ve iç kontrol ile ilgili iç sistemlerin işleyişi ve yeterliliğini, katma değerini, yönetim kurulu adına gözetmekle sorumludur (Uzun, bt).
- Yapılan şikâyetlerin incelemesini yaparak değerlendirmelerde bulunur ve önlemler alır.
- Bağımsız denetim kurulunun seçiminde önerilerde bulunur ve bağımsız denetçilerle birlikte denetim planını oluşturur ve denetim raporlarını inceler.
- Bağımsız denetim sonuçlarını ve varsa görüş bölümündeki yorumları inceleyerek, bağımsız denetçinin yönetime sunmuş olduğu önerilerin yerine getirilip getirilmediğini inceler, iç denetimin sunmuş olduğu raporları ve yönetimin bu raporlara verdiği cevapları gözden geçirir (Geray, bt).
- Bağımsız denetim kurulu, şirketin muhasebe politikası ve uygulamalarıyla ilgili önemli konuları, daha önce şirket yönetimine sunduğu uluslararası muhasebe standartları çerçevesinde alternatif uygulama ve kamuya açıklama seçeneklerini, bunların muhtemel neticelerini ve uygulama teklifini, şirket yönetimiyle gerçekleştirilen önemli yazışmaları, denetimden sorumlu komiteye bildirir.

- Denetim komitesi, yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında çıkabilecek çıkar çatışmalarını ve ticari sır özelliğindeki bilginin kötü amaçlar doğrultusunda kullanılmasını engelleyen şirket içi düzenlemelere ve politikalara uyumu gözetir (SPK, bt).

4.3. ÜCRET KOMİTESİ

Yönetim Kurullarının en karmaşık özellik gösteren görevlerinden birisi de şirket üst düzey yöneticilerine sağlanan maddi imkânların belirlenmesidir. Bu imkânlar, güçlü mevcut performansı ödüllendirmeli ve gelecekte de benzer sonuçlar alınabilmesi için teşvik edici özellikte olmalıdır. Aynı zamanda, ortalama veya ortalama altı performans için prim ödemesi yapılmalıdır. Yönetim kurulları doğru yöneticileri belirlemek, kısa ve uzun vadede bu yöneticilerin performansları ile hissedar çıkarları arasında uyum sağlamak ve vergisel anlamda etkin olacak yöntemi seçmek zorundadırlar.

Son zamanlarda kamuoyunun şirket üst yöneticilerine yapılan ödemeleri yakın takipte tutması, bu kişilere sağlanacak imkânların planlanmasını daha da karmaşık bir şekle sokmuştur. Şirket yöneticilerine yapılan ödemeler ile şirket karlılığı arasında bir ilişki olmalıdır. Bu nedenle yöneticilere sağlanan maddi imkânlar son dönemde en fazla göze çarpan kurumsal yönetim konusu haline gelmiştir. Amerika'daki pek çok hissedar ve düzenleyici kuruluşun aklında şirket üst yöneticilerine verilen maddi ve maddi olmayan imkânların fazla olduğu yönünde bir düşünce yer almaktadır. Yönetim kurulları, açıkça etkili olan bir üst yöneticiyi kaybetmeme endişesini duymakta ve kamu incelemelerini gözetmek zorunda kalmaktadır.

Ücret Komitesi, kurumun üst yöneticilerine sağlanacak maddi imkânları tasarlama yükümlülüğüne sahiptir. Komitenin yükümlülüğü en zor görevler arasındadır. Çünkü üst yöneticilere verilecek imkânların belirlenmesinde performans, rakipler, hissedar ve kamuoyunun düşünceleri gibi pek çok kriter göz önünde bulundurulmaktadır. Aynı zamanda, yöneticilerin daha yüksek imkânlarla kurumdan ayrılması halinde eli sıkı olmakla ya da hissedarların sağlanan imkânları aşırı bulması halinde haddinden fazla cömert davranmakla suçlanma ihtimali de söz konusudur. Bunlara karşın ücretlerin belirlenmesinde komite üyelerine dayanak

sağlayabilecek bazı durumlar da mevcuttur. İlk olarak, sağlanan imkânların performans ile ilişkilendirilmesi, bunların hem yöneticiler hem de hissedarlar açısından kolay anlaşılır hale getirmektedir. İkincil olarak başarısızlık durumunda daha az ödeme yapılması ve yapılan anlaşmaların kısa tutulması mümkündür. Son olarak da üst yöneticilere sağlanacak imkânların seviyesi belirlenirken, kurumun tüm çalışanlarına sağladığı imkânlar içerisinde bunların yeri gözetilmelidir. Şayet bir ödül sistemi kurulursa, şirkette tüm çalışanların şirket başarısına olan bağlılıkları da artırılmış olacaktır (Metiner, 2006: 92-93).

4.4. ATAMA KOMİTESİ

Atama ve Kurumsal Yönetim Komitesi, yönetim kurulunda görev alabilecek yetkin kişilerin belirlenmesi, adayların ise alım için genel kurulun onayına sunulması ve kurumsal yönetim ilke ve rehberlerinin geliştirilmesinden sorumludur. Komite bağımsız üyelere oluşmalıdır ve yönetim kurulu adaylarının seçimi için sıralı bir süreç izlenmelidir.

Bu süreç;

- Yönetim kurulunun sahip olmadığı, yetenek, beceri ve fonksiyonel tecrübenin belirlenmesi,
- Mevcut yetkinlik boşluğunu doldurabilecek adayların aranması,
- İyi yargılara sahip, bağımsız ve geleneksel bilgeliğe karşı koyabilecek korkusuz adayların seçilmesi,
- Sadece komitenin onayladığı üyelerin seçim için davet edilmesinin sağlanmasını, içermelidir.

Bazı özel haller için yönetim kurullarınca oluşturulan birkaç komite daha bulunmaktadır. Bazı şirketler, strateji veya planlama komitelerini özel haller için kullanabilmektedir. Bazıları sermaye yapısının ve ilgili finansal enstrümanların yönetimi için finans komitesi oluşturmaktadır. Hatta çevre konusunda komiteler oluşturan şirketler de bulunmaktadır. Bazı zamanlarda şirketler belirli bir mesele ile uğraşmak için geçici komiteler de kurabilmektedir. Bu gelişmeler şirketin karşı karşıya geldiği yeni durumlar veya acil meseleler üzerinde çalışmak ve rapor sunmak

üzere oluşturulmaktadır. Bu özel komiteler, meseleye çözüm bulunması ardından dağılmaktadırlar (Metiner, 2006: 93-94).

5. YÖNETİM KURULUNUN ETKİNLİĞİ

5.1. YÖNETİM KURULU TOPLANTILARI

Yönetim kurulu toplantılarının amacı, kurulun ilgilenmek durumunda olduğu konularda ilgili üyelerin bir karara varmasıdır. Bu durum, tüm üyelerin tartışmalara uygun katkıyı sağlamasını gerektirmektedir.

Yönetim kurulu başkanı bu toplantılarda, gereken kurul üyelerinin kabiliyeti ve zamandan oluşan kaynakları uygun şekilde idare etmelidir. Şayet yönetim kurulu başkanları, ellerinden gelenin en iyisini yapmak üzere kurulun faaliyetlerine katılımları konusunda üyelere cesaret verebilirlerse, yönetim kurulları şirketlerinin hak ettiği liderliği sağlayabilir ve yönetim kurulu üyeleri değerli zamanlarının iyi kullandığını fark edebilirler. Yönetim kurulu toplantıları, şirketin karşı karşıya olduğu ya da karşılaşma ihtimali olan meselelerin kolektif bir şekilde tartışılması ve bunlarla ilgili en etkili kararın alınmasını sağlamaktadır. Yönetim kurulu müzakere eden bir kurumdur ve bir şirketin üst düzey karar alma organıdır. Bu sebeple sadece bu organın karar vermesi gereken meseleler bu toplantılara taşınmalıdır.

Yönetim kurulunun amacı, görüşülen konu ile ilgili kabul edilebilir bir karara varmaktan ziyade, en iyi karara varmaktır. Bunu gerçekleştirebilmek için de yönetim kurulu başkanının toplantılarda, tartışmaların konunun dışına çıkmasını engellemesi ve konu hakkında söyleyecek sözü olan tüm üyeleri tartışmanın içine çekmek için onları yüreklendirmesi gerekmektedir. Toplantıların amacı üyelerin birbirlerinin analiz ve fikirleri üzerin katkı yapmasını sağlamaktır. Burada başkanın görevi ise, tartışmaların, varılabilecek bir sonuca ulaşana kadar devam etmesini sağlamak ve meseleleri bir sonuca ulaştırmaktır (Metiner, 2006: 94-95).

5.2. YÖNETİM KURULU PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

Yönetim Kurulu performansı yönetim kurulunun rolünü etkin bir şekilde gerçekleştirme yeteneğini ve kamuya karşı şeffaf olmasını belirtir (Elitaş, Ağca ve Aydemir, 2009: 107).

Yönetim kurulu üyelerinin kendi performanslarını değerlendirmeleri çok kullanılan bir uygulama olmamakla beraber, yönetim kurulu etkinliğini arttıran kritik bir faaliyet olarak görülmektedir. Bu nedenle, birçok yönetim kodunda yönetim kurulunun performansının genel olarak ve bireysel düzeyde de değerlendirilmesi tavsiye edilmektedir.

Performans değerlendirmesinin yönetim kurulu etkinliğine faydası ise, üyelerin kişisel ve kolektif görevlerinin netleştirilmesi ve yönetim kuruluna bu görevleri ne kadar başarılı yerine getirip getirmediğine ilişkin geri bildirim sağlaması şeklinde açıklanmaktadır. Fakat yönetim kurulu düzeyinde bir performans değerlendirme sistemi kurmak zor bir uygulama olarak görülmektedir. Çünkü yönetim kurulunun çok farklı meselelere zaman ayırmak durumunda olması genel olarak geçerli olan değerlendirme kriterlerinin oluşturulmasını zorlaştırmaktadır. Bireysel seviyede performans değerlendirmesi ise, sadece toplantılarda birlikte oldukları için üyelerin birbirlerinin performansı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları ve çok farklı şekillerde katkıda bulunabilen üyeler için genel değerlendirme kriterleri geliştirme imkânının olmaması sebebiyle daha zor bir uygulama olarak görülmektedir (Koçer, 2006: 72-73).

Yönetim kurulunun performansını inceleyen araştırmaların sonuçları aşağıda belirtilmektedir:

Cheng, yönetim kurulları ile şirket performansı arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında; 1996– 2004 yılları arasında Investor Responsibility Research Center bilgileri bulunan 1.252 şirkete ait verileri kullanmıştır. Araştırma sonucunda; büyük yönetim kurullarına sahip olan şirketlerde düşük şirket performansı olduğu gerçeğine ulaşmıştır. Sonuçlar yönetim kurulunun büyüklüğü ile aylık hisse senedi getirileri, aktif karlılığı Tobin q, büyüme ve Ar-Ge harcamaları arasında ters orantı olduğunu gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Büyük şirketlerde konsensüse ulaşmak zaman alacağı için, büyük yönetim kurulu kararları oldukça az gerçekleşmektedir buna bağlı olarak şirket performansı olumsuz etkilenmektedir (Cheng, 2006).

Klein, yönetim kurulu bileşimi ve şirket performansı arasındaki ilişkiyi S&P 500'de yer alan firmalar üzerinde araştırmıştır. Araştırma sonucunda; şirket performansı ve yönetim kurulu bileşimi arasında istatistiksel açıdan düşük zayıf bir ilişkinin olduğu, bununla birlikte yönetim kurulu komitelerinin bileşiminin finans ve

yatırım komitelerinde; işletme içi üyelerin oranı ile muhasebe ve borsa performans ölçüleri arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır (Klein, 1998).

Chung, Wright ve Kedia, çalışmalarında kurumsal yönetim yapısının sermaye ve Ar-Ge yatırımları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Kurumsal yönetimi temsil ettiği düşünülen “ şirket izleyen analistler, yönetim kurulunun bileşimi için büyük bir öneme sahip olduğunu gösterirken, kurumsal sahiplik yapısı” üç değişken olarak kullanılmış, kurumsal yönetim yapısına göre şirket yatırımlarının piyasa değerlerinin değişip değişmediği araştırılmıştır. Çalışmanın sonuçları şirketin sermaye ve Ar-Ge yatırımlarının piyasa değerlerinin şirket izleyen analistler ve yönetim kurulunun bileşimi için kritik öneme sahip olduğunu gösterirken, kurumsal sahiplik yapısının herhangi bir öneme sahip olmadığını göstermiştir (Chung, Wright ve Kedia, 2003).

Elitaş, Ağca ve Aydemir, işletmelerin yönetim kurulu yapısı, süreci ve performans ilişkisini araştırmayı amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda hazırlamış oldukları anketi Ege Bölgesinde yer alan 185 tane işletmenin yönetim kurulu üyelerine uygulamışlardır. Araştırma sonucunda; icrada olan yönetim kurulu üye sayısı ile yönetim kurulunun denetim rolü arasında bir ilişki bulunmadığı, bununla birlikte yönetim kurulu ve işletme performansı üzerinde, yönetim kurulu üye sayısının, herhangi bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca bağımsız yönetim kurulu üye sayısı ile hem işletme hem yönetim kurulu performansı arasında da anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yönetim kurulu süreci ile yönetim kurulu performansı arasındaki pozitif ilişki, araştırmadan elde edilen tek anlamlı ilişkidir (Elitaş, Ağca ve Aydemir, 2009:103).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE YÖNETİM KURULUNUN YAPISI, İŞLEYİŞİ VE PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: DENİZLİ İLİ ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODELİ

Araştırmanın amacı, işletmelerde yönetim kurulu yapısı ve işleyişinin işletme performansı üzerindeki etkisinin istatistiksel analizler çerçevesinde tespit edilmesidir. Bu bağlamda tespit edilen alt boyutların kendi aralarındaki ve işletme performansı ile olan ilişkileri ortaya konacaktır. Araştırma, işletmelerde yönetim kurulunun yapısı, işleyişi ve performans üzerine etkilerinin incelenmesine yönelik ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilemez. Bilinmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir (Karasar, 2007: 77).

2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın evrenini 2009 yılında Denizli ilindeki yönetim kurulu bulunan işletmelerin yönetim kurulu üyeleri, örneklemini ise Denizli’de yönetim kurulu bulunan ve ankete olumlu yanıt veren 32 işletmede 40 yönetim kurulu üyesi (bazı işletmelerde birden fazla yönetim kurulu üyesine anket uygulanmıştır) oluşturmaktadır.

3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Söz konusu anketin oluşturulmasında Elitaş, Ağca ve Aydemir’in, (2009) “Yönetim Kurulu Yapısı, İşleyişi ve Performans İlişkisi: Ege Bölgesi Örneği” başlığında yaptıkları çalışmada kullandıkları ölçeklerden faydalanılmıştır. Anket çalışması Wang ve Ong (2005)

tarafından kurumsal yönetim literatüründe yaygın olarak kullanılan güvenilirliği ve geçerliliği çeşitli araştırmacılar tarafından test edilen, farklı ölçekler temel alınarak geliştirilen ölçek kullanılarak geliştirilmiştir. Anketin üçüncü ve son kısmında yönetim kurulu üyelerinin sahip oldukları rolleri sergileme yeteneklerini ya da rol performanslarını değerlemek için 27 sorudan oluşan yine Wang ve Ong (2005) tarafından geliştirilen “kesinlikle katılmıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” aralığında 5-li likert tipi bir ölçek yer almaktadır. Anketler yüzyüze görüşme yapılarak yönetim kurulu üyelerine uygulanmıştır. Bununla birlikte, işletme performansı ile ilgili ifadeler Kula (2005) tarafından kullanılan ölçek temel alınarak geliştirilmiştir.

4. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17,0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) yanı sıra normal dağılımın incelenmesi için Kolmogorov - Smirnov dağılım testinden faydalanılmıştır.

Kolmogorov Smirnov normal dağılıma uyum iyiliği testinin hipotezi;

- H_0 : Örneklem dağılımı normal dağılıma uygundur.
- H_1 : Örneklem dağılımı normal dağılıma uygun değildir.

Kolmogorov Smirnov normal dağılıma uyum iyiliği testi iki birikimli dağılım fonksiyonunun incelenmesi temeline dayanır. Birincisi yokluk hipotezinde belirtilen dağılımın birikimli dağılım fonksiyonudur. İkincisi örnekten elde edilen gözlenen birikimli dağılım fonksiyonudur (Gangam, 2008: 62). İki dağılım karşılaştırılarak örneklem dağılımının, normal dağılıma uyum gösterip göstermediğine karar verilir.

Ölçek puanları, normal dağılım göstermediğinden ölçekler arası ilişkileri saptamak için parametrik olmayan bir yöntem olan Spearman Korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir.

Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görmektir (Kalaycı, 2005: 115).

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, normal dağılım göstermeyen parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Mann Whitney U test kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ikiden fazla grup durumunda, normal dağılım göstermeyen parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Kruskal Wallis testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Mann Whitney U test kullanılmıştır.

Kruskal Wallis testi, tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan alternatifidir. Amaç, varyans analizinde olduğu gibi her biri n_j hacimli k sayıda bağımsız örneğin aynı yığından gelir gelmediğine karar vermektir (Gamgam ve Altunkaynak, 2008: 313). Mann Whitney U testi, bağımsız örneklem t testinin parametrik olmayan alternatifidir. Mann Whitney U testi, iki bağımsız örneklemden elde edilen test puanlarının birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test eder (Büyüköztürk, 2002: 39).

Hipotez testlerinin yanında ölçeğin iç tutarlılığını gösteren güvenilirlik analizleri de yapılmıştır. Güvenirlik aynı değişkenin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılık-kararlılık durumudur (Ergün, bt). Yani güvenilirlik, çalışma yapılırken oluşabilecek rasgele hataları dışlamaktır. Aynı çalışma farklı zamanlarda tekrar tekrar yapıldığında aynı cevaplar alınıyorsa yapılan çalışma güvenilirdir. Ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş yöntemlere güvenilirlik analizi ve bu ölçekte yer alan soruların irdelenmesine ise soru analizi (İtem Analysis) denilmektedir. Güvenilirliğin incelenmesinde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach's Alpha Katsayısıdır. Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri; (Özdamar, 2004: 633)

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güveniliridir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Çok sayıda değişken ile araştırma yapmak çoğu zaman sağlıklı sonuç vermeyebilir. Eğer değişkenler, gerçekten daha genel bir değişkenin sadece farklı ölçüm değerleri ise, çalışmayı kolaylaştırmak ve yorumları basitleştirmek için genel değişken değerleri oluşturulabilir. Faktör analizi, altında değişkenler seti olan ve faktör olarak adlandırılan genel değişkenin oluşturulması biçimidir (Akgül ve Çevik, 2005: 417). Faktör analizi verileri daha az sayıya indiren ve özetleme işlemi yapan bir grup çok değişkenli istatistikî yöntemle verilen genel isimdir.

Faktör analizi yapmak amacı ile yaptığımız örneklemin yeterliliğini gösteren KMO ve Barlett testleri uygulanmaktadır. Testler sonucunda KMO değerinin 1'e yakın olması, Barlett testinin de anlamlılık düzeyinin $p < 0,05$ olması beklenir. Bu aşamadan sonra ölçeğin alt boyutlarını belirlemek amacı ile faktör analizi gerçekleştirilmekte ve ortaya çıkan faktörlerin tek tek güvenilirlik testleri yapılmaktadır. Ayrıca faktörlerin varyans açıklama oranlarına da bakılmaktadır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

4.1. YÖNETİM KURULUNUN İŞLEYİŞİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ÇALIŞMASI

Tablo 1. Güvenilirlik Değeri

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
0,968	23

Yapılan analiz sonucu ölçeğin güvenilirliği %96,8 olarak bulunmuştur. Bu bağlamda, ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 2. Faktör Analizi Döndürülmüş Yükler Matrisi

Soru	Boyut		
	Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü	Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü	Yönetim Kurulundaki Uyum
c9	0,957		
c6	0,904		
c1	0,863		
c8	0,862		
c3	0,861		
c11	0,785		
c16	0,732		
c5	0,687		
c7	0,652		
c10	0,646		
c15	0,637		
c12		0,970	
c22		0,888	
c13		0,833	
c2		0,817	
c17		0,704	
c18		0,636	
c4			0,808
c23			0,794
c20			0,776
c21			0,749
c19			0,729
c14			0,724

3 faktör toplam varyansın %99'unu açıklayabilmektedir.

Soru No	Soru İçeriği
c9	Yönetim Kurulu üyeleri işler başarılı bir şekilde tamamlandığı zaman memnun olmaktadırlar.
c6	Yönetim Kurulu üyeleri toplantılara aktif olarak katılmaktadırlar.
c1	Yönetim Kurulu, üst yönetime göre işletmede daha çok etkindir
c8	Yönetim Kurulu üyeleri yapılması gereken işleri için sorumluluk hissetmektedirler.
c3	Yönetim Kurulunun üst yönetimi üzerinde etkin kontrol sistemi vardır.
c11	Kararlar alınırken yönetim kurulu üyeleri arasında kişilik çatışmaları yaşanmaktadır.
c16	İşlerin nasıl yapılacağı ile ilgili prosedürler genellikle yönetim kurulu toplantıları süresince tartışılır.
c5	Yönetim Kurulu (YK) üyeleri Toplantılardan önce dikkatli bir şekilde bilgileri gözden geçirir.
c7	Yönetim Kurulu üyeleri yaptıkları işten hoşlanmaktadırlar.
c10	Yönetim Kurulu son kararı vermeden önce farklı üyelerin görüşlerini dikkate almaktadır.
c15	Yönetim Kurulu üyeleri birbiriyle çok iyi geçinmektedirler.
c12	Yönetim Kurulu üyeleri işlerin yapılış biçimi hakkında tartışma yapma eğilimindedirler.
c22	Yönetim Kurulu üyeleri arasındaki ilişkiler en iyi bir biçimde “kazan-kaybet” (o kazanırsa ben kaybederim) şeklinde tanımlanmaktadır.
c13	Kararlar her zaman dostça alınmaktadır.
c2	Yönetim Kurulunun hissedarlara karşı hesap verebilirliği vardır.
c17	Tartışmalar açık ve içten (samimi) bir biçimde yapılmaktadır.
c18	Genellikle yönetim kurulu üyeleri dağıtılan işlerin adil olmadığını hissetmektedirler.
c4	Yönetim Kurulunun yapısı ve işleyişi şeffaftır.
c23	Yönetim Kurulu üyeleri görev sorumluluklarını dostça (tatlılıkla) kabul etmektedirler.
c20	Yönetim Kurulundaki atmosfer eleştirel düşüncüyü cesaretlendirmektedir.
c21	Yönetim Kurulu toplantıları çoğu kez açık bir kararla sonuçlanmaz.
c19	Yönetim Kurulu üyeleri her zaman işbirliğine ve birbirleriyle yardımlaşmaya hazırdırlar.
c14	Nihai karara ulaşıldığında, en azından bir üyenin alınan karardan memnuniyetsizliği yaygın (olağan) bir durumdur.

Faktör Analizi Döndürülmüş Yükler Matrisinde yer alan soruların neler olduğu açık bir şekilde yukarıda tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3. Alt Boyutlar Güvenilirlik Değeri

	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü	0,964	11
Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü	0,956	6
Yönetim Kurulundaki Uyum	0,946	6

Yönetim Kurulunun İşleyişi ölçeği alt boyutlarının güvenilirlik düzeyler %94 ile %97 arasında değişmektedir. Bu sonuca göre, alt boyutlar yüksek derecede güvenilirlerdir.

4.2. PERFORMANS ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ÇALIŞMASI

Tablo 4. Güvenilirlik Değeri

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
0,940	9

Performansa yönelik oluşturulan ölçeğin güvenilirliği %94 olarak bulunmuştur. Buna göre ölçek yüksek derecede güvenilirlerdir.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, sırasıyla araştırma evrenindeki işletmelerin özellikleri ve yönetim kurulu işleyişi ve performans ölçeklerinin dağılımına ilişkin bulgular ile bunların yorumlarına yer verilmiştir.

5.1. ŞİRKETLERE İLİŞKİN ÖZELLİKLERİN DAĞILIMI

Tablo 5. Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Görevlerine Göre Dağılımı

		N	%
İşletmedeki görev	Yönetim kurulu başkanı	13	32,5
	Yönetim kurulu üyesi	27	67,5
	Toplam	40	100,0

Araştırmaya katılanların 13'ü (%32,5) işletmelerinde yönetim kurulu başkanı; 27'si (%67,5) işletmelerinde yönetim kurulu üyesidir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetim Yapısına Göre Dağılımı

		N	%
İşletme, bir aile işletmesi mi?	Evet	26	65,0
	Hayır	14	35,0
	Toplam	40	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin 26'sı (%65) bir aile işletmesi; 14'ü (%35) aile işletmesi olmayan bir yönetim yapısına sahiptir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetim Kurulu Görevlerine Göre Dağılımı

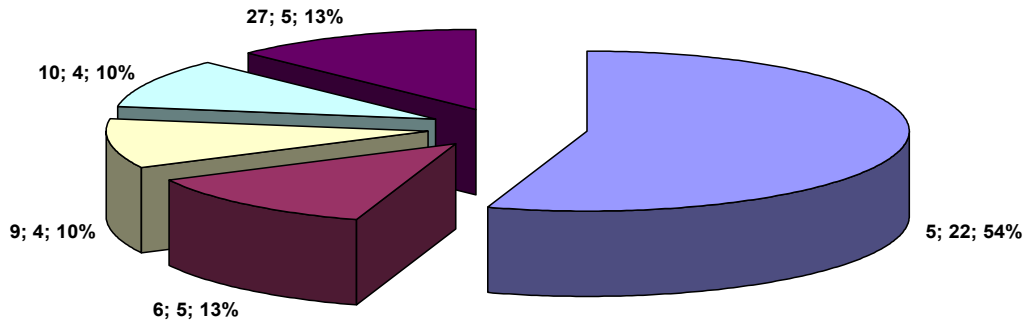
		N	%
İşletmede murahhas aza	Var	26	65,0
	Yok	14	35,0
	Toplam	40	100,0
İşletmede murahhas müdür	Var	26	65,0
	Yok	14	35,0
	Toplam	40	100,0
Yönetim kurulunda özel görevli alt komiteler	Yok	40	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin 26'sında (%65) Murahhas Aza vardır; 14'ünde (%35) Murahhas Aza yoktur. Araştırmaya katılan işletmelerin 26'sında (%65) Murahhas Müdür vardır; 14'ünde (%35) Murahhas Müdür yoktur. Araştırmaya katılan işletmelerin hiçbirinde yönetim kurulunda özel görevli alt komiteler bulunmamaktadır.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetim Kurulu Toplam Üye Sayısına Göre Dağılımı

		N	%
Yönetim Kurulu Toplam Üye Sayısı	5	22	55,0
	6	5	12,5
	9	4	10,0
	10	4	10,0
	27	5	12,5
	Toplam	40	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin 22'si (%55) 5 yönetim kurulu üyesine; 5'i (%12,5) 6 yönetim kurulu üyesine; 4'ü (%10) 9 yönetim kurulu üyesine; 4'ü (%10) 10 yönetim kurulu üyesine; 5'i (%12,5) 27 yönetim kurulu üyesine sahiptir.



Şekil 6. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetim Kurulu Toplam Üye Sayısına Göre Dağılımı

Tablo 9. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Her Yıl Ortalama Yönetim Kurulu Toplantı Sayısına Göre Dağılımı

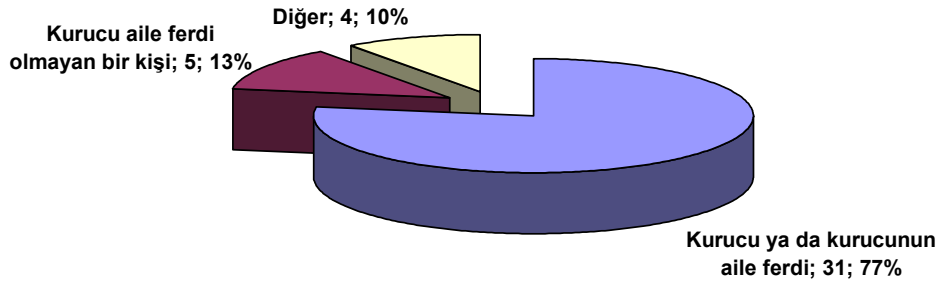
		N	%
Her yıl ortalama yönetim kurulu toplantı sayısı	1-3	31	88,6
	10-12	4	11,4
	Toplam	35	100,0
Cevapsız		5	
Toplam		40	

Araştırmaya katılan işletmelerin 31'i (%88,6) her yıl ortalama 1-3 arası yönetim kurulu toplantısı; 4'ü (%11,4) her yıl ortalama 10-12 yönetim kurulu toplantısı gerçekleştirmektedir. Buna göre yönetim kurullarının yıl içerisinde bir araya gelmeleri çok nadir olarak gerçekleşmektedir.

Tablo 10. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetim Kurulu başkanına Göre Dağılımı

		N	%
Yönetim kurulu başkanı	Kurucu ya da kurucunun aile ferdi	31	77,5
	Kurucu aile ferdi olmayan bir kişi	5	12,5
	Diğer	4	10,0
	Toplam	40	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin 31'inin (%77,5) yönetim kurulu başkanı kurucu ya da kurucunun aile ferdi; 5'inin (%12,5) yönetim kurulu başkanı kurucu aile ferdi olmayan bir kişi; 4'ünün (%10) yönetim kurulu başkanı ise diğer olarak belirtilmiştir. Buda göstermektedir ki Denizli ilinde işletmelerin yönetim kurullarında kurucu aileler söz sahibi olmakta ve bunu devam ettirmektedirler.



Şekil 7. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetim Kurulu başkanına Göre Dağılımı

Tablo 11. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetim Kurulu Başkanının Aynı Zamanda Genel Müdür veya Murahhas Aza Olmasına Göre Dağılımı

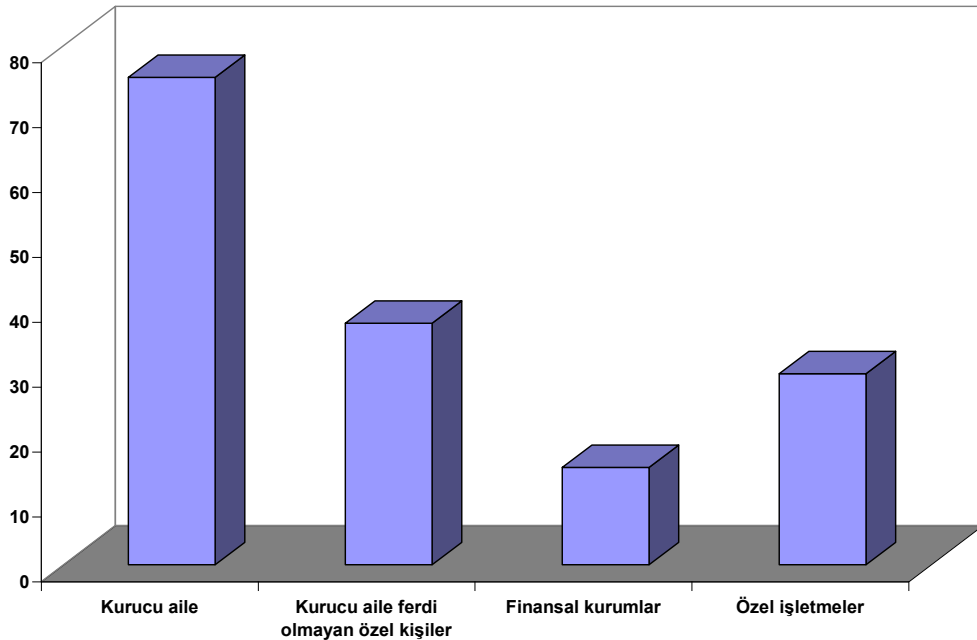
		N	%
Yönetim kurulu başkanı aynı zamanda genel müdür mü?	Evet	31	77,5
	Hayır	9	22,5
	Toplam	40	100,0
Yönetim kurulu başkanı aynı zamanda murahhas aza mı?	Evet	27	67,5
	Hayır	13	32,5
	Toplam	40	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin 31'inin (%77,5) yönetim kurulu başkanı aynı zamanda genel müdür olarak görev yapmaktadır. Bu durum işletmelerin çoğunda genel müdür ile kendisini denetleyecek olan yönetim kurulu başkanlığının aynı kişide toplandığını göstermektedir. Bu bulgu ise yönetim kurulu başkanlığı ve genel müdür ikileminin işletme performansı üzerinde ne tür bir etkiye sahip olduğu sorusunu ortaya çıkarmaktadır. İleride bu durum ortaya konacaktır. Araştırmaya katılan işletmelerin 27'sinin (%67,5) yönetim kurulu başkanı aynı zamanda murahhas aza olarak görev yapmaktadır.

Tablo 12. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Hisse Paylarına Göre Dağılımı

	N	Ort	S.s	Min.	Max.
Kurucu aile	40	75,125	34,147	20	100
Kurucu aile ferdi olmayan özel kişiler	18	37,222	28,862	5	80
Finansal kurumlar	4	15,000	0,000	15	15
Özel işletmeler	9	29,444	18,447	10	45

Araştırmaya katılan işletmelerin ortalama %75 hissesi kurucu aile; %37 hissesi kurucu aile ferdi olmayan özel kişiler; %15'i hissesi finansal kurumlar; %29'u hissesi özel işletmelere aittir. Burada yüzdelerin toplamı %100'ün üzerindedir. Bunun nedeni ise bir işletmedeki hisse payları birden fazla grubu içermesidir. Bu sonuca göre işletmelerin çoğunluğunda hisse payları ağırlıklı olarak kurucu ailede kalmaktadır. Bunun sebebi ise Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin sermaye piyasasından tam olarak faydalanamaması veya bilgi eksikliği ve işletme sahiplerinin sahip olduğu işletmeyi kaybetme korkusu nedeniyle halka açılmak istememesi ve böylece çoğunluk hissesinin genellikle kurucu ailede kalması şeklinde açıklanabilir.



Şekil 8. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Hisse Paylarına Göre Dağılımı

Tablo 13. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetim Kurulundaki Üye Sayısına Göre Dağılımı

		N	%
Aynı zamanda işletmede yönetici olan üye sayısı	2	5	12,5
	4	22	55,0
	5	4	10,0
	8	9	22,5
İşletme ile bağı olan üye sayısı	2	9	64,3
	6	5	35,7
Yönetim kurulu üyesi olma dışında işletme ile hiç bir bağı olmayan üye sayısı	1	5	35,7
	2	4	28,6
	12	5	35,7

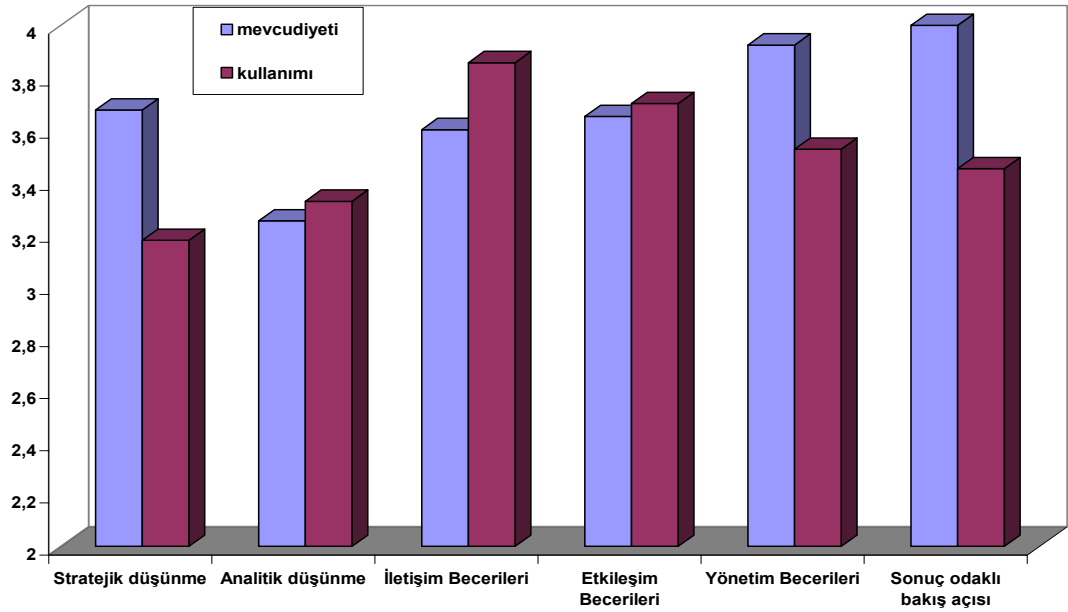
Araştırmaya katılan işletmelerin 5'inde (%12,5) aynı zamanda işletmede yönetici olan 2 üye; 22'sinde (%55) aynı zamanda işletmede yönetici olan 4 üye; 4'ünde (%10) aynı zamanda işletmede yönetici olan 5 üye; 9'unda (%22,5) aynı zamanda işletmede yönetici olan 8 üye mevcuttur. Bununla birlikte, 9 işletmede (%64,3) işletme ile bağı olan 2 üye; 5'inde (%35,7) işletme ile bağı olan 6 üye bulunmaktadır. İşletme ile yönetim kurulu üyeliği dışında bağı olmayan üye sayısı araştırıldığında 5 işletmede yönetim kurulu üyesi olma dışında işletme ile hiç bir bağı olmayan üye sayısı 1; 4 işletmede 2 üye ve 5 işletmede ise yönetim kurulu üyesi olma dışında işletme ile hiç bir bağı olmayan üye sayısı 12 kişidir. Buda göstermektedir ki işletmelerin çoğunluğu yönetim kurullarında işletme ile ilişkili kişilere yer vermekte ve bağımsız yönetim kurulu üyelerine yer vermemektedir.

Tablo 14. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetim Kurulundaki Becerilerin Mevcudiyetine ve Kullanımına Göre Dağılımı

	N	Ort	S.s	Min.	Max.
Stratejik düşünme mevcudiyeti	40	3,675	0,829	2,000	5,000
Stratejik düşünme kullanımı	40	3,175	1,196	1,000	5,000
Analitik düşünme mevcudiyeti	40	3,250	0,954	2,000	5,000
Analitik düşünme kullanımı	40	3,325	1,289	1,000	5,000
İletişim becerileri mevcudiyeti	35	3,600	1,333	1,000	5,000
İletişim becerileri kullanımı	35	3,857	1,630	1,000	5,000
Etkileşim becerileri mevcudiyeti	40	3,650	1,406	1,000	5,000
Etkileşim becerileri kullanımı	40	3,700	1,265	2,000	5,000
Yönetim becerileri mevcudiyeti	40	3,925	0,730	2,000	5,000
Yönetim becerileri kullanımı	40	3,525	1,301	1,000	5,000
Sonuç odaklı bakış açısı mevcudiyeti	40	4,000	0,877	2,000	5,000
Sonuç odaklı bakış açısı kullanımı	40	3,450	1,449	1,000	5,000

Araştırma kapsamında yönetim kurulu üyelerinin yönetim kurulundaki becerilerin mevcudiyeti ve bu becerilerin kullanımına yönelik algılamaları ölçülmüştür. Ölçümde beşli likert ölçeği kullanılmıştır (1=çok az ve 5=çok yüksek). Elde edilen sonuçlara Tablo 14’de özetlenmiştir. Buna göre tüm beceriler ve bunların kullanımlarının ortalamaları 3 ile 4 arasında değerler almaktadır. Diğer bir deyişle sonuçlar yükseğe yakındır. Bununla birlikte, sırasıyla sonuç odaklı bakış açısı, yönetim becerileri, stratejik düşünme ve etkileşim becerilerinin mevcudiyetleri öncelikli olarak belirtilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin yönetim kurullarının stratejik düşünme, yönetim becerileri, sonuç odaklı bakış açısı becerileri mevcudiyeti, kullanımından daha yüksek iken; analitik düşünme, iletişim becerileri, etkileşim becerileri mevcudiyeti düşük olmasına rağmen kullanımı daha yüksek olarak belirtilmiştir.



Şekil 9. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetim Kurulundaki Becerilerin Mevcudiyetine ve Kullanımına Göre Dağılımı

5.2. İŞLETMELERİN YÖNETİM KURULUNUN İŞLEYİŞİ VE PERFORMANS DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

İşletmelerde yönetim kurullarının işleyişi ve bunun işletme performansları ile olan ilişkileri 5’li likert ölçeği (1= kesinlikle katılmıyorum ve 5= kesinlikle katılıyorum) kullanılarak test edilmiştir.

Tablo 15. İşletmelerin Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Performans Düzeyleri

	N	Ort	S.s	Min.	Max.	KS*	p
Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü	40	4,011	0,920	1,909	5,000	1,604	0,012
Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü	40	3,254	1,325	1,000	4,667	1,665	0,008
Yönetim Kurulundaki Uyum	40	3,508	0,976	2,000	4,833	1,265	0,082
Başarı Tatmini	40	3,099	1,243	1,444	4,444	1,977	0,001

*Kolmogorov Smirnov

Araştırmaya katılan işletmelerin Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü boyutu ortalaması 4,011; Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü ortalaması 3,254; yönetim kurulundaki uyum ortalaması 3,508; performans ortalaması 3,099 olarak bulunmuştur. Yönetim Kurulunun işleyişinin Hizmet Sağlama Rolü üzerindeki etkisi diğer alt boyutlara göre daha yüksek tespit edilmiştir.

Tablo 16. İşletmelerin Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Performans Alt Boyutlarının İlişki Düzeyleri

Boyut	Boyut	N	r	p
Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü	Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü	40	0,025	0,880
	Yönetim kurulundaki uyum	40	0,096	0,554
	Başarı Tatmini	40	-0,730	0,000
Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü	Yönetim kurulundaki uyum	40	0,680	0,000
	Başarı Tatmini	40	0,455	0,003
Yönetim Kurulundaki Uyum	Başarı Tatmini	40	0,248	0,122

- H₀: İşletmelerin Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü ile Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü arasında anlamlı ilişki vardır.
- H₁: İşletmelerin Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü ile Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü arasında anlamlı ilişki yoktur.

Tablo 16'ya göre işletmelerin Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü ile Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü ve yönetim kurulundaki uyum arasında arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır (p>0,05).

- H₀: İşletmelerin Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü ile performans arasında anlamlı ilişki vardır.
- H₁: İşletmelerin Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü ile performans arasında anlamlı ilişki yoktur.

İşletmelerin Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü ile performans arasında anlamlı ilişki vardır ($p<0,05$). Elde edilen bulgulara göre, işletmelerin Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü arttıkça, performans azalmaktadır.

- H_0 : İşletmelerin Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü ile yönetim kurulundaki uyum arasında anlamlı ilişki vardır.
- H_1 : İşletmelerin Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü ile yönetim kurulundaki uyum arasında anlamlı ilişki yoktur.

İşletmelerin Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü ile yönetim kurulundaki uyum arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre, işletmelerin Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü arttıkça, yönetim kurulundaki uyum artmaktadır.

- H_0 : İşletmelerin Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü ile performans arasında anlamlı ilişki vardır.
- H_1 : İşletmelerin Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü ile performans arasında anlamlı ilişki yoktur.

İşletmelerin Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü ile performans arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki Tablo'16'da gösterilmiştir ($p<0,05$). Bu sonuca göre, işletmelerin Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü arttıkça, performans artmaktadır.

İşletmelerin yönetim kurulunun işleyişi ve performans düzeylerinin anketi yanıtlayanın işletmedeki görevine göre değişip değişmediği test edilmiş ve sonuç aşağıda tablo 17'de özetlenmiştir. Bu bağlamda anketi yanıtlayanın yönetim kurulu başkanı veya yönetim kurulu üyesi olmasına göre farklılıklar analiz edilmiştir.

Buna göre, araştırmaya katılan işletmelerin Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü ve performans algılaması anketi yanıtlayanın işletmedeki görevine göre değişim göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 17. İşletmelerin Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Performans Düzeylerinin Anketi Yanıtlayanın İşletmedeki Görevine Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	S.s	MW	P
Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü	Yönetim kurulu başkanı	13	4,280	0,242	127	0,168
	Yönetim kurulu üyesi	27	3,882	1,090		
Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü	Yönetim kurulu başkanı	13	4,615	0,080	0	0,000
	Yönetim kurulu üyesi	27	2,599	1,121		
Yönetim Kurulundaki Uyum	Yönetim kurulu başkanı	13	4,474	0,303	10	0,000
	Yönetim kurulu üyesi	27	3,043	0,834		
Başarı Tatmini	Yönetim kurulu başkanı	13	4,034	0,139	110	0,060
	Yönetim kurulu üyesi	27	2,648	1,289		

Araştırmaya katılan işletmelerin Yönetim Kurullarının Strateji Oluşturmadaki Rolü, anketi yanıtlayanın işletmedeki görevine göre değişim göstermektedir ($p<0,05$). Araştırmaya katılanın yönetim kurulu başkanı olduğu işletmelerin Yönetim Kurullarının Strateji Oluşturmadaki Rol düzeyleri, araştırmaya katılanın yönetim kurulu üyesi olduğu işletmelerin Yönetim Kurullarının Strateji Oluşturmadaki Rol düzeylerinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur (tablo 17).

Benzer şekilde, araştırmaya katılan işletmelerin yönetim kurulundaki uyum düzey algılamaları, anketi yanıtlayanın işletmedeki görevine göre değişim göstermektedir ($p<0,05$). Araştırmaya katılanın yönetim kurulu başkanı olduğu işletmelerin yönetim kurullarındaki uyum düzeyleri, araştırmaya katılanın yönetim kurulu üyesi olduğu işletmelerin yönetim kurullarındaki uyum düzeylerinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur (tablo 17).

Tablo 18. İşletmelerin Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Performans Düzeylerinin Aile İşletmesi Olma Durumuna Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	S.s	MW	P
Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü	Evet	26	4,014	1,133	132	0,162
	Hayır	14	4,006	0,263		
Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü	Evet	26	2,647	1,263	2,56	0,000
	Hayır	14	4,381	0,303		
Yönetim Kurulundaki Uyum	Evet	26	3,000	0,819	10	0,000
	Hayır	14	4,452	0,303		
Başarı Tatmini	Evet	26	2,558	1,240	70	0,001
	Hayır	14	4,103	0,092		

Yukarıda yer alan tablo 18 ile işletmelerin yönetim kurullarının işleyişi ve performans düzeylerinin işletmenin aile işletmesi olup olmamasına göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Analiz sonuçları yönetim kurulunun hizmet sağlama rolü, strateji oluşturma rolü, uyum ve başarı tatmini açısından ele alınmıştır.

- H_0 : İşletme Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Performans Düzeyleri aile işletmesi olma durumuna göre değişim göstermemektedir.
- H_1 : İşletme Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Performans Düzeyleri aile işletmesi olma durumuna göre değişim göstermektedir.

Tablo 18'e göre araştırmaya katılan işletmelerin Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü, aile işletmesi olma durumuna göre değişim göstermemektedir ($p>0,05$).

Diğer yandan, araştırmaya katılan işletmelerin Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü, aile işletmesi olma durumuna göre değişim göstermektedir ($p<0,05$). Aile şirketi olan işletmelerin Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rol düzeyleri, aile şirketi olmayan işletmelerin Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rol düzeylerinden anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Benzer şekilde, araştırmaya katılan işletmelerin yönetim kurullarındaki uyum düzeyleri, aile işletmesi olma durumuna göre değişim göstermektedir ($p<0,05$). Aile şirketi olan işletmelerin yönetim kurullarındaki uyum düzeyleri, aile şirketi olmayan işletmelerin yönetim kurulundaki uyum düzeylerinden anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Son olarak, araştırmaya katılan işletmelerin performans düzeyleri, aile işletmesi olup olmama durumuna göre değişim göstermektedir ($p<0,05$). Aile şirketi olan işletmelerin performans düzeyleri, aile şirketi olmayan işletmelerin performans düzeylerinden anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Tablo 19. İşletmelerin Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Performans Düzeylerinin İşletmede rahat aza olma durumuna Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	S.s	MW	P
Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü	Var	26	3,986	1,121	148	0,347
	Yok	14	4,058	0,341		
Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü	Var	26	2,622	1,222	30	0,000
	Yok	14	4,429	0,331		
Yönetim Kurulundaki Uyum	Var	26	3,026	0,859	36	0,000
	Yok	14	4,405	0,331		
Başarı Tatmini	Var	26	2,609	1,301	126	0,116
	Yok	14	4,008	0,092		

Araştırmaya katılan işletmelerin Yönetim Kurullarının Hizmet Sağlama Rolü ve performansı işletmede rahat aza olma durumuna göre değişim göstermemektedir ($p>0,05$).

Diğer yandan, araştırmaya katılan işletmelerin Yönetim Kurullarının Strateji Oluşturmadaki Rollerini, işletmede rahat aza olma durumuna göre değişim göstermektedir ($p<0,05$). Yönetim kurulunda rahat aza olan işletmelerin Yönetim Kurullarının Strateji Oluşturmadaki Rol düzeyleri, yönetim kurulunda rahat aza olmayan işletmelerin Yönetim Kurullarının Strateji Oluşturmadaki Rol düzeylerinden anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Benzer şekilde, araştırmaya katılan işletmelerin yönetim kurullarındaki uyum düzeyleri, işletmede murahhas aza olma durumuna göre değişim göstermektedir ($p<0,05$). Yönetim kurulunda murahhas aza olan işletmelerin yönetim kurulundaki uyum düzeyleri, yönetim kurulunda murahhas aza olmayan işletmelerin yönetim kurulundaki uyum düzeylerinden anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Tablo 20. İşletmelerin Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Performans Düzeylerinin İşletmede murahhas müdür olma durumuna Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	S.s	MW	P
Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü	Var	26	3,986	1,121	148	0,347
	Yok	14	4,058	0,341		
Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü	Var	26	2,622	1,222	30	0,000
	Yok	14	4,429	0,331		
Yönetim Kurulundaki Uyum	Var	26	3,026	0,859	36	0,000
	Yok	14	4,405	0,331		
Başarı Tatmini	Var	26	2,609	1,301	126	0,116
	Yok	14	4,008	0,092		

İşletmelerde murahhas müdür olup olmamasının yönetim kurulunun işleyişi ve performans düzeyleri üzerindeki etkisi analiz edilmiş ve bulunan sonuçlar işletmelerin yönetim kurulunun işleyişi ve performans düzeylerinin işletmede murahhas aza olma durumu (tablo 19) ile benzer sonuç vermiştir.

Kısacası, araştırmaya katılan işletmelerin Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü ve performansı işletmede murahhas müdür olma durumuna göre değişim göstermemektedir ($p>0,05$). Diğer yandan, araştırmaya katılan işletmelerin Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü ve yönetim kurulundaki uyum düzeyleri işletmede murahhas müdür olma durumuna göre değişim göstermektedir ($p<0,05$).

Tablo 21. İşletmelerin Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Performans Düzeylerinin Yönetim Kurulu toplam üye sayısına Göre Dağılımı

Boyut	Yönetim kurulu toplam üye sayısı		
	N	r	P
Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü	40	-0,366	0,020
Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü	40	0,405	0,010
Yönetim Kurulundaki Uyum	40	0,299	0,061
Başarı Tatmini	40	0,701	0,000

- H_0 : İşletmelerin Yönetim Kurullarının işleyiş ve performans düzeyleri, yönetim kurulu toplam üye sayısına göre değişim göstermemektedir.
- H_1 : İşletmelerin Yönetim Kurullarının işleyiş ve performans düzeyleri, yönetim kurulu toplam üye sayısına göre değişim göstermektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü, yönetim kurulu toplam üye sayısına göre değişim göstermektedir ($p < 0,05$). Yönetim kurulu toplam üye sayısı ile Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü arasında negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre, üye sayısı arttıkça, Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü azalmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü, yönetim kurulu toplam üye sayısına göre değişim göstermektedir ($p < 0,05$). Yönetim kurulu toplam üye sayısı ile Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Diğer bir değişle, üye sayısı arttıkça, Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü artmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin Yönetim kurulundaki uyum düzeyleri, Yönetim kurulu toplam üye sayısına göre değişim göstermemektedir ($p > 0,05$).

Bununla birlikte, araştırma sonuçları işletmelerin performans düzeylerinin, yönetim kurulu toplam üye sayısına göre değişim gösterdiğini ortaya koymuştur ($p < 0,05$). Yönetim kurulu toplam üye sayısı ile performans arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Üye sayısı arttıkça, performans artmaktadır.

Tablo 22. İşletmelerin Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Performans Düzeylerinin Her Yıl Ortalama Yönetim Kurulu Toplantı Sayısına Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	S.s	MW	P
Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü	1-3	31	4,012	1,034	52	0,635
	10-12	4	4,364	0,000		
Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü	1-3	31	2,973	1,378	36	0,194
	10-12	4	4,500	0,000		
Yönetim Kurulundaki Uyum	1-3	31	3,296	1,014	20	0,027
	10-12	4	4,333	0,000		
Performans düzeyi	1-3	31	2,790	1,254	20	0,027
	10-12	4	4,222	0,000		

İşletmelerin yönetim kurulunun işleyişi ve performans düzeylerinin her yıl ortalama yönetim kurulu toplantı sayısına göre değişip değişmediği araştırılmış ve sonuçlar tablo 22’de özetlenmiştir.

- H₀: İşletmelerin yönetim kurulunun işleyişi ve performans düzeyleri, her yıl ortalama yönetim kurulu toplantı sayısına göre değişim göstermemektedir.
- H₁: İşletmelerin yönetim kurulunun işleyişi ve performans düzeyleri, her yıl ortalama yönetim kurulu toplantı sayısına göre değişim göstermektedir.

Araştırma bulgularına göre, işletmelerin Yönetim Kurullarının Hizmet Sağlama Roller ve Yönetim Kurullarının Strateji Oluşturmadaki Roller, her yıl ortalama yönetim kurulu toplantı sayısına göre değişim göstermemektedir (p>0,05).

Diğer yandan, araştırmaya katılan işletmelerin yönetim kurulundaki uyum düzeyleri, her yıl ortalama yönetim kurulu toplantı sayısına göre değişim göstermektedir (p<0,05). Her yıl ortalama 1-3 yönetim kurulu toplantısı yapan işletmelerin yönetim kurullarındaki uyum düzeyleri, her yıl ortalama 10-12 yönetim kurulu toplantısı yapan işletmelerin yönetim kurullarındaki uyum düzeylerinden anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Benzer şekilde, araştırmaya katılan işletmelerin performans düzeyleri, her yıl ortalama yönetim kurulu toplantı sayısına göre değişim göstermektedir ($p < 0,05$). Her yıl ortalama 1-3 yönetim kurulu toplantısı yapan işletmelerin performans düzeyleri, her yıl ortalama 10-12 yönetim kurulu toplantısı yapan işletmelerin performans düzeylerinden anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Tablo 23. İşletmelerin Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Performans Düzeylerinin Yönetim Kurulu başkanına Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü	Kurucu ya da kurucunun aile ferdi	31	4,012	1,034	7,080	0,029
	Kurucu aile ferdi olmayan bir kişi	5	3,727	0,000		
	Diğer	4	4,364	0,000		
Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü	Kurucu ya da kurucunun aile ferdi	31	2,973	1,378	3,249	0,197
	Kurucu aile ferdi olmayan bir kişi	5	4,000	0,000		
	Diğer	4	4,500	0,000		
Yönetim Kurulundaki Uyum	Kurucu ya da kurucunun aile ferdi	31	3,296	1,014	8,422	0,015
	Kurucu aile ferdi olmayan bir kişi	5	4,167	0,000		
	Diğer	4	4,333	0,000		
Başarı Tatmini	Kurucu ya da kurucunun aile ferdi	31	2,790	1,254	9,817	0,007
	Kurucu aile ferdi olmayan bir kişi	5	4,111	0,000		
	Diğer	4	4,222	0,000		

İşletmelerin yönetim kurullarının işleyişi ve performans düzeylerinin yönetim kurulu başkanın “kurucu yada kurucunun aile ferdi” veya “kurucu aile ferdi olmayan

kişi” yani profesyonel bir kişi olmasına göre değişim gösterip göstermediği analiz edilerek tablo 23’de özetlenmiştir.

- H₀: İşletmelerin yönetim kurullarının işleyişi ve performans düzeyleri, yönetim kurulu başkanına göre değişim göstermemektedir.
- H₁: İşletmelerin yönetim kurullarının işleyişi ve performans düzeyleri, yönetim kurulu başkanına göre değişim göstermektedir.

Araştırma bulgularına göre, işletmelerin Yönetim Kurullarının Hizmet Sağlama Rollerini, yönetim kurulu başkanına göre değişim göstermektedir ($p < 0,05$). Yönetim kurulu başkanı kurucu aile ferdi olmayan bir kişi olan işletmelerin Yönetim Kurullarının Hizmet Sağlama Rol düzeyleri, yönetim kurulu başkanı kurucu ya da kurucunun aile ferdi olan ve diğer kişiler olan işletmelerin Yönetim Kurullarının Hizmet Sağlama Rol düzeylerinden anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Diğer yandan, araştırmaya katılan işletmelerin Yönetim Kurullarının Strateji Oluşturmadaki Rollerini, yönetim kurulu başkanına göre değişim göstermemektedir ($p > 0,05$).

Araştırmaya katılan işletmelerin yönetim kurulundaki uyum düzeyleri yönetim kurulu başkanına göre değişim göstermektedir ($p < 0,05$). Yönetim kurulu başkanı diğer kişiler olan işletmelerin yönetim kurulundaki uyum düzeyleri, yönetim kurulu başkanı kurucu ya da kurucunun aile ferdi olan ve kurucu aile ferdi olmayan bir kişi olan işletmelerin yönetim kurulundaki uyum düzeylerinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletmelerin performans düzeyleri, yönetim kurulu başkanına göre değişim göstermektedir ($p < 0,05$). Yönetim kurulu başkanı diğer kişiler olan işletmelerin performans düzeyleri, Yönetim kurulu başkanı kurucu ya da kurucunun aile ferdi olan ve kurucu aile ferdi olmayan bir kişi olan işletmelerin performans düzeylerinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Yönetim kurulu başkanı kurucu ya da kurucunun aile ferdi olan işletmelerin performans düzeyleri, yönetim kurulu başkanı kurucu aile ferdi olmayan bir kişi olan işletmelerin performans düzeylerinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Tablo 24. İşletmelerin Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Performans Düzeylerinin Yönetim Kurulu Başkanının Aynı Zamanda Genel Müdür Olma Durumuna Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	S.s	MW	P
Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü	Evet	31	4,012	1,034	97	0,177
	Hayır	9	4,010	0,335		
Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü	Evet	31	2,973	1,378	91	0,121
	Hayır	9	4,222	0,264		
Yönetim Kurulundaki Uyum	Evet	31	3,296	1,014	55	0,005
	Hayır	9	4,241	0,088		
Başarı Tatmini	Evet	31	2,790	1,254	45	0,001
	Hayır	9	4,160	0,059		

- H_0 : İşletmelerin Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Performans Düzeyleri, yönetim kurulu başkanının aynı zamanda genel müdür olma durumuna göre değişim göstermemektedir.
- H_1 : İşletmelerin Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Performans Düzeyleri, yönetim kurulu başkanının aynı zamanda genel müdür olma durumuna göre değişim göstermektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü ve Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü, yönetim kurulu başkanının aynı zamanda genel müdür olma durumuna göre değişim göstermemektedir ($p>0,05$).

Bununla birlikte, işletmelerin yönetim kurulundaki uyum düzeyleri, yönetim kurulu başkanının aynı zamanda genel müdür olma durumuna göre değişim göstermektedir ($p<0,05$). Yönetim kurulu başkanı aynı zamanda genel müdür olan işletmelerin yönetim kurulundaki uyum düzeyleri, yönetim kurulu başkanı aynı zamanda genel müdür olmayan işletmelerin yönetim kurulundaki uyum düzeylerinden anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Aynı zamanda, araştırma kapsamındaki işletmelerin performans düzeyleri, yönetim kurulu başkanının aynı zamanda genel müdür olma durumuna göre değişim göstermektedir ($p<0,05$). Yönetim kurulu başkanı aynı zamanda genel müdür olan işletmelerin performans düzeyleri, yönetim kurulu başkanı aynı zamanda genel müdür olmayan işletmelerin performans düzeylerinden anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Tablo 25. İşletmelerin Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Performans Düzeylerinin Yönetim Kurulu Başkanının Aynı Zamanda Murahhas Aza Olma Durumuna Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	S.s	MW	P
Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü	Evet	27	3,933	1,088	169	0,864
	Hayır	13	4,175	0,376		
Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü	Evet	27	2,722	1,298	65	0,001
	Hayır	13	4,359	0,303		
Yönetim Kurulundaki Uyum	Evet	27	3,167	1,026	65	0,001
	Hayır	13	4,218	0,080		
Başarı Tatmini	Evet	27	2,628	1,265	85	0,008
	Hayır	13	4,077	0,139		

Araştırmaya katılan işletmelerin Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü, Yönetim kurulu başkanının aynı zamanda murahhas aza olma durumuna göre değişim göstermemektedir ($p>0,05$).

Araştırmaya katılan işletmelerin Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü düzeyleri, yönetim kurulu başkanının aynı zamanda murahhas aza olma durumuna göre değişim göstermektedir ($p<0,05$). Yönetim kurulu başkanı aynı zamanda murahhas aza olan işletmelerin Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü düzeyleri, yönetim kurulu başkanı aynı zamanda murahhas aza olmayan işletmelerin Yönetim Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü düzeylerinden anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Benzer şekilde, araştırmaya katılan işletmelerin yönetim kurulundaki uyum düzeyleri, yönetim kurulu başkanının aynı zamanda murahhas aza olma durumuna göre değişim göstermektedir ($p<0,05$). Yönetim kurulu başkanı aynı zamanda murahhas aza olan işletmelerin Yönetim kurulundaki uyum düzeyleri, Yönetim kurulu başkanı aynı zamanda murahhas aza olmayan işletmelerin Yönetim kurulundaki uyum düzeylerinden anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Son olarak, işletmelerin performans düzeyleri, yönetim kurulu başkanının aynı zamanda murahhas aza olma durumuna göre değişim göstermektedir ($p<0,05$). Yönetim kurulu başkanı aynı zamanda murahhas aza olan işletmelerin Performans düzeyleri, Yönetim kurulu başkanı aynı zamanda murahhas aza olmayan işletmelerin performans düzeylerinden anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

SONUÇ

Denizli’de faaliyet gösteren yönetim kuruluna sahip işletmelerde yönetim kurulu yapısı, yönetim kurulu işleyişi (süreci), yönetim kurulu ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmanın sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Araştırmaya katılan şirketlerin özelliklerine ilişkin sonuçlar:

- Araştırmaya katılanların %32,5’i yönetim kurulu başkanı; %67,5’i ise yönetim kurulu üyesidir.
- Araştırmaya katılan işletmelerin %65’i aile işletmesidir. Diğer bir ifade ile Türkiye genelinde olduğu gibi aile işletmeleri çoğunluktadır.
- Araştırmaya katılan işletmelerin %65’inde Murahhas Aza ve Murahhas Müdür olduğu, ancak hiçbirinde yönetim kurulunda özel görevli alt komitelerin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmaya katılan işletmelerin %55’inde 5 yönetim kurulu üyesi; %12,5’inde 6 yönetim kurulu üyesi; %10’unda 9 yönetim kurulu üyesi; %10’unda 10 yönetim kurulu üyesi; %12,5’inde 27 yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır.
- Araştırmaya katılan işletmelerin %88,6’sı her yıl ortalama 1-2 yönetim kurulu toplantısı; %11,4’ü ise her yıl ortalama 10-12 yönetim kurulu toplantısı gerçekleştirdikleri ortaya konulmuştur.
- Araştırmaya katılan işletmelerin %77,5’inde yönetim kurulu başkanı kurucu ya da kurucunun aile ferdi; %12,5’inde yönetim kurulu başkanı kurucu aile ferdi olmayan bir kişi; %10’unda ise yönetim kurulu başkanı diğer kişilerdir.
- Araştırmaya katılan işletmelerin %77,5’inde yönetim kurulu başkanı aynı zamanda genel müdürdür.

- Araştırmaya katılan işletmelerin ortalama %75 hissesi kurucu aile; %37 hissesi kurucu aile ferdi olmayan özel kişiler; %15 hissesi finansal kurumlar; %29 hissesi özel işletmelere aittir.
- İşletmelerde yönetici olarak görevli; %12,5'inde 2 üye bulunmakta, %55'inde 4 üye bulunmakta %10'unda 5 üye bulunmakta, %22,5'inde 8 üye bulunmaktadır.
- Araştırmaya katılan işletmelerin %64,3'ünde işletme ile bağı olan 2 üye, %35,7'inde 6 üye, bulunmakta, %35,7'sinde yönetim kurulu üyesi olma dışında işletme ile hiç bir bağı olmayan 1 üye, %28,6'sında 2 üye, %35,7'sinde ise 12 üye bulunmaktadır.
- Araştırmaya katılan işletmelerin yönetim kurullarının stratejik düşünme, yönetim becerileri, sonuç odaklı bakış açısı becerileri mevcudiyeti, kullanımları yüksek düzeyde, analitik düşünme, iletişim becerileri, etkileşim becerileri mevcudiyeti düşük düzeyde olduğu ancak düşük düzeyde olan becerilerin kullanımının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmelerin yönetim kurulunun işleyişi ve performanslarına ilişkin sonuçlar:

- Araştırmaya katılan işletmelerin yönetim kurullarının, en yüksek hizmet sağlama rolünü gerçekleştirdikleri, performans düzeylerinin ise düşük düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.
- Yönetim kurulunun hizmet sağlama rolü ile yönetim kurulunun strateji oluşturmadaki rolü ve yönetim kurulundaki uyum arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır.
- İşletmelerin yönetim kurulunun hizmet sağlama rolü ile yönetim kurulunun performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu, işletmelerin yönetim kurulunun hizmet sağlama rolü arttıkça, performans düzeylerinin azaldığı sonucuna varılmıştır.
- İşletmelerin yönetim kurulunun strateji oluşturmadaki rolü ile yönetim kurulundaki uyum arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu,

işletmelerin yönetim kurulunun strateji oluşturmadaki rolü arttıkça, yönetim kurulundaki uyumunda arttığı sonucuna varılmıştır.

- İşletmelerin yönetim kurulunun strateji oluşturmadaki rolü ile performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu, işletmelerin yönetim kurulunun strateji oluşturmadaki rolü arttıkça, performans düzeyinin yükseldiği sonucuna varılmıştır.
- Araştırmaya katılan işletmelerin yönetim kurulunun hizmet sağlama rolü, aile işletmesi olma durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir değişim göstermediği, diğer bir ifade ile yönetim kurulunun hizmet sağlamadaki rolünün aile işletmesi olsun olmasın tüm işletmelerde benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır.
- Araştırmaya katılan işletmelerin yönetim kurulunun strateji oluşturmadaki rolü, yönetim kurulundaki uyum ve yönetim kurulunun performans düzeyi, aile işletmesi olma durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir değişim gösterdiği, aile şirketi olan işletmelerin yönetim kurulunun strateji oluşturmadaki rolü, yönetim kurulundaki uyum ve yönetim kurulunun performans düzeyinin, aile şirketi olmayan işletmelerden düşük olduğu sonucuna varılmıştır.
- Araştırmaya katılan işletmelerin yönetim kurulunun hizmet sağlamadaki rolü ve performansı, işletmede Murahhas Müdür olma durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir değişim göstermediği, Murahhas Müdür olan ve olmayan işletmelerin yönetim kurulunun hizmet sağlamadaki rolü ve performanslarının benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır.
- Araştırmaya katılan işletmelerin yönetim kurulunun strateji oluşturmadaki rolü ve yönetim kurulundaki uyum düzeyleri, işletmede Murahhas Müdür olma durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir değişim gösterdiği, yönetim kurulunda Murahhas Aza olan işletmelerin yönetim kurulunun strateji oluşturmadaki rolü ve yönetim kurulundaki uyum düzeyleri, yönetim kurulunda Murahhas Müdür olmayan işletmelerden düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

- Araştırmaya katılan işletmelerin yönetim kurulunun hizmet sağlamadaki rolü, yönetim kurulu toplam üye sayısına göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak değişim gösterdiği, üye sayısı arttıkça, yönetim kurulunun hizmet sağlama rolünün azaldığı sonucuna varılmıştır.
- Araştırmaya katılan işletmelerin yönetim kurulunun strateji oluşturmadaki rolü, yönetim kurulu toplam üye sayısına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir değişim gösterdiği, üye sayısı arttıkça, yönetim kurulunun strateji oluşturmadaki rolünün arttığı sonucuna varılmıştır.
- Araştırmaya katılan işletmelerin yönetim kurulundaki uyum düzeyleri, Yönetim kurulu toplam üye sayısına göre anlamlı bir değişim göstermediği, diğer bir ifade ile yönetim kurulundaki üye sayısının yönetim kurulundaki uyumu etkilemediği sonucuna varılmıştır.
- Araştırmaya katılan işletmelerin performans düzeyleri, yönetim kurulu toplam üye sayısına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir değişim gösterdiği, üye sayısı arttıkça, performans düzeyinin yükseldiği sonucuna varılmıştır.
- Araştırmaya katılan işletmelerin yönetim kurulunun hizmet sağlamadaki rolü ve yönetim kurulunun strateji oluşturmadaki rolü, yönetim kurulunun her yıl ortalama toplantı sayısına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir değişim göstermediği, diğer bir ifade ile yönetim kurulunun toplantı sayısı, hizmet sağlama ve strateji oluşturma rolünü etkilemediği sonucuna varılmıştır.
- Bununla birlikte, işletmelerin yönetim kurulundaki uyum ve performans düzeyleri her yıl ortalama yönetim kurulu toplantı sayısına göre istatistiksel açıdan anlamlılık gösterdiği, her yıl ortalama 1-3 yönetim kurulu toplantısı yapan işletmelerin yönetim kurulundaki uyum ve performans düzeyleri, her yıl ortalama 10-12 yönetim kurulu toplantısı yapan işletmelerden düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer bir ifade yönetim kurullarınca yapılan toplantılar üyelerin uyumlarını ve performanslarını olumlu olarak etkilemektedir.
- Araştırmaya katılan işletmelerde yönetim kurulu başkanının kurucu aile ferdi dışından bir kişi olması durumunda işletmelerin performans düzeyleri,

yönetim kurulundaki uyum düzeyi ve yönetim kurulunun hizmet sağlama rolleri daha yüksek olarak belirlenmiştir.

- Araştırmaya katılan işletmelerin yönetim kurulunun hizmet sağlama rolü ve yönetim kurulunun strateji oluşturmadaki rolü, yönetim kurulu başkanının aynı zamanda genel müdür olma durumuna göre anlamlı bir değişim göstermediği sonucuna varılmıştır.
- Araştırmaya katılan işletmelerin yönetim kurulundaki uyum ve performans düzeyleri, yönetim kurulu başkanının aynı zamanda genel müdür olma durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir değişim gösterdiği, yönetim kurulu başkanı aynı zamanda genel müdür olan işletmelerin yönetim kurulundaki uyum ve performans düzeylerinin daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

KAYNAKÇA

- Abdioğlu, H. (2007). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve İMKB – 100 Örneği, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2005). *İstatistiksel Veri Analizi*, Mustafa Kitabevi, Ankara.
- Akın, A. (2004). “Mülkiyet Sahipliğinden Kaynaklanan Yönetim Hakkının Devri Açısından Post Modern Yönetimsel Kontrol Yaklaşımları ve Stratejileri” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 22, ss. 133-199.
- Aktan, C. C. ve Börü D. (2007). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, (Ed. Coşkun Can Aktan), İGİAD, N.4.
- Aktan, C. C. Kurumsal Şirket Yönetimi, <http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf>, (13.10.2009).
- Argüden, Y. (2007). *Yönetim Kurulu Sırları: Yaşam Kalitesi İçin Kurumsal Yönetişim*, Rota Yayınları, İstanbul.
- Ataay, A. (2006). *Aile Şirketlerinde Başkacılık ve Koruma: Vekâlet Maliyetleri*, 2 *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Baraz, B. (2004). “Yönetim Kurullarının Kurumsal Yönetişim Açısından Kritik Önemi: Eskişehir’de Bir Araştırma”, *3.Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi*, Eskişehir.

- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 2. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Cheng, S. (2006). "Board Size and The Variability of Corporate Performance" *Journal of Financial Economics*, ss.1-26.
- Chung, K., Wright, H. P., and Kedia, B. (2003). "Corporate Governance and Market Valuation of Capital and R&D Investments", *Review of Financial Economics*, Vol. 12, pp.161-172.
- Dağlı, H. (1998). "İşletme Yönetiminde Temsil İlişkisi ve Sorunları" *VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Eskişehir.
- Deloitte; "Kurumsal Yönetişim Serisi", Nedir Bu Kurumsal Yönetişim? http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D131959,00.html (13.10.2009).
- Demirel, D. (2005). "Kamusal Retorikte Moda Trend: Yeni Kamu Yönetimi" *Sayıştay Dergisi*, Sayı:58, ss.109-110.
- Elitaş, C., Ağca, V. ve Aydemir, O. (2009). Yönetim Kurulu Yapısı, İşleyişi ve Performans İlişkisi: Ege Bölgesi Örneği, " *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı: 42, ss.103-116.
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergün, M. Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Bazı Temel Kavramlar, <http://www.egitim.aku.edu.tr/temelkavramlar.ppt> (11.02.2010).
- Ertuğrul, F. (2008). "Paydaş Paydaşları Teorisi ve İşletmelerin İle İlişkilerinin Yönetimi" *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:31, ss.199-223.

- Eşkazan, A. R. Denetim Komiteleri ve İç Denetim,
<http://www.dosadenetim.com/mesleki.html>, (15.10.2009).
- Gamgam, H. ve Altunkaynak, B. (2008). *Parametrik Olmayan Yöntemler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Geray, D. Kurumsal Yönetim Güvencesi İçin Denetim Komitesi,
http://www.deloitte.com.pg/dtt/press_release/0,1014,sid%253D9085%2526cid%253D16562,00.html, (15.10.2009).
- Göçenoğlu, C ve Girgin, K. Z. (2006). “Kurumsal Yönetişimin Türkiye’deki Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarına Olan Etkileri”, *IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi*.
- Göçenoğlu, C. Sürdürülebilir Kalkınma İçin Çeşitli Stratejiler,
<http://kalkinma.org/?goster.asp?sayfa=makale&id=5> (15.10.2009).
- Gürbüz, A. O. ve Erginçan, Y. (2004). *Kurumsal Yönetim: Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Gamgam, H. (2008). *Parametrik Olmayan Yöntemler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayınları, Ankara.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Kıyılar, M. ve Belen, M. (2006). “Kurumsal Yönetim Kavramı ve İlkeleri: Bir Kurumsal Yönetim Formu Olarak Türkiye’de Holding Yapılanma Biçimlerinin Değerlendirilmesi” 7. *Muhasebe Denetimi Sempozyumu*, 20 – 24 Nisan 2005, *Sempozyum Bildiriler Kitabı*.
- Klein A. (1998). “Firm Performance and Board Committee Structure”, *Journal of Law and Economics*, Vol. 41 No:1, pp. 275-303.

- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçer, B. (2006). *İçsel Bir Yönetişim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları: İMKB’de İşlem Gören Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşlevleri Üzerine Bir Araştırma*, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Ankara.
- Kula, V. (2005). “The Impact of the Roles, Structure and Process of Boards on Firm Performance: evidence from Turkey”, *Corporate Governance*, 13(2), pp. 265-276.
- Kula, V. (2006). *Kurumsal Yönetim: Hissedar Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği*, Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul.
- Kula, V. (2006). *Kurumsal Yönetim: Sorunun Boyutları ve Beklenen Gelişmeler*, Kurumsal Şirket Yönetimi, (Ed. Coşkun Can Aktan), SPK, Ankara.
- Memiş, M. Ü. (2006). *İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye’deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Metiner, B. (2006). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Halka Açık Şirketlerde İdeal Yönetim Kurulu Yapılanması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- Özalp, İ. (2008). Zümrüt Tonus ve Muammer Sarıkaya. “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları Üzerine Bir Araştırma” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:1, s.70-75.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

- Özdemir, L. (2004). “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi: Van İli Örneği” *3.Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir.*
- Özgüç, E. (2005). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Yeterlik Etüdü, Sermaye Piyasası Kurulu Ortaklıklar Finansmanı Dairesi, Ankara.*
- Öztürk, M. B. ve Demirgüneş, K. (2008). “Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s.396-411.*
- Paslı, A. (2005). *Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetişimi, 2. Basım, Çağla Hukuk Vakfı Yayınları, İstanbul.*
- Sermaye Piyasası Kurulu. (2007). *Kurumsal yönetim İlkeleri.*
- SPK, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri,
<http://www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&menuid=10&pid=0>,
(15.10.2009).
- Suyolcu, O. A. (2006). *Yönetişim Mekanizmalarının Kurumsal Açıklamalar Ve Finansal Raporlama Üzerindeki Etkileri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Şehirli, K. (1999). “Kurumsal Yönetim Araştırma Raporu” *SPK Denetleme İdaresi, Sayı: XIV-4/55-3, s.2-57.*
- Tamer, B. ve Akaya, C. (2004). *Sermaye Piyasası: Faaliyet Alanı ve Menkul Kıymetler, Birleşik Matbaacılık, İzmir.*
- Tuzcu, A. (2004). *Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı – IMKB 100 Örneği, Turhan Kitabevi, Ankara.*

TÜSİAD, (2002). *Kurumsal Yönetim En iyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*, Yayın No: TÜSİAD-T/2002-12/336, İstanbul, TÜSİAD.

Ural, M. M. Örgütsel İktisat: İşlem Maliyeti ve Aracı (Vekâlet) Kuramları www.yonetimorganizasyon.com/makale/ural/m5.doc (13.10.2009).

Usul, H. (2005). “Modern Yönetim Muhasebesi Anlayışına Post-Modern bir Yaklaşım” *Review of Social, Economic & Business Studies*, Cilt:5/6, Sayı:4, s.423-435.

Uzun, A. K. Kurumsal Yönetim ve İtibarın Sigortası : “Denetim Komitesi, Deloitte Denetim Komitesi Makaleleri, <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Makaleler/Denetim%20Komitesi/Makale-> (15.10.2009).

Ülgen, H. ve S. Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 4. Baskı, Arıkan Basım, İstanbul.

EKLER

Ek1: Anket Formu

Sayın Yönetim Kurulu Üyesi

Elinizdeki anket, son yıllarda yoğun akademik ilgi konusu olan Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) işleyişinin dinamiklerini inceleyen akademik bir çalışmanın uygulama bölümüdür. Ankette, işletmenizin yönetim kurulunun teşekkül ve işleyişine yönelik sorular bulunmaktadır. Sadece akademik amaçlı olan bu anketin verileri kesinlikle gizli tutulacak; sonuçlar toplu olarak değerlendirilecek ve bireysel işletmelere ait bilgiler hiçbir kimse veya kuruma verilmeyecektir. Sorular kısa yanıtlı olup, çoğuna katıldığınız seçeneği işaretlemeniz yeterli olacaktır. Bu anketin başarısı sizlerin katılımına bağlıdır. Bu yüzden katılımınızı esirgemeyeceğinizi umar, çalışmalarınızda esenlikler diler ve teşekkür ederiz.

Rıdvan BAŞAT (Afyon Kocatepe Üniversitesi, IIBF. Tel: 05067421616) E-Mail: ridvanbasat@mynet.com

NOT: Çalışma sonucunun size gönderilmesini istiyorsanız E-mail numaranızı yazınız:

1. İşletmenizin unvanı (ismi):

2. İşletmenizin faaliyet alanı:

3. İşletmedeki göreviniz:

Yönetim Kurulu Başkanı Üyesi

4. İşletme bir aile işletmesi midir?

Evet Hayır

5. İşletmede murahhas aza

Var Yok

6. İşletmede murahhas müdür

Var Yok

7. Yönetim Kurulunda özel görevli alt komiteler

Var Yok

8. İşletmenizin yönetim kurulundaki toplam üye sayısı:

(a) 1-3 (b) 4-6 (c) 7-9
(d) 10-12 (e) 12-↑

9. Her yıl ortalama yönetim kurulu toplantı sayısı:

Kişidir

10. Yönetim Kurulu başkanı kimdir?

Kurucu ya da kurucunun aile ferdi

Kurucu aile ferdi olmayan bir kişi

Diğer

11. Yönetim Kurulu başkanı aynı zamanda genel müdür mü?

Evet Hayır

12. Yönetim Kurulu başkanı aynı zamanda Murahhas Aza mıdır?

Evet Hayır

13. Aşağıdaki grupların işletmedeki hisse payları dağılımı yaklaşık olarak ne kadardır?

a-) Kurucu Aile %

b-) Kurucu Aile Ferdi Olmayan Özel Kişiler %

c-) Finansal Kurumlar %

d-) Özel İşletmeler %

e-)Diğer (Lütfen Belirtiniz) %

Aşağıdaki performans ölçülerinde işletmenizin başarısını son üç yıl için nasıl değerlendiriyorsunuz?

(ilgili ifadeler için 1 hiç tatminkâr olmayan durumu, 5 = çok tatminkâr edici durumu gösterir)

1- Satışlar hacmindeki büyüme	Hiç tatminkâr değil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Çok tatminkâr
2- Kârlardaki büyüme	Hiç tatminkâr değil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Çok tatminkâr
3- İşletmemizin/ürünlerimizin piyasaca tutulması ve bilinmesi	Hiç tatminkâr değil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Çok tatminkâr
4- Rekabetçi baskılara dayanma gücümüz	Hiç tatminkâr değil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Çok tatminkâr
5- İşletmemizin pazar payındaki büyüme	Hiç tatminkâr değil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Çok tatminkâr
6- En büyük rakibimize göre performansımız	Hiç tatminkâr değil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Çok tatminkâr
7- Dağıtılan kar payında artış	Hiç	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Çok

	tatminkâr değil	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	tatminkâr
8- Hisse senedi fiyatında artış	Hiç tatminkâr değil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Çok tatminkâr
9- Tüm performans	Hiç tatminkâr değil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Çok tatminkâr

İşletmenizdeki yönetim kurulu işleyişi ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz. (İlgili ifadeler, 1 = “Kesinlikle Katılmıyorum, 5=”Kesinlikle Katılıyorum arasındaki ölçeği göstermektedir) •

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum					
1- Yönetim Kurulu, üst yönetime göre işletmede daha çok etkindir	<input type="radio"/>	(1)	<input type="radio"/>	(2)	<input type="radio"/>	(3)	<input type="radio"/>	(4)	<input type="radio"/>	(5)
2- Yönetim Kurulunun hissedarlara karşı hesap verebilirliği vardır.	<input type="radio"/>	(1)	<input type="radio"/>	(2)	<input type="radio"/>	(3)	<input type="radio"/>	(4)	<input type="radio"/>	(5)
3- Yönetim Kurulunun üst yönetimi üzerinde etkin kontrol sistemi vardır.	<input type="radio"/>	(1)	<input type="radio"/>	(2)	<input type="radio"/>	(3)	<input type="radio"/>	(4)	<input type="radio"/>	(5)
4- Yönetim Kurulunun yapısı ve işleyişi şeffaftır.	<input type="radio"/>	(1)	<input type="radio"/>	(2)	<input type="radio"/>	(3)	<input type="radio"/>	(4)	<input type="radio"/>	(5)
5- Yönetim Kurulu (YK) üyeleri Toplantılardan önce dikkatli bir şekilde bilgileri gözden geçirir.	<input type="radio"/>	(1)	<input type="radio"/>	(2)	<input type="radio"/>	(3)	<input type="radio"/>	(4)	<input type="radio"/>	(5)
6- Yönetim Kurulu üyeleri toplantılara aktif olarak katılmaktadırlar.	<input type="radio"/>	(1)	<input type="radio"/>	(2)	<input type="radio"/>	(3)	<input type="radio"/>	(4)	<input type="radio"/>	(5)
7- Yönetim Kurulu üyeleri yaptıkları işten hoşlanmaktadırlar.	<input type="radio"/>	(1)	<input type="radio"/>	(2)	<input type="radio"/>	(3)	<input type="radio"/>	(4)	<input type="radio"/>	(5)
8- Yönetim Kurulu üyeleri yapılması gereken işleri için sorumluluk hissetmektedirler.	<input type="radio"/>	(1)	<input type="radio"/>	(2)	<input type="radio"/>	(3)	<input type="radio"/>	(4)	<input type="radio"/>	(5)
9- Yönetim Kurulu üyeleri işler başarılı bir şekilde tamamlandığı zaman memnun olmaktadır.	<input type="radio"/>	(1)	<input type="radio"/>	(2)	<input type="radio"/>	(3)	<input type="radio"/>	(4)	<input type="radio"/>	(5)
10- Yönetim Kurulu son kararı vermeden önce farklı üyelerin görüşlerini dikkate almaktadır.	<input type="radio"/>	(1)	<input type="radio"/>	(2)	<input type="radio"/>	(3)	<input type="radio"/>	(4)	<input type="radio"/>	(5)
11- Kararlar alınırken yönetim kurulu üyeleri arasında kişilik çatışmaları yaşanmaktadır.	<input type="radio"/>	(1)	<input type="radio"/>	(2)	<input type="radio"/>	(3)	<input type="radio"/>	(4)	<input type="radio"/>	(5)

- Yönetim Kurulu üyeleri işlerin
- 12- yapılış biçimi hakkında tartışma yapma eğilimindedirler. (1) (2) (3) (4) (5)
- 13- Kararlar her zaman dostça alınmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
- Nihai karara ulaşıldığında, en azından bir üyenin alınan karardan memnuniyetsizliği yaygın (olağan) bir durumdur.
- 14- (1) (2) (3) (4) (5)
- 15- Yönetim Kurulu üyeleri birbiriyle çok iyi geçinmektedirler. (1) (2) (3) (4) (5)
- 16- İşlerin nasıl yapılacağı ile ilgili prosedürler genellikle yönetim kurulu toplantıları süresince tartışılır. (1) (2) (3) (4) (5)
- 17- Tartışmalar açık ve içten (samimi) bir biçimde yapılmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
- 18- Genellikle yönetim kurulu üyeleri dağıtılan işlerin adil olmadığını hissetmektedirler. (1) (2) (3) (4) (5)
- 19- Yönetim Kurulu üyeleri her zaman işbirliğine ve birbirleriyle yardımlaşmaya hazırdırlar. (1) (2) (3) (4) (5)
- 20- Yönetim Kurulundaki atmosfer eleştirel düşünceyi cesaretlendirmektedir. (1) (2) (3) (4) (5)
- 21- Yönetim Kurulu toplantıları çoğu kez açık bir kararla sonuçlanmaz. (1) (2) (3) (4) (5)
- 22- Yönetim Kurulu üyeleri arasındaki ilişkiler en iyi bir biçimde "kazan-kaybet" (o kazanırsa ben kaybederim) şeklinde tanımlanmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
- 23- Yönetim Kurulu üyeleri görev sorumluluklarını dostça (tatlılıkla) kabul etmektedirler. (1) (2) (3) (4) (5)

Aşağıdaki ifadeler için, aşağıdaki ölçekte belirtilen en uygun rakamı işaretleyiniz.

1	2	3	4	5
Çok Az	Az	Kararsızım	Yüksek	Çok Yüksek

Lütfen bu kurulda aşağıdaki becerilerin mevcudiyeti ve kullanımını değerlendiriniz.

	Mevcudiyeti					Kullanımı				
Stratejik Düşünme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Analitik Düşünme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
İletişim becerileri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Etkileşim becerileri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Yönetim becerileri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Sonuç odaklı bakış açısı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

İşletmenizdeki yönetim kurulu işleyişi ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.
(İlgili ifadeler, 1 = “Kesinlikle Katılmıyorum, 5=”Kesinlikle Katılıyorum arasındaki ölçeği göstermektedir) •

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum					
1- Yönetim Kurulumuz, üst yönetimin kararlarını denetler.	<input type="radio"/>	(1)	<input type="radio"/>	(2)	<input type="radio"/>	(3)	<input type="radio"/>	(4)	<input type="radio"/>	(5)
2- Yönetim Kurulu üyeleri tepe yöneticilerine yönetim kurulu toplantıları dışındaki tartışmalarda tavsiye ve danışmanlıkta bulunmaktadır.	<input type="radio"/>	(1)	<input type="radio"/>	(2)	<input type="radio"/>	(3)	<input type="radio"/>	(4)	<input type="radio"/>	(5)
3- Yönetim Kurulu üyeleri çevresel trendlerin farkındadırlar.	<input type="radio"/>	(1)	<input type="radio"/>	(2)	<input type="radio"/>	(3)	<input type="radio"/>	(4)	<input type="radio"/>	(5)
4- Yönetim Kurulu şirket üst yöneticilerin performansını resmi olarak değerlendirmektedir.	<input type="radio"/>	(1)	<input type="radio"/>	(2)	<input type="radio"/>	(3)	<input type="radio"/>	(4)	<input type="radio"/>	(5)
5- Yönetim Kurulu yıllık olarak kendi performansını değerlemek için içsel bir mekanizmaya sahiptir.	<input type="radio"/>	(1)	<input type="radio"/>	(2)	<input type="radio"/>	(3)	<input type="radio"/>	(4)	<input type="radio"/>	(5)
6- Yönetim Kurulu şirketin operasyonları için uygun uzmanlık yetenekleriyle donanımlı dışarıdan yönetim	<input type="radio"/>	(1)	<input type="radio"/>	(2)	<input type="radio"/>	(3)	<input type="radio"/>	(4)	<input type="radio"/>	(5)

- kurulu üyelerine sahiptir.
- 7- Yönetim Kurulundaki her bir üye diğer üyeler tarafından formel olarak değerlendirilmektedir. (1) (2) (3) (4) (5)
- 8- Üst yöneticileri şirket stratejisinin oluşturulmasında yönetim kurulundan yardım talep etmemektedir. (1) (2) (3) (4) (5)
- 9- Yönetim Kurulu performansa göre bütçe tahsisini analiz etmektedir. (1) (2) (3) (4) (5)
- 10- Yönetim Kurulunda, bazı üyeler şirket ihtiyaçları için banka kredilerine erişim imkânına sahiptir. (1) (2) (3) (4) (5)
- 11- Yönetim Kurulu paydaşlar ve kamuyla olan iletişimin etkili olmasını sağlar. (1) (2) (3) (4) (5)
- 12- Yönetim Kurulu şirketin amaçlarına yönelik sağlanan ilerlemeleri gösteren bilgiye gereksinim duymaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
- 13- Yönetim Kurulu stratejik planları sektördeki karşılaştırmalı verilerle kıyaslamaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
- 14- Yönetim Kurulu şirket performansını stratejik planlar doğrultusunda tekrar değerlemektedir. (1) (2) (3) (4) (5)
- 15- Yönetim Kurulu şirketin amaçlarının başarılmasında doğrudan ilişkili hissedarların, grupların ve işletmelerin yasal çıkarlarını dikkate almaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
- 16- Yönetim Kurulu şirketin tepe yöneticisinden (CEO) strateji uygulamalarına yönelik eylem planlarını alır. (1) (2) (3) (4) (5)
- 17- Yönetim Kurulu şirket değerini arttırmakta ve ilgili hissedarların desteklenmesini sağlamaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
- 18- İşletme dışından olan yönetim kurulu üyeleri işletme faaliyetlerine yönelik alternatif bakış açısı sağlarlar. (1) (2) (3) (4) (5)

- Yönetim Kurulu şirketin
- 19- misyonunun oluşmasında yer almaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
- Yönetim Kurulu önemli konular ve trendlerle (gelişmelerle) ilgili finansal bilgileri tekrar gözden geçirir.
- 20- (1) (2) (3) (4) (5)
- Yönetim Kurulu yıllık olarak şirketin stratejik planını müzakere etmektedir.
- 21- (1) (2) (3) (4) (5)
- Yönetim Kurulu üyeleri toplumdaki nüfuzlarından (etkilerinden) dolayı seçilmektedirler.
- 22- (1) (2) (3) (4) (5)
- Yönetim Kurulu yıllık olarak şirketin stratejik yönünü tayin etmektedir (belirlemektedir).
- 23- (1) (2) (3) (4) (5)
- İşletme dışı yönetim kurulu üyeleri firmalar arasında iletişim kanalları sağlamaktadır.
- 24- (1) (2) (3) (4) (5)
- Yönetim Kurulu şirketin tepe yöneticisinin(CEO) atanmasına yönelik planlamada aktif olarak yer almaktadır.
- 25- (1) (2) (3) (4) (5)
- İşletme dışı yönetim kurulu üyeleri devlet kurumlarıyla bir bağlantı olarak hizmet verirler.
- 26- (1) (2) (3) (4) (5)
- Yönetim Kurulu şirketin CEO dışındaki diğer tepe yöneticilerinin de atama planlamasında aktif olarak yer almaktadır.
- 27- (1) (2) (3) (4) (5)

Yönetim Kurulu üyelerinin tasnifi nasıldır:

- a-) Yönetim Kurulu başkanı.
- b-) Aynı zamanda işletmede yönetici olan üye sayısı
- İşletme ile bağı olan üye sayısı. .
- c-) (yani işletmede yönetici olmayıp işletme ile bağı olan üye sayısı)
- d-) Yönetim Kurulu üyesi olma dışında işletme ile hiç bir bağı olmayan üye sayısı

Diğer Yorum ve Önerileriniz (Varsa):