

# KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİ UYGULAMA DERECESİ İLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

İMKB'de Faaliyette Bulunan Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama

■ DR. ÖĞR. ÜYESİ HARUN BÜBER

# KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİ UYGULAMA DERECEİ İLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

İMKB'de Faaliyette Bulunan Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama

DR. ÖĞR. ÜYESİ HARUN BÜBER

**EĞİTİM**  
yayınevi

**KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİ UYGULAMA  
DERECESİ İLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ  
İMKB'DE FAALİYETTE BULUNAN AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Dr. Öğr. Üyesi Harun Büber

**Genel Yayın Yönetmeni:** Yusuf Ziya Aydoğın (yza@egitimyayinevi.com)

**Genel Yayın Koordinatörü:** Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

**Sayfa Tasarımı:** Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

**Kapak Tasarımı:** Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

**Yayıncı Sertifika No:** 47830

**E-ISBN:** 978-625-6382-78-7

1. Baskı, Aralık 2022

**Kütüphane Kimlik Kartı**

**KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİ UYGULAMA  
DERECESİ İLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ  
İMKB'DE FAALİYETTE BULUNAN AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Dr. Öğr. Üyesi Harun Büber

115 s., 165x240 mm

Kaynakça var, dizin yok.

E-ISBN: 978-625-6382-78-7

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mekanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

**EĞİTİM**

yayınevi

**Yayınevi Türkiye Ofis:** İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah. Yasemen sok. No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

**Konya:** Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye  
+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42, 0 332 502 50 42  
bilgi@egitimyayinevi.com

**Yayınevi Amerika Ofis:** New York: Egitim Publishing Group, Inc.  
P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America  
americaoffice@egitimyayinevi.com

**Lojistik ve Sevkiyat Merkezi:** Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye  
sevkiyat@egitimyayinevi.com

**Kitabevi Şubesi:** Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye  
+90 332 499 90 00  
bilgi@egitimkitabevi.com

**İnternet Satış:** www.kitapmatik.com.tr  
+90 537 512 43 00  
bilgi@kitapmatik.com.tr

 **kitapmatik**  
İnternetteki kitaplarınız

## İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	7
------------	---

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### AİLE İŞLETMELERİ VE VEKALET TEORİSİ..... 9

1.1.Aile İşletmesi.....	9
1.1.1.Aile İşletmesi Tanımları .....	9
1.1.2.Aile İşletmelerinin Ekonomi İçindeki Yeri ve Önemi .....	10
1.1.3.Aile İşletmelerinin Özellikleri .....	10
1.1.4.Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları .....	15
1.1.4.1.Aile İşletmelerinin Avantajları.....	16
1.1.4.2.Aile İşletmelerinin Dezavantajları .....	16
1.1.5.Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulu Türleri .....	17
1.1.5.1.Kağıt Üzerinde Yönetim Kurulu .....	17
1.1.5.2.Onaylayıcı Yönetim Kurulu .....	17
1.1.5.3. Tavsiyeci Yönetim Kurulu .....	17
1.1.5.4.Bütüncül Yönetim Kurulu .....	17
1.1.6.Aile İşletmelerinin Yapısı ve Roller.....	18
1.2.Vekalet Teorisi .....	20
1.2.1.Vekalet Teorisinin Tanımı.....	20
1.2.2.Yönetim Yaklaşımlarında Vekalet Teorisinin Yeri.....	20
1.2.3. Vekalet Maliyetleri .....	21
1.2.3.1. Vekalet Yaklaşımında Ortaya Çıkan Problemler .....	22
1.2.3.2. Dolaylı Vekalet Maliyeti.....	23
1.2.3.3. Doğrudan Vekalet Maliyeti.....	23
1.2.4. Vekillere Yetkinin Verilmesi .....	23
1.2.5.Vekillerin İzlenmesi.....	23
1.2.6. İşlem Maliyet Ekonomisi.....	24
1.2.7.Vekalet Teorisi Ve İşlem Maliyet Ekonomisi Arasındaki İlişki .....	25
1.2.8. Vekalet İlişkisi Çeşitleri.....	26
1.2.8.1. Finansman Politikası Açısından Vekalet İlişkisi .....	26
1.2.8.2. Temettü Politikası Açısından Vekalet İlişkisi .....	26
1.2.8.3. Yatırım Politikası Açısından Vekalet İlişkisi.....	27
1.2.8.4. Sermaye Piyasası İşlemleri Açısından Vekalet İlişkisi .....	27

### İKİNCİ BÖLÜM

#### KURUMSAL YÖNETİM VE KURUMSALLAŞMA..... 29

2.Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma .....	29
2.1.Kurumsal Yönetim .....	29
2.1.1.Kurumsal Yönetimin Tarihsel Gelişimi .....	32
2.1.2.Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	34
2.1.2.1.Şeffaflık .....	34
2.1.2.2.Sorumluluk.....	36
2.1.2.3.Hesap Verebilirlik .....	36
2.1.2.4.Adillik (Eşitlik).....	37
2.1.3.Kurumsal Yönetim - Yönetim Kurulu İlişkisi .....	37
2.2.Kurumsallaşma .....	38
2.2.1.Kurumsallaşma Yaklaşımları .....	43
2.2.1.1.Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı .....	44
2.2.1.2.Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı .....	46

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

<b>PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE PERFORMANS KARNESİ.....</b>	<b>49</b>
3.1.Performans Kavramı .....	49
3.2.Performans Ölçüm Yöntemleri.....	50
3.2.1.Oran Analizi .....	51
3.2.2.Parametrik Yöntemler .....	52
3.2.3.Parametrik Olmayan Yöntemler .....	53
3.3.Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerinin Eksiklikleri .....	53
3.4.Performans Karnesi .....	54
3.4.1.Performans Karnesinin Boyutları .....	55
3.4.1.1.Finansal Boyut.....	55
3.4.1.2.Müşteri Boyutu.....	55
3.4.1.3.Süreç Boyutu .....	55
3.4.1.4.Öğrenme ve Gelişme Boyutu .....	56
3.4.2.Performans Karnesinde Kullanılan Başlıca Ölçütler .....	56
3.5.Kurumsal Yönetim Düzeyleri ve Performans İlişkisi.....	57
3.5.1.Kurumsal Yönetim Düzeyleri ve Performans İlişkisi ile İlgili Dünyada Yapılan Çalışmalar.....	58
3.5.2.Türkiye'de Kurumsal Yönetim Düzeyleri ve Performans İlişkisi İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....	59

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM****SERMAYE PİYASASI KURULU KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNDE YÖNETİM**

<b>KURULU İLE İLGİLİ DÜZENLEMELER .....</b>	<b>63</b>
4.1.Yönetim Kurulunun Oluşumu .....	63
4.1.1.Bağımsız Üyeler.....	64
4.2.Yönetim Teşkilatı.....	65
4.3.Komiteler.....	66
4.3.1.Komitelerin Konumu ve Oluşumu.....	66
4.3.2.Komitelerin Toplanma Zamanı .....	66
4.3.3.Komitelerin Çalışma Sistemi .....	67
4.4.Yönetim Faaliyetinin Yürütülmesinde Uyulacak Temel Esaslar .....	67
4.4.1.Yöneticilerin Özen ve Sadakat Yükümlülüğü .....	68
4.4.2.Yönetici-Şirket Bilgi Akışı .....	68
4.5.Yönetim Organının Görev ve İşlevleri.....	68
4.5.1.Yönetim Kurulunun Stratejik Planlama İşlevi .....	69
4.5.2.Faaliyet Sonuçlarının Muhasebe Kayıtlarına Yansıtılması .....	69
4.5.3.Risk Kontrol Mekanizmasının Belirlenmesi .....	69
4.5.4.Görev ve Yetki Dağılımı.....	69
4.6.Yönetim Kurulunun İşleyişi .....	70
4.6.1.Toplantı Yönergesi .....	70
4.6.2.Toplantıya Davet ve Toplantı Öncesi.....	70
4.6.3.Toplantı Hazırlıkları .....	70
4.6.4.Gündem .....	70
4.6.5.Toplantıların Yürütülmesi.....	70
4.6.5.1.Toplantı Karar ve Nisapları .....	70
4.6.5.2.Müzakereler.....	70
4.6.5.3.Toplantılara Katılım.....	71
4.6.5.4.Toplantıların Gerçekleştirilmesi ve Tutanaklar .....	71
4.6.5.5.Oy Hakları.....	71
4.7.Kurumsal Yönetimi Hayata Geçirmek İçin Oluşturulan Özel Birimler .....	71
4.7.1.Denetimden Sorumlu Komite .....	72
4.7.1.1.Denetimden Sorumlu Komitenin Temel işlevi .....	72
4.7.1.2.Denetimden Sorumlu Komitenin Faaliyeti .....	72

4.7.2.Kurumsal Yönetim Komitesi .....	73
4.7.2.1.Kurulma Amacı .....	73
4.7.2.2. Kurumsal Yönetim Komitesinin Oluşumu .....	73
4.7.2.3. Kurumsal Yönetim Komitesinin Görevleri ve İşlevleri .....	73
4.8.Yöneticilerle Şirket Arasındaki İlişkiler .....	74
4.8.1.Ücrete İlişkin İlişkiler.....	74
4.8.1.1.Yönetim Kurulunun Ücretleri Bakımından İlişkiler .....	75
4.8.1.2.Yöneticilere İlişkin Ücret Düzenlemeleri .....	75
4.8.2.Ücret Dışındaki Mali Haklar.....	75
4.8.3.Rekabet Yasağı.....	75
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>METODOLOJİ VE BULGULAR.....</b>	<b>77</b>
5. Metodoloji ve Bulgular .....	77
5.1. Metodoloji.....	77
5.2. Ölçeklerin Güvenilirliği.....	79
5.3. Örneklem.....	80
5.4. Bulgular .....	80
5.4.1. Demografik Bulgular .....	80
5.4.1.1. Cinsiyet ve Eğitim Durumu .....	80
5.4.1.2. Yönetim Kurulu Üye Sayısı.....	80
5.4.1.3. Yönetim Kurulunda Yer Alan Bağımsız Üye Sayısı.....	81
5.4.1.4. Yönetim Kurulunun Yıllık Toplantı Sayısı .....	81
5.4.1.5. Yönetim Kurulu Toplantılarına Katılan Üye Sayısı .....	82
5.4.1.6. Üye Tam Katılımının Sağlandığı Yönetim Kurulu Toplantı Sayısı.....	82
5.4.1.7. Alt Komiteler .....	83
5.4.1.8. Firmalardaki Alt Komite Üye Sayısı .....	83
5.4.1.9. Firmalardaki Alt Komitelerin Toplanma Sıklığı.....	84
5.4.1.10. Firmanın Şu Anki Yönetim Kurulu Başkanı .....	84
5.4.1.11. Firmaların Yönetim Kurulunda Ana Ortağın Aile Üyesinin Olma Durumu .....	84
5.4.1.12. Yönetim Kurulundaki Ana Ortak veya Aile Üyesi Sayısı .....	84
5.4.1.13. Kurul Üyelerinin Atanmasında Etkili Olan Kriterler.....	85
5.4.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular .....	86
5.4.2.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular .....	88
5.4.2.3. İki Grup Ayırma Analizine İlişkin Bulgular.....	95
SONUÇ.....	98
KAYNAKÇA .....	104
EKLER.....	109



## GİRİŞ

Finansal krizlerin ve firma skandallarının arkasında yatan nedenlerin başında kötü yönetimler gelmektedir. Uluslar arası alanda da yaşanan krizlerin nedeni olarak görülmeye başlanılan “kötü yönetim” yerine “iyi yönetim” veya “kurumsal yönetim” kavramları ön plana çıkmaya başlamıştır. Kurumsal yönetim; adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk gibi evrensel ilkeler ışığında, yönetim yapısının ilişki içinde bulunduğu kesimlere güven verici nitelikte olmasını sağlayarak, kurumun en yüksek performansı göstermesini, en karlı, en başarılı ve en rekabetçi olmasını hedefleyen bir yönetim anlayışıdır.

Uluslararası fon yöneticileri günümüzde gelişmekte olan ülkelere veya bu ülkelerde faaliyet gösteren firmalara yatırım yaparken, finansal performans kadar kurumsal yönetim uygulamalarının kalitesini de gözetir hale gelmişlerdir. Kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması, uluslararası sermaye piyasalarına entegrasyonun sağlanması, bu yolla firmaların sermaye maliyetinin düşürülmesi, finansman imkanlarının ve likiditenin artırılması ve sermaye piyasalarından daha uygun koşullarda ve/veya daha fazla fon sağlanması anlamına gelmektedir. Aynı zamanda iyi kurumsal yönetim, ülkenin imajının yükselmesine, yolsuzluk ve usulsüzlüklerin azaltılmasına, yabancı sermayenin çekilmesine, mali piyasaların ve dolayısıyla ekonominin rekabet gücünün artmasına, olası krizlerin daha az zararlı atlatılmasına, kaynakların daha etkin bir biçimde dağıtılmasına ve dolayısıyla yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesine önemli katkılar yapmaktadır.

Yönetim kurulu, firmanın yönetimini biçimlendiren organdır. Firmanın iyi işleyişinden, diğer bir deyişle, kurumsal yönetimin dayanağını oluşturan adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumluluk bilincine dayalı yönetiminden, yönetim kurulu sorumludur. Yönetim teşkilatı ne denli ayrıntılı olarak yapılandırılabilir yapılandırılabilir, yönetim kurulunun bu görevi, vazgeçilemez ve devredilemez görevlerdendir. Kurumsal yönetim ilkesinin özümsemesi ve firma kültürünün odağına yerleştirilmesi, büyük ölçüde yönetim kurulunun performansına bağlıdır. Bu noktadan hareketle kurumsal yönetim ilkesine ilişkin çalışmalarda ve bu çerçevede SPK ilkeleri’nde; yönetim kurulunun oluşumuna ilişkin düzenlemeler önemli bir yer tutmaktadır.

Kurumsal yönetimin uygulanmasında yönetim kurullarının önemi ortadadır. Bu nedenle, kurumsal yönetime geçişte yönetim kurulunun kurumsal yönetim ilkelerine uyumu önemli bir etkidir.





## BİRİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİ VE VEKALET TEORİSİ

#### 1.1.Aile İşletmesi

Aile işletmesi aile ile işletme, iş kavramlarının birlikte kullanılmasından oluşmaktadır. Aile Türk Dil Kurumu sözlüğünde; “1.Evlilik ve kan bağına dayanan karı, koca, çocuklar ve kardeşler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu toplum içindeki en küçük toplumdur, 2. Karı, koca ve çocuklardan oluşan topluluk, 3. Aynı soydan gelen kimseler zinciri, 4. Aralarında kandaşlık veya hısımlık bulunan kimselerin tümü, 5. Birlikte oturan hısımlık ve yakınların tümü, 6. Eş, karı, 7. Aynı gaye üzerinde anlaşılan ve birlikte çalışan kimselerin bütünü, 8. Temel niteliği bir olan dil, hayvan veya bitki topluluğu” şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>1</sup> Aile bir başka bakış açısı ile, evlenme yoluyla iki kişi arasında sabit bir ilişki kurmak ve bunların toplum tarafından kabul edilebilir biçimde çocuk yapmalarını ve yetiştirmelerini sağlamak temeli üzerine oluşmuş bir gruptur<sup>2</sup>. İşletme ise ‘üretim öğeleri olan emek, kapital, doğa ve tekniği sistemli ve amaca yönelik olarak planlı ve uyumlu biçimde bir araya getirip, ekonomik mal yada hizmet üretmek üzere işleyen yada işletilen birim’<sup>3</sup> olarak tanımlanabilir.

#### 1.1.1.Aile İşletmesi Tanımları

Aile ve işletme kelimelerinden oluşan aile işletmeleri kavramı ise bakış açılarına göre farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan birine göre “en az iki kuşak boyunca aileye ait olan ve ailenin ve işletmenin amaçları ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun işletmenin politikalarına yansıdığı işletmelerdir”.<sup>4</sup> Bu tanımda aile işletmelerinin sahiplerinin ve yöneticilerinin aynı aile fertleri olduğu ve yine aileden olan gelecek kuşaklara devredildiği, aile çıkarlarının işletme çıkarları ile aynı olduğu ve yine aile çıkarlarının işletme politikalarına yansıdığı belirtilmektedir.

1 <http://tdk.org.tr/tdksozluk/SOZBUL.ASP?GeriDon=0&EskiSoz=&kelime=aile> (29.09.2004)

2 Sulhi DÖNMEZER, **Sosyoloji**, Genişletilmiş 9.baskı, İstanbul, Savaş Yayınları, 1984, s.215

3 Rıdvan KARALAR, **Genel İşletme**, Eskişehir, Birlik Ofset Yayıncılık, 2003, s.34-35

4 Bahar AKINGÜÇ GÜNVER, **Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği**, İstanbul, T.C.İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:18, 2002, s.4

Bir başka tanım ise şöyledir : Aynı aileden iki yada daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorlarsa ve bunlardan bir yada birkaçı şirketin çoğunluk hisselerine sahipse, bu şirkete aile şirketi denir. Tek kişinin sahip olduğu ve aileden kimsenin çalışmadığı şirketi ise patron şirketi olarak tanımlanır ve her patron şirketi ikinci nesle geçince genellikle aile şirketi olur.<sup>5</sup> Bu tanımda da yine işletme sahiplerinin aynı aileden fertler olması gerektiği, en azından çoğunluk hisselerine sahip olması gerektiği ve yine işletmede çalışanların aynı aile fertleri olması gerektiği belirtilmektedir.

Bu tanımlar ışığında aile işletmeleri ile ilgili bir tanım yapılacak olursa; Mülkiyetinin tamamının veya çoğunluk hisselerinin ve yönetiminin bir ailenin elinde bulunduğu, sahipliğinin ailenin gelecek kuşaklarına devredildiği işletmeler aile işletmesidir.

### 1.1.2.Aile İşletmelerinin Ekonomi İçindeki Yeri ve Önemi

Küçük ve orta ölçekli işletmeler gerek dünyada gerekse Türkiye’de sosyal ve ekonomik olarak önemli bir yere sahiptir. Bununla beraber bu işletmelerin büyük çoğunluğu da aile şirketleridir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin toplam işletmelere oranı işletmelere oranı, ABD’de %97.1, Almanya’da %99.8, Japonya’da %99.4 ve Türkiye’de %98.8’dir. Diğer taraftan ABD’de kayıtlı şirketlerin %90’nı, İspanya’da %80’i, İtalya’da %95’i, İsviçre’de %85’i, Türkiye’de %95’i aile şirkettir.<sup>6</sup>

Ekonominin içinde bu derece önemli ve büyük bir yere sahip olmasına karşın devamlılığını sağlamak ve sonraki kuşaklara devrinde problemler yaşanmaktadır. ABD’de, ortalama olarak, yeni kurulan aile şirketlerinin %40’ı daha ilk beş yılda yok olmakta, geri kalanların %66’sı birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir. Dolayısıyla ikinci kuşağa kadar yaşayabilen aile şirketinin oranı %20’yi geçmemekte ve hatta bu yüzde yirminin ancak %17’si üçüncü kuşağa devretmektedir. Sonuçta birinci kuşak tarafından kurulmuş her 100 aile şirketinden sadece 3.4’ü üçüncü kuşağa kadar yaşamını sürdürmektedir. İngiltere’de de 3.3’ü üçüncü kuşağa devretmektedir.<sup>7</sup>

### 1.1.3.Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile şirketlerinin hemen hemen tamamında (özellikle KOBİ düzeyinde) görülebilecek ortak özellikler şöyle ifade edilmektedir:

- Aile şirketlerinin “özellikli” bir kurucusu vardır ve başlangıçta kurucunun beklentileri sınırlıdır. Ailenin en fedakâr üyesi olan kurucular (girişimciler), diğer aile üyelerinin geçimini sağlamak, kardeşlerini okutmak gibi bir takım nedenlerle gurbete çalışmaya gider. Bir işyerinde ücretli çalışmaya başlayan, karizmatik, risk alma yeteneği olan, doğal liderlik özelliklerine ve girişimci bir ruha sahip bu kişiler, başkasına çalışmaktansa, kendi adına ve çalıştığı maaşın biraz üstünde bir kazanca razı olarak - ellerindeki küçük birikimle

5 Adnan Nur BAYKAL, *Babalar, Oğullar ve Kızları Girişimciye Kurumsallaşma Mektupları*, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2002, s.89

6 <http://www.kosgeb.gov.tr>

7 Necdet SAĞLAM, “Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma”

- sahip oldukları meslek alanında iş hayatına atılır ve şartlar elverdiğince şirketini büyümeye çalışır. İlk amaç şirketin ayakta kalabilmesi ve yok olup gitmemesidir. Bu nedenle, tüm çabalar şirketin büyümesi için harcanmakta, bu kapsamda özel hayattan ve çeşitli ihtiyaçlardan dahi feragat edilebilmektedir. Zira tüm bu çabaların arkasında temel bazı gerçekler vardır:

- Kendini ispat ve başarı arzusunu gerçekleştirmek,
- Sahip olduğu işyerinde, kendi doğruları ve kendi fikirleri doğrultusunda bağımsız olarak çalışma isteği;
- Kendisi ve ailesinin geleceğini denetim (ya da garanti) altına alma düşüncesi vb.'dir.

Öte yandan girişimcinin başarılı olması durumunda, şirket büyümeye ve iş hacmi artmaya başlayınca, girişimcinin beklentileri de buna paralel olarak değişmeye ve büyümeye başlar. Bu bilgiler doğrultusunda, genel olarak kurucu işadınının üç temel özelliğinden söz edilebilir: Girişimci (*entrepreneur = müteşebbis*), *Yönetici/lider ve Patron. Girişimci, riski sever, ataktır. Yönetici riskten kaçır, çekingendir. Patron ise elindekileri korumaya çalışır, temkinlidir, muhafazakârdır.* Şirket sahibinin sadece patronluk özelliği gelişmiş, girişimciliği ve yöneticiliği körelmişse, bütün enerjisini elindekileri korumak için sarfeder. Böyle bir durumda, kısa zamanda yok olmasa bile, orta vadede erir gider. İşadınının elindekileri kaybetmesi en kolay, artırması biraz daha zor, koruması ise en zor seçenektir.

- Şirketin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir. Aile bireylerinin toplumdaki statüleri, şirketin statüsünü de etkiler. Dolayısıyla aile bireylerinin şirket bünyesinde bilfiil çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyadı önem kazanır. Kısaca, “şirketin itibarı, eşittir ailenin itibarı” olarak düşünülür.
- Aile prestijini korumak için ‘özveride sınır tanımama’ eğilimi en üst düzeydedir. Örneğin, kriz dönemlerinde ortak mülkiyetli şirketler, ellerindeki atıl değerleri paraya dönüştürerek büyüme için yatırım yapmada geç kalabilirken; iyi yönetilen aile şirketleri, kısa zamanda durağan değerleri elden çıkarma becerisi gösterebilir, sektörlerinde hızla büyüebilirler.
- Şirket politikası çoğunlukla aile menfaatleriyle uyumludur. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması maksadıyla kurulan aile şirketleri, ailenin değer ve inançlarından etkilenir. Dolayısıyla şirketin geleceğe dönük faaliyet ve yatırımlarına ilişkin politikalar, ailenin mevcut standartlarını ve yapısını olumsuz yönde etkilemeyecek şekilde belirlenir.
- Şirketin geleceğini belirleyecek stratejik kararlar günlük olarak alınır ve izlenecek genel politikanın sınırları girişimci (veya aile üyeleri) tarafından belirlenir. Çoğu kere stratejik kararlar, gerekli analizler (iç ve dış çevre) yapılmadan ve üzerinde istişare edilip değerlendirilmeden, aile üyeleri arasında

evde, hafta sonlarında gayri resmî ortamlarda alınır. Bu tür kararlar aile üyeleri tarafından “sır” gibi değerlendirilir ve kararlar sürecine profesyonel olarak çalışan üst düzey yöneticiler dahil edilmez..

- Aile bağları ve “yakınlık derecesi”, yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Genellikle şirket sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, işletme içerisinde de, aile içerisinde olduğu kadar girişimciye yakındır. Girişimci, üst düzey pozisyonları değerlendirirken, çoğunlukla bu yakınlığı esas alır.
- Genellikle, aileden en az iki nesil şirket yönetimi ile ilgilenir. Çoğunlukla “tek patron şirketi” (bazen eşlerin veya çocuk(lar)ın da kurucu olarak kayıt üzerinde veya aktif ortak olarak yer aldığı görülmektedir) olarak faaliyete başlayan işletmeye, ileriki yıllarda (bazı durumlarda başlangıçta) çocuklar da dahil olur. Çünkü, çocuklarının geleceğini güvence altına almak isteyen girişimciler, miras olarak bırakacakları işletmeyi çocuklarının tanımalarını ister; firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin, firmanın ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünürler.
- Aile bireylerinin işletmedeki görevleri, aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir. İşletmede başarılı ve güçlü bir pozisyona sahip olanların, aile içinde de güçlü hale gelme ihtimali yüksektir.
- Ailenin mevcut normları, aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılır. Aile değerleri ve inançları, şirketteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb., kısacası kurum kültürünü önemli ölçüde etkiler.
- Genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan “kapalı” bir görünüm arz eder. Bu özelliği nedeniyle aile şirketleri, finansal sıkıntıya düştüğünde, genelde halka açılmaktan ya da borçlanmaktan ziyade, aile bireylerinin malî desteğini almayı tercih ederler. Bu tercihte, şirkete ilişkin bilgilerin paylaşılmak istenmemesi büyük rol oynar.
- Kurucu (şirket sahibi) ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir. Aile şirketlerinde işletme sahibi ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir. şirket sahibi veya hissedarların büyük bölümü, kendi sağlıkları yerindeyken firmalarını (hatta yetkilerini) - aileden de olsa - bir başkasına devretmeyi düşünmez. işletme sahibi oldukları için “Genel Müdür”ün ya da “Yönetim Kurulu Başkanı”nın kendileri olmaları gerektiğini düşünür ve bu görev(ler)i fiilen yürütürler.
- Roller ve beklentilerin iç içe geçtiği görülür. Genel olarak aile şirketlerinde, *aile* (yasal eş, çocuk, kuzen, amca, kardeş vb.), *girişimci* (sermayedar), çalışanlar (profesyonel yönetici, iş gören, danışman vb.) olarak üç temel rol biçimi olduğu söylenebilir. Örneğin; aile üyeleri, şirketi aile kimliğinin ve mirasının önemli bir parçası ve isteklerini karşılayabilmelerine imkân sağlayan

bir finansman aracı olarak görürlerken; profesyonel yöneticiler, işletmeyi gelişme ve ekonomik başarı için bir araç olarak algılayıp, kariyerleri için gerekli olduğunu düşünürler. Girişimciler ise şirketi, adaletli geri dönüşümü sağlayan bir yatırım aracı olarak görme eğilimindedir. Dolayısıyla bu üç rolün beklentilerindeki farklılıklar nedeniyle, ortak amaç üzerinde bütünlük sağlanamaz.

- Aile bağlarından kaynaklanan “duygusallık”la, iş ilişkilerinden kaynaklanan “mantıklı davranma” durumlarının zaman zaman birbirleriyle çelişir. Aile şirketlerinde, aile üyelerine yönelik doğal bir koruma söz konusu olabilir. Ayrıca girişimcinin şirketi kurmasından önce ya da kuruluş yıllarında, yaptığı işi iyi bilmesi veya bu işi severek yapması nedeniyle, şirkette de aynı işi üstlenmek istemesi ya da bu işi sevdiği veya güvendiği bir kişiye, deneyimine, yetkinliğine ve yeteneğine bakmaksızın veya işin önem ve önceliğini dikkate almaksızın devretmesi; ilk kurduğu şirkete, zararda olsa dahi aşırı bağımlılık duyması ve dolayısıyla şirketin faaliyetini sürdürmesi için diğer şirketlerden kâr transferinde bulunması sıkça görülen bir uygulamadır. şirket kârlılık amacına büyük önem verse bile, zarar eden firmanın kapatılmak istenmediği ve hatta zarar ettiğini, kapanması gerektiğini söyleyenlerin girişimciye karşı gelen “asiler” olarak nitelendirildiği görülür.
- Formal bir organizasyon yapısı yoktur; ilişkiler doğal organizasyon anlayışına dayanır. Aile şirketlerinde, genellikle yetki ve sorumluluk sınırını aile bağları (kan bağı, yaş vs. gibi nitelikler) belirler. Dolayısıyla formal bir organizasyon şeması yoktur, görev tanımları yapılmamıştır. Çalışanlar ile aile üyeleri ve aile üyelerinin birbirleri arasındaki yetki ve sorumlulukların dağılımında karmaşa ve eksiklik söz konusudur ve sınırları belli değildir. Kimin hangi işten, ne derecede sorumlu olduğu, hangi kararlarda yetkili olduğu açık bir şekilde tanımlanmamıştır. Kararlar çoğunlukla merkezileştirilmiştir ve şirket sahibi (patron) tarafından alınır. Çalışanların fikirlerine önem verilmez. Dolayısıyla örgüt yapısı da tam olarak netleşmez. Bunun bir sonucu olarak, şirket sahibi şirketin hemen hemen tüm fonksiyonlarıyla ilgilenir ve bütün yetki ve sorumlulukları üzerinde toplar. Bu yüzden bütün yük bir kişinin (şirket kurucusu) üzerindedir. şirket kurucusu, “ben olmazsam işler yürümez” düşüncesine sahiptir ve buna iyice inanır. Genellikle tatil yapmaz; diğer aile üyelerinin ve hatta tüm çalışanların yapmasına da hoş gözle bakmaz.
- Aile yapısındaki değişimler, şirketin organizasyon yapısında da değişikliğe yol açabilir. Şirket sahibi, çocuklarının evlenmesi durumunda aileye yeni katılan fertlerin (damat veya gelin) işletmede üst düzey pozisyona getirilmesi; yine şirket sahibinin kardeşlerinin işletmede üst düzey yönetici pozisyonunda iken, ağabey ile kardeşin aile içi sebeplerle kavga etmeleri, kardeşlerin işyerindeki pozisyonunu bırakmaları veya kaybetmeleriyle sonuçlanması

gibi durumlar, mevcut yapıyı değiştirir; varolan dengeleri olumlu/olumsuz etkileyebilir.

- Profesyoneleşme, ancak işletme büyüklüğü ve işin hacmi ailenin sınırını aştığında gündeme gelir. Ancak bu durumda bile tam bir profesyonel yaklaşım sergilenmez. İşletme belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra aile dışından personel istihdamı gündeme gelir. Böyle bir durumda da, idarî personel genellikle aileden, akrabalarından ve aileye yakın kişilerden-uzak akrabalar, tanıdıklar ve komşuların çocukları istihdam edilir. Çünkü, bu tür şirketlerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri var iken, aile dışından idarî personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara sıkça rastlanır. Dolayısıyla personel seçme ve yerleştirmede tanıma ve tanınma ön plana çıkar; genellikle de aile üyelerine/yakınlarına öncelik tanınır. Bu kişilerin işin gerektirdiği niteliklere sahip olup olmadıkları dikkate alınmaz; değerlendirme, bu kişilerin şirket sahipleriyle ilişkileri, hal ve tavırlarına (örneğin, saygılı, sadık, işe erken geliyor, v.b. kriterler) göre yapılır.
- Genellikle formal bir bütçe yapılmamaktadır. Bütçe beklenti doğrultusunda oluşur. Dolayısıyla bir harcama ve yatırım politikası da yoktur. Yıl sonunda genel bir hesap yapılır ve sonuçlara göre başarı ya da başarısızlık şeklinde afâki bir değerlendirmede bulunulur.
- Aile üyesi yöneticiler için ödül veya ceza sistemi uygulaması söz konusu değildir. Yönetici aile üyesi ise olumsuz sonuçlara yol açan hata yapsa dahi, ceza vermek mümkün olmamaktadır. Örneğin, işten çıkarılmaz. Halbuki aynı hatayı ücretli çalışan bir profesyonel yapsa, belki de cezası işten atılmak olacaktır. Aynı şekilde ödüllendirmeye yönelik bir uygulama da söz konusu değildir.
- Aile şirketlerinin rakipleri genellikle tanıdıklardır. Rakiplere karşı izlenen politikalarda kişisel rekabet ile ticarî rekabet birbirine karıştırılır. Kardeşler veya üst düzey yöneticiler ortaklıktan veya firmadan ayrıldıkları zaman, diğerinin en büyük rakibi olurlar ve birbirlerini yıkmak, birbirlerine zarar vermek için çaba harcarlar. (Kardeşin kardeşe rakip olması kadar tehlikeli bir şey yoktur. Çünkü, birbirlerini “batırmak” için yola çıkarlar. Bu tür bir yaklaşım, kişileri hataya sürükler ve çok büyük zararlarla karşı karşıya bırakır. Halbuki iş dünyasında kişiler arası rekabet olmamalıdır. Rakipler kardeş veya eski yöneticiler de olsa, rekabet ticaret kuralları çerçevesinde yapılmalıdır.)
- Çalışanların “profesyonel” olduğu unutulur. Örneğin, ücret verilirken “o bizdendir” diye başlanır ve izin talep edildiğinde; “ben izin yapmıyorum, sana ne oluyor?” denir. İş-ücret dengesi ve fazla mesai kavramları ihmal edilir. Ücretin temel motivasyon faktörü olduğu unutulur; dolayısıyla çağdaş bir ücret ve ödül politikası uygulaması genellikle söz konusu değildir. Ücret belirlemede kıdem en çok önem verilen kriterdir. Çalışanların niteliklerine

ilişkin eğitim düzeyi, iş deneyimi, teknik bilgi seviyesi, performansı, yetenek ve yetkinlik seviyesi gibi faktörler genellikle dikkate alınmaz.

- Genellikle ataerkil (otokratik) bir yönetim anlayışı hakimdir. Aile büyüğünün, kararların alınmasında ve uygulama yönteminin belirlenmesinde oldukça önemli bir rolü üstlendiği görülür. Çoğu kez diğer aile üyelerinin, kurucunun (patron/baba) fikrine karşı bir öneri ileri sürmeleri, aile büyüğüne saygısızlık olarak değerlendirilir.
- Aile üyelerinin istihdamı ve terfisinde, Türk kültürünün de etkisiyle “yaş” ve “cinsiyet” belirleyici unsurdur. Türk aile şirketlerinde, aile bireylerinin işyerinde çalışmaları söz konusu olduğunda, erkek çocuklarının istihdam edilme ihtimalinin, kız çocuklarına oranla daha yüksek olduğu veya daha kolay üst kademelere terfi ettikleri görülür. Bir başka ifadeyle, eşlerin ya da kız çocukların (şayet varsa) ortaklıkları, genellikle kâğıt üzerindedir ya da kadınlar işletmede pasif görevleri icra ederler. Bu sonuç üzerinde, erkek çocuklarına Türk kültürünün atfettiği önemin fazla olmasının yanında, ayrıca damatların işletme faaliyetlerinde fazla aktif rol oynamalarının arzu edilmemesi de etkilidir. Aile üyelerinin şirket içinde terfi ve kritik görevlerde istihdam edilmesinde, “cinsiyet”in yanı sıra “yaş” da doğrudan önem arz eder. Daha açık bir ifadeyle genellikle yaşı ve şirketteki kıdemi fazla olan aile bireyleri, genç ve şirketteki kıdemi az olan aile fertlerine oranla daha kolay terfi eder.
- İş gücü devir oranı yüksektir. Çalışanlar ve sahipler arasında “biz” ve “onlar” ayrımı söz konusudur. Şirket sahipleri genellikle kendilerini aşan yöneticilerle çalışmakta zorlanırlar. Raporlara, eğitime, kısaca işin tüm bileşenlerine yeterince duyarlı olmayıp, sadece üretim ve satıştan zevk aldıklarından, sistemin bütününe görmekte zorlanırlar. Bu zorluğu aşarak rapor üzerinden hakimiyet kuramadıklarından, kendilerince kilit birimlere aileden birini getirme gereği duyarlar. Bu anlayış ise sık sık personel değişimine sebep olur.
- Şirket kültürünü, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleriyle, sahip oldukları değer yargılarının ve genel kültürlerinin bir yansıması oluşturur. Genel olarak firmanın vizyon ve misyonunun, iş sahibi aile kültüründen önemli ölçüde etkilendiği ve onun tesirinde kaldığı görülür. Görüleceği üzere, yukarıdaki özelliklerin odak noktasında şirketin önemli bir kısmının yönetiminde ve kontrolünde tek bir ailenin veya aile büyüğünün egemen olması yatmaktadır. Bu durumun başlıca sebeplerinden biri olarak, sermayenin önemli bir kısmının, yönetimi elinde tutan aileye ait olması gösterilebilir.

#### **1.1.4.Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları**

Aile işletmelerinin diğer işletmelere göre yapı ve yönetim anlayışlarından kaynaklanan bazı avantaj ve dezavantajları vardır.



### 1.1.4.1.Aile İşletmelerinin Avantajları

Aile işletmelerinin sahip olduğu avantajlar şöyle sıralanabilir<sup>8</sup>

- Aile işletmeleri finansal ihtiyaçlarını öz kaynakları ile karşılama açısından çok ortaklı şirketlere göre daha avantajlıdır. Ailenin tüm mal varlığı kolaylıkla ihtiyacın karşılanması için kullanılabilir.
- İşletmenin karşılaştığı engelleri aşmasında, ailenin tanınmış ve itibarlı olması önemli bir unsurdur. İşletme ile aile imajları eşit gitmekte, hatta ailenin ismi işletmenin önüne geçebilmektedir. Bu gibi durumlarda işletmenin karşılaştığı engellerde aile adı çözümde önemli bir katkı sağlamaktadır.
- Yönetimin sık sık değişmemesi yönetim politikalarının devamlılığını da beraberinde getirmektedir. Yönetim kademelerinde işgücü devrinin düşük olması uygulanan politikaların başarı ihtimalini artırmaktadır. Kısa süreli çalışan kalifiye elemana göre daha uzun süreli çalışan düşük kalifiye eleman daha etkin olmaktadır. Çünkü her değişen personel işletmeyi tanıma süreci yaşayacak ve bu sürede politika değişiklikleri, yeni yaklaşımlar, işletme için bir zaman kaybı ortaya çıkaracaktır.
- Karar alma hızı daha yüksek olmaktadır. Önemli kararların alınmasında aile içi toplantılar ve ilişkiler yani nerdeyse 24 saat beraber olmaları bir avantaj oluşturmaktadır.
- Takım ruhunun oluşturulması daha kolaydır. Özellikle yönetim kademelerinde çalışanlar arasındaki samimi ilişkiler, birlik, dayanışma ve sıkıntıların paylaşılması ruhunu doğurabilmektedir.

### 1.1.4.2.Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Aile işletmelerinin dezavantajları da şöyle sıralanabilir:<sup>9</sup>

- Aile işletmelerinin en önemli dezavantajı yönetim, karar alma ve her türlü sorunun çözümünde niteliksiz bile olsa akrabaların ön planda tutulmasıdır. Yönetim kademelerine gelmek için neredeyse tek kriter aileden olma olmakta ve yönetim kademelerine niteliksiz kişilerin gelmesine neden olmaktadır. bu durumda sorunların çözümünde, karar alma sürecinde hataları artırmaktadır.
- Yetki devrinin yetersiz olması bir diğer olumsuzluk olarak belirtilebilir. Yetkileri bırakmak istemeyen aile fertleri, yetkinin bir kişi yada çok dar sayıda aile üyelerinin elinde olmasına neden olmaktadır. Buda yöneticilerin ayrıntılarda boğulmasına neden olmaktadır.
- İşletme sahibinin baskıcı ve yasaklayıcı bir yönetim sergilemesi (ataerkillik). İşletme yöneticisi aynı zamanda aile büyüğü olduğu için verdiği kararlara karşı çıkmak, eleştirmek saygısızlık kabul edilir ve aile reisi her zaman haklıdır.

8 Adnan ÇELİK ve diğerleri, "Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları:K.Maraş Örneği", **1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, s.191

9 Adnan ÇELİK ve diğerleri, A.g.e., s.191

- İşletme sahibi yöneticilerin değişime karşı çekingen bir tavır sergilemeleri (tutuculuk). Kurucunun beklentileri doğrultusunda kurulan ve yönetilen işletmenin değişimine karşı çekingen davranılır. Bu durumda işletme kendisini yenileyemez değişikliklere ayak uyduramaz.
- İşletmenin gelecek kuşaklara devrinde karşılaşılan sorunlar. Gelecekte yönetimin kime devredileceğinin açıkça belirlenmemiş veya belirlenmiş olsa bile diğer aile bireylerinin buna tepki göstermesi işletmenin parçalanmasına neden olabilmektedir.

### **1.1.5.Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulu Türleri**

Aile işletmelerinin çoğu yönetim kuruluna sahip değildir. Yönetim kurulunda iş sahibinin akrabaları ve elemanları bulunur ve iş sahibinin şirket üzerindeki etkinliğinin devam ettirilmesi sağlanır. Böyle bir yönetim kurulu iş sahibinin istediği doğrultuda bulunsun bile akrabaların hoşgörüsü ve yardımı yeni nesilde yerini anlaşmazlıklara bırakır. Yönetim kurullarının yapısı ve işleyişi itibarıyla 4'e ayrılabilir:<sup>10</sup>

#### **1.1.5.1. Kağıt Üzerinde Yönetim Kurulu**

Çoğunluğu aile üyelerinden oluşur. Yasal zorunluluğu yerine getirmek için toplanır. Gerekçe işlevsel değildir. Aile ve kurucu kararları zaten almış olduğu için, düzenli ve gündemli değildir. Kurumsallaşmasını tamamlayamamış aile işletmelerinde bu tip yönetim kurulları vardır.

#### **1.1.5.2. Onaylayıcı Yönetim Kurulu**

Aile dışından (aile avukatı, muhasebecisi, müşaviri gibi) kişilerinde katılımıyla oluşur. Dışarıdan katılanların görevi kurucunun kararlarını desteklemektir. Sadece tasdik eden bir yapısı vardır. Yönetim kurulunun strateji geliştirme gibi fonksiyonlarını yerine getirmez. Yönetim kurulu toplantıları sorunlara çözüm getirmekten uzaktır. Yönetim kurulu başkanı işin sahibi olduğu için yeni fikirler tepkiyle karşılanır.

#### **1.1.5.3. Tavsiyeci Yönetim Kurulu**

Kurulu aile yönetir, ancak aile dışından yöneticilerin de kararlara katıldığı etkisi vardır. Bu kurul genellikle işletmenin aile dışı hissedarlarını koruma görevini üstlenir. Yönetim kurulu politika düzeyindeki kararları almakla yükümlüdür. Ancak tavsiyeci yönetim kurulunda şirketin sağlam temellere kavuşması için uzman ve danışmanlara gereksinim vardır.

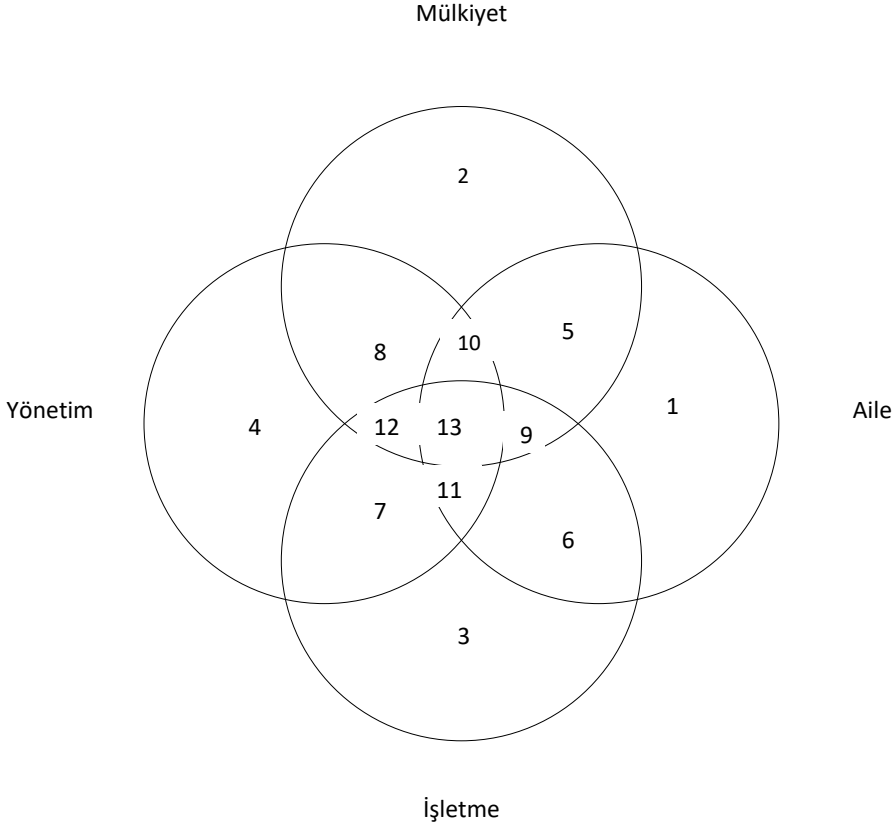
#### **1.1.5.4. Bütüncül Yönetim Kurulu**

Düzenli olarak toplanır ve işletmenin bütünü değerlendirir. İşletmenin strateji ve politika kararlarını alır. Genellikle halka açılmış aile şirketlerinde yer alır. Bu kurulda ailenin amaçları ile dış yatırımcıların amaçları çeliştiği için çok çatışma yaşanır. Yönetim kurulunda aile üyelerinin yanı sıra uzman ve danışmanlar da yer alır.

<sup>10</sup> Günver, a.g.e., s.15

### 1.1.6.Aile İşletmelerinin Yapısı ve Roller

Bir aile işletmesinde temel roller dört ana grup altında toplanabilir. Ailenin yüklendiği roller, ortaklık yapısından gelen roller, işletmede çalışma durumundan kaynaklanan roller ve yönetim kademesinden gelen roller.<sup>11</sup>



Şekil.1.1. Aile İşletmelerinin Yapısı ve Roller

**Kaynak:** Arman Kırım, **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2. Basım, 2003, s.15

Aile işletmelerinde yer alan temel roller yukarıdaki şekildeki gibi iç içe geçmiş dört halka olarak düşünüldüğünde halkaların farklı noktalarında yer alan rakamlar farklı rolleri temsil etmektedir.

1. Aile üyesi, hissesi yok, yani ortak değil, işletmede yer almıyor, karar mekanizmasında yer almıyor. Yönetimsel görevi yok. İşin içinde yer almayan aile üyeleri bu grupta yer alır.
2. Ortak, hissesi var ancak aile üyesi değil. İşletmenin iş akışı ve karar mekanizmasında yer almıyor. Aile dışından ve işin içinde yer almayan ortaklar bu grupta yer alır.

<sup>11</sup> İlhami Fındıkçı, **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, İstanbul, Alfa yayınları, 2005, s.46

3. Aile üyesi değil, ortak değil, yönetsel görevi yok ancak işletmede çalışmaktadır. İşin yürütülmesinde yer alan profesyonel çalışanlar bu grupta yer alır.
4. Aile üyesi olmayan, ortak olmayan ve işletmedeki iş akışının içinde yer almayan ancak kurumun temel karar mekanizmalarında yani yönetim organlarında yer alan profesyonel üst düzey yöneticiler.
5. Aile üyesi ve ortak olan, üst yönetsel kararlarda veya işletmenin iş akışında yer almayan kişilerdir.
6. Aile üyesi olup mülkiyet hakkı olmayan sadece işletmede bir iş verilmiş kişilerdir. Karar mekanizmasında yer almazlar. İkinci ve üçüncü dereceden akrabalarından oluşur.
7. Aile üyesi, mülkiyet sahibi gibi rolleri olmayan profesyonel çalışan yada yöneticiler bu grupta yer alır.
8. Mülkiyet sahibi ve üst karar konumunda yer alan, ancak aile üyesi olmayıp aktif iş hayatının içindedeki yer almayan kişilerdir. Daha çok dışarıdan ortakların konumudur.
9. Aile üyesi, mülkiyet sahibi ve işletmelerde herhangi bir fonksiyonel görevi bulunan kişilerin yer aldığı gruptur. Yönetim becerisi sınırlı olan aile üyesi veya ortakların işletmede çalışmaları durumunda üstlendikleri roldür.
10. Aile üyesi, mülkiyet sahibi, işletmedeki iş akışı içinde yer almayan ancak temel kararlarda üst yönetimde yer alan kişilerdir. Aile üyesi olup ortak olan ancak eğitimi yada becerileri bakımından başka alanlara yönelen, temel kararlar bakımından işin içinde yer alan kişilerden oluşur.
11. Aile üyesi olup, işletmede aktif yürütme rolü var, temel üst düzey mekanizmasında da rolü var ancak ortak değil. İkinci ve üçüncü dereceden akrabaların bulunduğu yerdir. Kişiyi kariyeri bakımından ihtiyaç duyulur, aileden olması nedeniyle itibar edilir. Ancak ortaklığı yoktur.
12. Aktif yönetim mekanizması ve işin yürütülmesinde yer alan, mülkiyet sahibi olan ancak aile üyesi olmayan kişilerdir. Dışarıdan alınan teknik tarafı olan, işi bilen aileden olmayan ortak ve aynı zamanda kurumda çalışan kişiler bu grupta yer alır.
13. Hem aile üyesi, hem ortak, hem aktif iş yürütümünde hem de temel karar mekanizmasında yer alan bütün rollerin çakıştığı merkezde yer alan kişidir. İşin birinci dereceden sahipleri, iş girişimini yapan, kan bağı olan kişiler bu merkezde yer alır.

Bu model hemen her aile işletmesi için geçerlidir. Modelde, farklı alanlardaki insanlar farklı çıkar gruplarını temsil ettiklerinden, bu insanların işletmeden beklentileri de farklı olacaktır. Beklentilerin farklı olması doğal bir çatışma

ortamı oluşturur. Örneğin alan 5 de yer alan, aile üyesi ve ortak anacak işletmede çalışmayan bir kişi, kâr dağıtımını talebinde bulunurken, buna karşılık alan 6'da yer alan, aile üyesi işte çalışan ancak ortak olmayan bir kişi kârları dağıtmak yerine bunları yatırıma çevirmek ve işletmeyi daha da geliştirmek isteyebilir. Ayrıca, “çocukların hangisi işte çalışacak?”, “kim ne kadar ücret alacak?” gibi sorular da çatışma konusu olabilir. Burada alan 1'de yer alan kişi, “onlar çocuklarımız hepsine eşit şans tanyalım” derken, alan 3'deki bir kişi “akrabaları işe almamız için diğer adaylardan daha iyi olduklarını kanıtlamaları gerekir” diyebilir.<sup>12</sup>

Aile işletmelerinin, kurumsallaşabilmesi için profesyonel yöneticilerin yönetimde yer almaları gerekmektedir. İşletmeyi kurup yöneten, kurucu aile fertlerinin yanı sıra diğer aile fertlerinin de işletme ve yönetim üzerindeki etkilerinin, müdahalelerinin azaltılması için yetkinin profesyonel yöneticilere devredilmelidir. Bu noktada da vekalet problemi ortaya çıkmaktadır.

## 1.2.Vekalet Teorisi

Vekalet teorisi esas itibarı ile iktisatçıların yardımlaşma durumunda olan tarafların motivasyonları, birbirlerini kontrol etmeleri ve aralarındaki bilgi akışı konularını incelemesi ile gelişmeye başlamış bir yaklaşımdır.<sup>13</sup>

### 1.2.1.Vekalet Teorisinin Tanımı

Vekalet; bir kişi ya da grup adına harekette bulunan kişiye vekil (agent), vekilin temsil ettiği kişi ya da gruba vekalet veren veya asil (principal) denilmektedir. Vekalet veren ile vekil arasındaki ilişki ise vekalet ilişkisi olarak adlandırılmaktadır. Vekalet ilişkisi; halka açık anonim ortaklıklarda ortaklar (hissedarlar) ile yöneticiler arasında çok sıkı bir şekilde görülür. Şahıs ortaklıkları ve dışa kapalı aile işletmelerinde temsil ilişkisinden söz edilemez. Çünkü işletmenin sahibi ve yöneticisi aynı kişidir.

Vekalet veren belirli sonuçlara ulaşabilmek için vekilin yardımına gereksinim duyar. Vekalet ilişkisinde vekile, vekalet veren adına eylemde bulunma yetki ve sorumluluğu verilir.

### 1.2.2.Yönetim Yaklaşımlarında Vekalet Teorisinin Yeri

Organizasyonel ekonomi, gerçekte bazı teorilerden oluşmaktadır. Bunlardan iki tanesi vekalet teorisi ve işlem maliyet ekonomisidir. Bu iki teori perspektif olarak aynı olmasa da organizasyona ve yönetime bakış açılarında benzerlikler görülmektedir. Vekalet yaklaşımı, amaçları ve çıkarları farklı iki kişinin (tarafın) birbirleri ile yardımlaşmak durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşımdır. Örgütsel iktisat literatüründe vekalet teorisi, amaçların uyuşmadığı durumlarda organizasyonlar açısından bu uyuşmazlığın sebeplerini ve sonuçlarını anlamaya çalışır. İnsanların bencil ve fırsatçı oldukları düşüncesi vekalet teorisinin dayandığı temel varsayımlardır.<sup>14</sup>

12 Arman Kırım, *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2. Basım, 2003, s.15-16

13 Zeki Şimşek, “*Üç Perspektif Işığında Örgütsel Kuramın Bugünü ve Geleceği Üzerine Bir Değerlendirme*”, Boğaziçi Üniversitesi, İİBF, VI.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, s.279.

14 Şimşek, a.g.e., s.190

Vekalet teorisi, gelişimi içerisinde yöneticiler ve yatırımcılar arasındaki ilişkileri araştırmaya odaklanmıştır. Ayrıca yönetim kurulunun oynadığı rolü ve tepe yönetiminin rolünü de ele alarak çağdaş yönetim düşüncesini analiz etmiştir.

Vekalet teorisi, aynı firma içerisindeki pek çok hisse sahibi ile firma yöneticileri, işçiler ve müşteriler, işçiler ve değişik hisse sahibi grupları arasındaki ilişkileri incelemiştir.

Vekalet ilişkileri, ortaklardan birinin yapılan iş içerisinde otoritesini bir başkasına (vekil) devretmesi ile ortaya çıkar ve yöneticinin (vekalet veren) refahı, vekilin seçiminde büyük bir etkiye sahiptir. Bunun en açık örneği; firmaya dışardan yatırım yapanlarla, firmanın yöneticileri arasındaki ilişkidir. Yatırımcılar yönetme otoritesini, firmada eşit düzeyde ortaklığı bulunan ya da bulunmayan yöneticilere devrederler.<sup>15</sup>

Vekalet yaklaşımı şu sorulara cevap bulmaya çalışır.<sup>16</sup>

- Arzu ve çıkarları farklı ve çıkar çatışması içinde olan tarafların birbirini nasıl kontrol edeceği,
- Taraflar arasındaki bilgi akışının nasıl düzenleneceği,
- Taraflar arasında en etkin ilişkinin hangi yolla sağlanabileceği.

Dolayısıyla örgüt sahibi ve yöneticisi arasındaki “vekillik probleminin” tespitine ek olarak vekalet teoreminin problemin yarattığı sorunları engelleyici ve ortadan kaldıracı çözümleri de üretmeye çalışır. Bu çerçevede vekalet teorisinin spesifik olarak iki tür olası problemi çözmekle ilgilendiğini ifade edilir. 1) yönetici ve örgütün farklı amaçlara sahip olması ve 2) yöneticinin ne yaptığını tespit etmenin imkansız veya pahalı olmasından kaynaklanan problemlere ilişkin çözümlerin üretilmesidir. İkincisi işletme sahibinin ve yöneticisinin risk alma konusundaki farklı tercihlerinin olmasından kaynaklanan problemlerin çözümüne ilişkindir. Bu temelde, maaşa dayalı bir sözleşmenin mi yoksa örgütsel performansa dayalı bir maaş sisteminin mi daha iyi işlediği bağımsız bir yönetim kurulunun gerekliliği ücretleme sisteminin işletme çıkarlarına uygun davranışı yaratmada nasıl kullanılabilmesi vb. konular vekalet teorisinin anılan problemleri çözmek için üzerinde duracağı fikirlerdir.<sup>17</sup>

### 1.2.3. Vekalet Maliyetleri

Genellikle vekalet verenler (sermayedarlar) ile vekiller (yöneticiler ve çalışanlar) ürün ve/veya hizmet üretmek için anlaşmalar yaparlar. İnsanların ve bazı işlerin belirsizliğinden ötürü yöneticiler ve diğer çalışanlar işletme sahiplerinin zenginliğini arttıracak çalışmalar dışında başka işlerle ilgilenirler. Bu faaliyetler de yönetici ve özel amaçları ile hedeflerine ulaşma çabasıdır. Yapılan bu eylemlerde vekalet maliyeti meydana getirirler. Vekillerin işlerini gerektiği gibi yapmalarını

15 A.g.e., s.190

16 Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Arkan Basım Yayın, 2005, s.359

17 Şimşek, a.g.e. s.214

sağlamak için gereken şey görevlerin ve zorunlulukların belirlendiği anlaşmalardır. Bu anlaşmalar açık bir şekilde yazılmalı ve açıklanmalıdır. Tabi bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde zaman ve kaynak gerektirmektedir. İşletme sahiplerinin anlaşma yapmalarının nedeni yatırımlarını garanti altına almaktır.

### **1.2.3.1. Vekalet Yaklaşımında Ortaya Çıkan Problemler**

Karar verme yetkisinin (otoritesinin) devredilmesi bazı problemler doğurur:<sup>18</sup>

- Yetkiyi veren ile vekilin ilgi alanları farklı olabilir,
- Yetkiyi veren (yönetici), vekilin hareketlerini kontrol edemez,
- Yetkiyi veren vekilden gelen bilgileri mükemmel bir şekilde ve maliyetsiz elde edemez.

Yönetici kazancını korumak için, vekilin kötü davranma olasılığını azaltmak için girişimde bulunmalıdır. Bu girişimlerde maliyet esastır ve bu maliyete “vekalet maliyeti” denir. Toplam vekalet maliyeti, vekilin yaptığı resmi harcamaların ve yöneticinin fazla kayıplarının, yönetici tarafından izlenmesidir.<sup>19</sup>

Yöneticiler vekalet maliyetlerini minimize etmek için yoğun bir çaba harcayacaklardır. Bununla birlikte vekiller de bu maliyetleri en aza indirmek için uğraşırlar. Ne zaman vekalet maliyetlerinde gözle görünür bir şekilde tasarruf gerçekleşirse, buradan kaynaklanan kazançlar da vekil ile yöneticiler arasında o kadar çok paylaşılır. Böylece, yöneten ile vekilin, en az maliyetle ürün üretme konusunda gösterdikleri yoğun ilgi ve izleme ortak bir kazanca dönüşmektedir.

Vekalet problemlerini oluşturan iki temel kaynaktan bahsedilmiştir:

- Ahlaki Tehlike
- Zıt Seçimler

Ahlaki tehlike, vekilin davranış ve faaliyetlerinin yönetimden gizli olduğu veya gözlenemeyecek maliyetlere ulaşılan durumları kapsar. Bunun sonucunda; vekalet veren (yönetici) için vekilin hareketlerini izlemek imkansız ya da aşırı maliyetli hale gelmektedir.<sup>20</sup> Örneğin; hisse sahipleri, tepe yöneticilerin davranışlarını tümüyle izlemenin, fazla bir maliyet yaratacağını düşünebilir.

Zıt seçimlerde, vekil, yönetici için gözlenmesi zor veya elde edilmesi maliyetli bilgilere sahip olabilir. Bu nedenle yönetici, vekilin kararlarının kendi çıkarları doğrultusunda verilir verilmeyeceğine emin olamaz. Mesela; düşük kademe bir müdür yönetim kurulunun tekliflerine boyun eğebilir, (burada müdür vekil, yönetim kurulu vekaleti verendir) buna rağmen bazı temel bilgiler yönetim kurulu tarafından değil müdür tarafından bilinir ve bundan dolayı yapılan teklifler ekonomik değer oluşturmak için iyi olmayabilir. Bu örnekte açıkça görüldüğü gibi yönetim kurulu bilgisel bir dezavantaja sahiptir.

<sup>18</sup> Ataman, a.g.e., s.191

<sup>19</sup> Ataman, a.g.e., s.191

<sup>20</sup> A.g.e., s.191

### 1.2.3.2. Dolaylı Vekalet Maliyeti

Dolaylı temsil maliyeti bir fırsatın kaybedilmesi ile ilgilidir. Mesela; işletme yeni ve riskli bir yatırım projesi üzerinde düşünmekte olsun. Bu yatırımın firmanın hisse senetlerinin piyasa değeri üzerinde olumlu bir katkı sağlayacağı beklenilsin. Böyle bir durumda hisse senetlerinin piyasa değerini arttıracığı için hissedarlar (vekalet verenler) bu yatırımın gerçekleşmesini isterler. Çünkü bu yolla kazançlarını arttıracaklardır. Riskten kaçan yöneticiler (vekiller) ise eğer işler beklentileri doğrultuda gitmezse mevcut işlerini kaybedecekleri için bu yatırımı gerçekleştirmek istemezler. Sonuçta yatırım kararının verilmemesi ile ortaklar önemli bir fırsatı kaybetmiş olmaları, dolaylı vekalet maliyeti olarak kabul edilir.<sup>21</sup>

### 1.2.3.3. Doğrudan Vekalet Maliyeti

Doğrudan vekalet maliyeti iki şekilde ortaya çıkmaktadır; En genel seviyede yöneticiler ve vekiller, vekalet problemlerini izleme-denetleme ve değerlendirme yoluyla çözmeye çalışırlar.

*İzleme-denetleme;* vekilin davranışlarını ve/veya performansını gözlemek anlamındadır. Örneğin; hissedarlar (vekalet verenler), yöneticilerden yaptıkları faaliyetlerin sonuçlarını periyodik olarak kendilerine rapor etmelerini isteyebilirler. Bunu yerine getirirken yöneticinin kaybettiği zaman ve muhasebecilere ödenen ücretler bir denetim-gözetim maliyeti niteliğindedir. *Değerlendirme* ise vekilin, yöneticinin kazançlarına saygısızlık ettiği ya da bozduğu durumlarda cezalandırılması veya yöneticinin amaçlarına ulaşıldığı ölçüde ödüllendirilmesi anlamını ifade eder. Bu faaliyetler yönetici ile vekil arasında yapılan bir anlaşma ile olur. Yapılan bu anlaşmalar vekalet teorisinin merkezini oluşturmaktadır.<sup>22</sup>

### 1.2.4.Vekillere Yetkinin Verilmesi

Yöneticiler zorunlu sebepler olmadıkça vekillere yetkilerini devretmeyeceklerdir. Bununla birlikte, oldukça büyük ve karmaşık durumlarla karşı karşıya kalabilirler. Karmaşık durumlar basit yatırımlardan farklıdır. Dolayısıyla, tek bir kişi bütün aktiviteleri zamanında ve etkili bir şekilde yerine getiremez. Tabi bu yetersizlik görevlerin yerine getirilemeyeceği düşüncesini içermemektedir. Daha çok; kişinin anlamlı bir yetki devri olmadan rasyonel ve zamanında davranmasının mümkün olmadığını ifade etmektedir. Doğal olarak bu görevlendirme daima vekalet maliyetini oluşturur.

### 1.2.5.Vekillerin İzlenmesi

Yöneticiler (vekalet verenler), kendi kazançlarını daha yüksek bir seviyeye çıkartabilmek için vekillerin (müdürleri) izlenmesi gerektiğini düşünürler. Vekilleri izleyebilmenin bir yolu, vekilin kararları ve davranışları hakkında mümkün olduğunca çok ve eksiksiz bilgi toplamaktır.

<sup>21</sup> Ataman, a.g.e., s.191

<sup>22</sup> A.g.e., s.192



Bu davranışsal bilgilerden, yöneticiler, vekillerin önemli amaç ve objektifleri hakkında bir yargıya varabilirler. Yöneticiler özellikle kendi amaç ve hedefleriyle vekilin amaç ve hedeflerinin ne kadar benzer olduğunu anlamaya çalışırlar.

Vekilin davranışlarını izleme nadir de olsa vekilin kararları ve hareketleri hakkında bilgi elde edilmesini sağlar. Özellikle, vekil nispeten daha kompleks ve belirlenmemiş görevlere sahipse bu daha da zor olacaktır. Bir örnek vermek gerekirse; bilim adamlarından oluşan bir araştırma grubunun yeni bir ürün için yaptığı çalışmalar belki izlenebilir ama bilim adamlarının herhangi bir problem üzerine kafalarında geliştirdikleri düşünceleri, amaç ve hedeflerini birebir izleyebilmek çok zordur.

Kurumsal yatırımcılar, üst düzey müdürler tarafından alınan stratejik kararları izlerler; yönetim kurulu, müdürler tarafından uygulanan politika değişikliklerini izlerler. Bununla birlikte, vekilin davranışlarını izlemek için harcanan bu çabalar maliyeti azaltmada çok da etkili olamamaktadır.

### **1.2.6. İşlem Maliyet Ekonomisi**

İşlem maliyeti teorisyenleri organizasyonları bir işlemler serisi olarak görürler. İşlemler, ürün ve/veya hizmetlerin değişik bölümler ve organizasyonlar arasında değişiminin yapılmasıdır. İşletmelerin tedarikçilerle, çalışanlarla veya müşterilerle gerçekleştirdiği bazı işlemler vardır. Bu işlemlerin bazıları organizasyonların içerisinde gerçekleşirken, bazıları organizasyonun sınırları dışarısında gerçekleştirilir. İşlemlerde oluşan bazı belirsizlikler dolayısıyla işlem esnasında bazı işlem maliyetlerine katlanılmaktadır. Bu yaklaşımın ana fikri şudur: Organizasyonlar ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini (transactions), maliyeti en ekonomik olacak şekilde organize etmek isterler.

Bazı işlem maliyetleri, aracı ücretleri, hizmet giderleri ve kiralara gibi açıkça belirlenebilen giderlerdir. İşlem ortaklarının performansını görüntülemek gibi diğer maliyetleri belirlemek ise kolay değildir. İşlem maliyetleri bir firma için etkin olmayan bir çalışmanın göstergesi olarak kabul edilebilir. Bir işletmenin işlem maliyeti ne kadar çok olursa, işlemler o kadar verimsiz çalışıyor demektir ve bu da işletme sahiplerinin gelirlerine daha az katkı anlamına gelmektedir. Bu nedenle işletme sahipleri işlem maliyetlerini minimuma indirmek için çalışırlar.

Bu yaklaşım genel çerçevede işletme sınırları içerisinde üretilen mal ve hizmetlerin sistemin sınırları dışındaki kişilerle değiştirilmesi işlemini ele alır. Klasik iktisat teorisinde işletme içerisindeki üretim faktörlerini bir araya getirip üretim yapma önem kazanmışken işlem maliyeti yaklaşımı üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişim işlemini yöneten organizasyonları dikkate alır. İşlem maliyet teorisyenleri organizasyonu işlemler serisi olarak görürler. Organizasyonlardan ürettikleri mal ve hizmetlerin bireyler ile değişim işlemleri sırasında maliyeti en düşük olacak şekilde yürütmeleri beklenir. Tabi ki bu en düşük maliyetli değişim kararları karar verenlerin kendi çıkarlarına göre hareket etmeye yönelik davranışlarından etkilenir.

İşlem maliyetlerine komisyoncu ücretleri, servis hizmeti ücretleri örnek olarak verilebilir. İşlem maliyetleri firma için bir verimsizlik göstergesi olup hissedarların daha az kar elde etmeleri manasını taşımaktadır. Bundan dolayıdır ki hissedarlar en düşük iş maliyetlerini arar.

### 1.2.7.Vekalet Teorisi Ve İşlem Maliyet Ekonomisi Arasındaki İlişki

İki teorinin bakış açısı açısından farklılıkları olmasına rağmen ilişkiler ve bu ilişkilerin sonucunda hissedarların beklentisi açısından benzerlik göstermektedir. Vekalet teorisinde hissedarlar yönetim ve yönetimin icraatları sonucu ortaya çıkan maliyetleri minimize etmek ister. İşlem maliyeti teorisi ise yukarıda da belirttiğimiz gibi üretilen mal ve hizmetlerin değişimi esnasında ortaya çıkan maliyetlerin minimize edilmesi esasına dayanır. Bu ilişkileri gerçekleştirenler ise vekiller olduğundan dolayı vekalet teorisi işlem maliyet teorisi ile direkt bir ilişki içinde olmaktadır. İşletme organizasyonlarının üretim faktörlerini bir araya getirerek işverene (organizasyon sahiplerine) kar sağlamak için kurulduğu genel kabul gören bir ifadedir. Hissedarlar bu kar elde etme işlemini en iyi şekilde nasıl başaracakları hakkında karar vermek zorundadır. Bu karar ise firmanın nasıl organize edilmesi gerektiği kararının merkezini oluşturur. Her iki teoride insanları, sınırlı rasyonel ve kendi ile ilgili konularda fırsatçı olarak ele alır.

Vekalet teorisinin temelinde vekiller ve hissedarlar arasındaki ilişki yatmaktadır. Bunun için vekalet teorisi hissedarlar ve çalışanlar arasındaki ilişkinin yapılanmasında odaklanır. Aşağıdaki tablo işlem maliyetleri ile vekalet maliyetlerinin üzerinde durduğu temel kavramları kısaca açıklaması ve karşılaştırma yapmaya imkan vermesi açısından önemlidir.

**Tablo1.1.** Vekalet Teorisinin Temel Noktaları

Organizasyonlar	Vekiller ve hissedarlar arasındaki sözleşmeli ilişkiler serisi
Hissedarlar	Firmanın sahipleri (hisse ve pay sahipleri)
Vekiller	Firmanın devamı ve çalışması için işveren tarafından ücretle çalıştırılan kişiler
Vekalet maliyetleri	Vekillerin davranışlarını gözetme ve kontratla ilgili maliyetler
Hedef	Vekil – hissedar ilişkilerini düzgün bir şekilde düzenleme ve düşük vekalet maliyeti

**Kaynak:** Açıklamalardan derlenerek özetlenmiştir.

İki perspektife göre işletme sahipleri, ekonomik verimliliği maksimize edecek organizasyonel düzenlemeler yapmalıdırlar. İşletme sahipleri bu düzenlemeleri en düşük vekalet ve işlem maliyetleri ile başarmaya çalışmalıdırlar.

Vekalet teorisi ve işlem maliyetleri ekonomisi genellikle organizasyonların ekonomik görüşü olarak adlandırılmaktadır. İki teoride de amaç- odaklı davranışı sağlamak, firma içindeki davranışları kontrol etmek ve firma dışındaki partnerlerle olan işlemleri kontrol etmek için öne sürülen yönetim mekanizması tartışılmaktadır. Bu suretle, vekalet teorisi ve işlem maliyetleri teorisi bir arada gruplandırılmaktadır.

İşlem maliyet teorisinin işlerin veriminin nasıl maksimize edileceği sorusuna odaklandığını belirtmiştik. Bu yaklaşımın temel kavramlarının açıklaması aşağıda ki tabloda daha kolayca görülmektedir.

**Tablo1.2.** İşlem Maliyet Ekonomisinin Temel Noktaları

Organizasyonlar	Bir kısmı organizasyonun içinde bir kısmı da dışında olan işlemler serisi
Hissedarlar	Firmanın sahipleri (hisse ve pay sahipleri)
İşlemler	Mal veya hizmetleri organizasyon içindeki ve/veya dışındaki gruplar arasında değiş-tokuşu
İşlem maliyetleri	İşlemleri gerçekleştirirken ortaya çıkan maliyetler
Hedef	İşlemleri en düşük maliyete göre düzenleme

**Kaynak:** Açıklamalardan derlenerek özetlenmiştir

İki yaklaşıma göre de hissedarlar firmanın ekonomik verimini maksimize edecek organizasyon yapısını oluşturmak zorundadır. Bu yapılanma ise en düşük vekalet maliyeti veya iş maliyetleri ile olur.

### **1.2.8. Vekalet İlişkisi Çeşitleri**

Genel itibari ile vekiller ve hissedarlar arasındaki anlaşmazlıklar yatırım kararları ve parasal konularda çıkmaktadır. Bu sebepten dolayı hissedarlar ve vekiller arasındaki ilişkileri dört bölümde sınıflandırabiliriz. Bunlar finansman, temettü, yatırım ve sermaye piyasası işlemleri açısından olarak ayrılabilir.<sup>23</sup>

#### **1.2.8.1. Finansman Politikası Açısından Vekalet İlişkisi**

Bilindiği üzere işletmeler yeni yatırımlarının finansmanlarını ya önceki faaliyetleri sonucu elde ettikleri kaynaklardan, ya borçlanarak ya da hisse senedi ihraç etmek suretiyle piyasadan para toplamak suretiyle sağlarlar. Fakat her zaman bu saydığımız üç yöntemden her biri kolay ulaşılır olmamaktadır. Çünkü hissedarlar önceki faaliyetlerden elde ettikleri karların kendilerine dağıtılmasını isterler. Yatırım finansmanın ise borçlanılarak yapılması taraftarıdır. Çünkü önceki faaliyetler kar getirmiştir ve bundan sonra yapacakları yatırımlarında kar edeceğini düşünürler. Yöneticiler ise borçla yatırım yapmak yerine önceki faaliyetler sonucu elde edilen kaynaklarla yatırım yapmayı tercih ederler. Bunun yetersiz kalması durumunda ise hisse senedi ihracı yoluna gidilmesini öngörürler. Bu tür karar noktalarında hissedarlar ve vekiller arasında çatışma çıkabilmektedir.

#### **1.2.8.2. Temettü Politikası Açısından Vekalet İlişkisi**

İşletmelerde yönetimin kontrolü altında bulunan serbest nakit akışı karlı yatırımların finansmanı için kullanılmak üzere bir kenara ayrılan para miktarını ifade etmektedir. Karlı yatırım ise hissedarların elde etmeyi bekledikleri getiriden daha fazla getiri sağlayabilecek yatırımlardır. Fakat belli bir süre sonra hissedarlara yüksek getiri sağlayacak yatırımlar kalmayacak ve geriye karlı olmayan yatırımlar kalacaktır. İşte tüm bu karlı yatırımlar sonucunda elde kalan para miktarı serbest nakit miktarını ifade etmektedir. Bu durumda ortaya elde kalan bu paranın karlı olmayan

yatırımlara mı aktarılacağı yoksa hissedarlara temettü olarak mı dağıtılacağı sorunu çıkmaktadır. Burada yönetimin kendi çıkarlarını mı öncelediği yoksa hissedarların mı çıkarını koruduğu anlaşılır. Şayet yönetim (vekiller) hissedarların çıkarını korumak için kararlar alıyorsa bu parayı temettü olarak dağıtmalıdır. Çünkü tüm karlı yatırımlar yapılmıştır ve geriye sadece karlı olmayan yatırımlar kalmıştır. Fakat genelde yöneticiler bu şekilde davranmak istemezler çünkü temettü dağıtımını yönetimin elindeki nakit akışı miktarını azaltır.

### **1.2.8.3. Yatırım Politikası Açısından Vekalet İlişkisi**

Yeni yatırımlar bir takım belirsizlikler içerdiğinden dolayı yönetim tarafından pek rağbet edilmezler. Çünkü yeni yatırım risk demektir ve başarılı olup olunamayacağı belli değildir. Ayrıca yatırımın başarısı yönetimin geleceği ile de yakından ilişkilidir. Ancak hissedarlarda riski seven insanlardır. Bu durumda yöneticiler riskli olsa bile hissedarların servetinin artacağı beklenen yatırımları tercih etmelidirler.

### **1.2.8.4. Sermaye Piyasası İşlemleri Açısından Vekalet İlişkisi**

Vekalet ilişkisinin bulunduğu firmalar çoğunlukla hisse senetleri geniş halk kitlelerine dağıtılmış büyük halka açık anonim ortaklıklardır. Bu o şirketin hisse senetlerinin sermaye piyasalarında işlem gördüğü anlamına gelmektedir. Normal şartlarda şirket yöneticilerinin kendi şirketlerine ait hisse senetlerini piyasada alıp satmasında herhangi bir sakınca yoktur. Ancak firmanın stratejik kararlarında yer alan yöneticiler firmanın mali yapısı, yatırım planları gibi birçok konuda bilgi sahibidirler. Bu bilgilere ulaşan yöneticiler olumlu veya olumsuz haberlerin piyasada duyulmasından önce hisse senedi işlemi yaparak anormal kazançlar sağlayabilirler. Bu ise yasal olmayan bir harekettir ve yöneticilerin şahsi yatırım kararlarını verirken bu gibi bilgileri kendileri için bir avantaj doğuracak şekilde kullanmamaları gerekir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL YÖNETİM VE KURUMSALLAŞMA

#### 2.Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma

Bu bölümde öncelikle kavramsal boyuta değinilecektir. Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kavramları üzerinde durulduktan sonra tarihsel gelişim ve kurumsal yönetim ilkeleri üzerinde durulacaktır.

#### 2.1.Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim, “bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkan tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir”<sup>24</sup> olarak tanımlanabilir. Kurumsal yönetim, evrensel olarak kabul gören ana ilkeleri adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ışığında, kurumun en yüksek performansını göstermesini, en kârlı, en başarılı ve en rekabetçi olmasını hedefler<sup>25</sup>. Kurumsal yönetim, yönetim yapılarının ilişki içinde oldukları tüm kesimlere güven verici nitelikte olmalıdır.

Çoğunlukla kurumsal yönetim sisteminin işlevi doğru yöneticileri iş başına getirmek, onların yaptıklarına nezaret etmek ve başarısız olduklarında yerlerine başkalarını getirmekten ibaret görülmesine rağmen aslında, kurumsal şirket yönetiminin özü, iktidar meselesi değil, etkili karar almayı garanti altına alma meselesidir.<sup>26</sup>

Birçok farklı şekilde tanımlanabilecek kurumsal yönetim (corporate governance), en geniş anlamda modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir. Daha dar anlamda ise, bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik

24 Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu : Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi, İstanbul, TÜSİAD, Aralık 2002, s.9

25 Sedef Seçkin BÜYÜK, “İyi Yönetimin Savaşçıları”, Capital, Temmuz 2003

26 Kurumsal Şirket Yönetimi, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çev.Ahmet KARDAM, İstanbul, MESS Yayınları, Aralık 2002, ss.89-91

değer yaratmasına imkan tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir.<sup>27</sup>

Kurumsal yönetim, anonim ortaklıkların idaresinde ve faaliyetlerinde kar elde etme ve pay sahiplerine dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapılarının yanında, söz konusu topluluğun haklarını da gözeten bir anlayıştır.

Anonim ortaklık, pay sahiplerinden, sermaye piyasası yatırımcılarından, ortaklıklarla ticari münasebete girişen veya girişecek olan kimselerden, işçi ve memurlardan, vergi alacaklısı ve topluma daha iyi bir hayat sağlama yükümünü yüklenmiş devletten oluşan büyük bir sosyal topluluğu ilgilendirmektedir. Bu topluluk, anonim ortaklıkların başarılı işleyişinden yararlanabildiği gibi, başarısızlığından ve kötü idaresinden de olumsuz yönde etkilenebilmekte ve zarar görebilmektedir. Kurumsal yönetim anlayışı, anonim ortaklıkların idaresinde ve faaliyetlerinde kar elde etme ve pay sahiplerine dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapılarının yanında, pay sahipleri dahil tüm menfaat sahiplerinin haklarının korunmasını ve bu çerçevede söz konusu menfaat grupları arasındaki ilişkilerin kurallarının düzenlenmesini hedefleyen bir kavramdır.<sup>28</sup>

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetim Komitesi'ne göre kurumsal yönetim, en geniş anlamda, şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanabilir ve esasen şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içerir.<sup>29</sup> Kurumsal yönetim, şirketin amaç ve hedeflerinin saptandığı, bu amaç ve hedeflere ulaşmanın ve performansı gözetim araçlarının belirlendiği yapıyı ortaya koyar. Başka bir deyişle şirketin yönetimi, yönetim kontrolü ve performansına odaklanan kurumsal yönetim, şirketin sahipliği ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemini temsil eder.<sup>30</sup>

Bir başka yaklaşımla kurumsal yönetim; şirketlerin yönünü ve performansını belirlemede etkin olan farklı katılımcılar arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Burada; ortaklar, yönetim ve yönetim kurulu, sözü edilen başlıca katılımcılar arasında sayılabilir. Birbirleriyle ilişki içinde bulunan diğer önemli katılımcılar ise çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, borç verenler ve toplumdur.<sup>31</sup>

Kurumsal yönetim ile amaçlanan, ilgili tarafların karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlenmesi, yatırımcı güveninin sağlanmasıdır. Kurumsal yönetim, ortaklık hedefleriyle bunlara ulaşım araçlarının belirlenmesini ve zaman içerisinde yönetimin bu hedefler doğrultusunda karar verip vermediğinin gözlemlenmesini sağlar.

27 Oliver Hart, Corporate Governance : Some Theory and Implications, **The Economic Journal**, 105,No.430,May 1995, 678-689

28 Sinan Naipoğlu, **Corporate Governance**, University of Westminster School of Law June 2002

29 **Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Kurumsal Yönetim İlkeleri**, İstanbul, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, Ocak 2005, s.13

30 Thrainn Eggertsson, The Old Theory of Economic Policy and the New Institutionalism, **World Development**, 25,No.8,ss1187-1203, 1997

31 Venkatraman N., Loh Lawrence, Koh Jeongsuk, The Adoption of Corporate Governance Mechanisms : A test of Competing Diffusion Models, **Management Science**,40,4,April 1994

Kurumsal yönetimin ana amacı hissedar ve hak sahiplerinin beklentilerini yerine getirmektir. Kurumsal yönetim, kurumların yönetildikleri ve kontrol edildikleri sistemdir. Bu sistemde; hissedar ve diğer hak sahipleri şirket amaç ve hedeflerini belirler. Hedeflerin başarılması için şirketin varlıkları ve temsilcileri yönlendirilir, kontrol edilir. Uzun dönemde amaç kurumun karlı ve başarılı büyümesi, başarının devamlılığı, adil ve sorumlu davranması, kurumla ilgili tüm hak sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesini sağlamaktır.<sup>32</sup>

Kurumsal yönetim sadece yönetim kurullarının yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, işleyiş süreçlerinin belirlenmesi, yönetim kurullarının seçim esaslarının saptanması gibi yapısal bir takım önlemler almak değil, aynı zamanda yönetim anlayışında bir takım değişiklikler yapmaktır. Bu yönetim anlayışında önemsenen bazı davranış örnekleri şunlar olabilir:<sup>33</sup>

1. Yönetimin, şirket varlıklarından şahsi menfaat sağlamaması,
2. Şirketin doğrudan veya dolaylı olarak kontrol ettiği şirketlerle piyasa koşullarına uymayan fiyatlarla alış-verişte bulunmaması,
3. Kısa vadeli karlılık (başarı) göstermek üzere aşırı risk alınmaması,
4. Yöneticilerin kurum kaynaklarını kullanarak kendileri için bir imparatorluk kurmalarının önlenmesi,
5. Yönetimin, atamaları işi en iyi yapacaklar yerine kendilerine yakın olanlardan seçmelerinin engellenmesi,
6. İçeriden edinilen bilgiyle hisse alım satımı yapılmasının önlenmesi,
7. Şirket içi denetim ve kontrol mekanizmalarının sağlıklı çalışmasının sağlanması,
8. Çalışanların şirket ile çıkar çatışması konumundan kaçınmaları konusunda eğitilmeleri ve bu konunun gözlenmesi,
9. Hukuka ve etik kurallara uyumun sağlanması ve aykırı davranışların yönetimin dikkatine getirilmesini teşvik edecek sistemlerin kurulması ve çalıştırılması,
10. Dış denetçilerin kurumdan sağlanan başka faydalarla bağımsızlıklarının zedelenmesinin önlenmesi,
11. Yöneticilerin yetkin ve etkili olmasının sağlanması ve kendilerine piyasa şartlarına uygun ücret paketi sunulması, ve başarının ödüllendirilmesinin sağlanması,
12. Hissedarlardan herhangi birinin diğerleri karşısında kayırılmaması ve hissedarlar ile yapılan ticari işlemlerin piyasa şartlarında gerçekleşmesine azami dikkat gösterilmesi,
13. Rüşvetten kaçınılması,

32 [http://www.tkyd.org/k\\_y\\_nedir.html](http://www.tkyd.org/k_y_nedir.html) (07.12.2003)

33 Yılmaz ARGÜDEN, "Kurumsal Yönetim Anlayışı", [http://www.dunyagazetesi.com.tr/news\\_display.asp?upsale\\_id=123595](http://www.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=123595)



- 14.Yönetimin çalışanlar, tedarikçiler, dağıtım kanalları gibi paydaşlara adil davranmasının sağlanması,
- 15.Şirketin herşeyin en iyisini kendisinin yaptığı iddiası ile kurum dışı bilgi kaynaklarına ve gelişmelere karşı körlük göstermemesi,
- 16.Kolay ölçülemeyen değerlerin (marka gibi) geliştirilmesinden ödün verilerek kısa vadeli sonuçlara odaklanmanın önlenmesi,
- 17.Kurumsal gelişmede sürekliliğin sağlanması,
- 18.Şirketin değerini etkileyecek gelişmelerin zamanında değerlendirilmesi ve tüm mevcut ve potansiyel yatırımcılarla eş zamanlı olarak paylaşılmasının sağlanması,
19. Şirketin geleceğine ilişkin risk ve fırsatların düzenli olarak değerlendirilmesi

### **2.1.1.Kurumsal Yönetimin Tarihsel Gelişimi**

Kurumsal yönetim, serbest rekabet şartlarının kurumsallaştığı gelişmiş ülkelerde 1930'lardan itibaren önem kazanmaya başlamıştır. Özellikle son yirmi yılda OECD, Dünya Bankası, kurumsal yatırımcılar, borsalar, ulusal ve uluslararası sermaye piyasalarının yönlendirmesiyle birçok ülkede kurumların yönetiliş tarzlarını belirler hale gelmiştir.<sup>34</sup>

Kurumsal yönetim ilkeleri 1990'ların başında İngiltere, ABD ve Kanada'da şirketlerin performanslarında görülen bir takım problemler nedeniyle, yönetim kurullarının etkili çalışmaması ve kurumsal yatırımcılardan gelen baskılar sonucunda geliştirilmeye başlanmıştır. ABD'de "General Motors Yönetim Kurulu İlkeleri", İngiltere'de "Cadbury Raporu" ve Kanada'da "Dey Raporu" kurumsal yönetim ilkelerinin geliştirilmesinde rehber olmuşlardır.Daha sonraları, başka ülkelerde de, borsalar, şirketler, kurumsal yatırımcılar ve yönetici birlikleri tarafından yönetim ilkeleri geliştirilmiştir.<sup>35</sup>

Şirket yapıları, şirketin yönetimine katılanlar ve katılımcılar arasındaki ilişkiler ve bunları etkileyen faktörler, OECD ülkeleri arasında farklılık göstermesine rağmen, OECD Konseyi, 27-28 Nisan 1998 tarihinde bakanlar düzeyindeki toplantısında yol gösterici nitelikte kurumsal yönetim ilke ve standartlarının geliştirilmesini talep etmiş ve oluşturulan geçici çalışma grubunun hazırladığı OECD Kurumsal Yönetim İlkelerini 26-27 Mayıs 1999 tarihinde onaylamıştır. OECD ilkelerinin uygulanması için kanuni bir zorunluluk yoktur. Bu ilkelerin şirketler tarafından benimsenmesi ve kullanılması teşvik edilmektedir.<sup>36</sup>

Asya'da da önemli gelişmeler oldu.<sup>37</sup> Özellikle Kore ve Malezya'da yapılan düzenlemeler diğer Asya ülkelerine de örnek oldu. Genelde Asya ülkeleri, Asya

<sup>34</sup> TÜSİAD, Ag.e., s.9

<sup>35</sup> Zeynep ÖNDER, "Kurumsal Şirket Yönetimi Konusunda OECD ilkeleri, Diğer İlkeler ve Türkiye", **Kurumsal Şirket Yönetimi**, Ankara, TCMB Yayınları, 2003, s.126

<sup>36</sup> ÖNDER, A.g.e., s.127

<sup>37</sup> Jian Chen, "Ownership Structure as Corporate Governance Mechanism:Evidence from Chinese Listed Companies" **Economics of Planning**,34, 2001

krizinden sonra çok büyük ilerleme kaydettiler ve Asya ekonomilerinin düzelmesinde bu ilerlemenin oldukça önemli olmuştur.<sup>38</sup>

Rusya, kurumsal yönetim kodunu 2003 yılında yayınlamıştır.<sup>39</sup> Anonim şirketlerle ilgili olarak bazı yeni düzenlemeler getirilmiştir. Söz konusu düzenlemeler şu değişiklikleri içermektedir:<sup>40</sup> Yönetim kurulu seçiminde kümülatif oy prosedürü, tüm anonim şirketlerde zorunlu hale getirilmiştir. Bu sistemde ortakların oy hakları, hisse sayısı ile seçilecek yönetim kurulu üye sayısının çarpımına göre belirlenmektedir. Ortaklar, bu şekilde hesaplanan oy haklarını tek bir aday için kullanabilecekleri gibi birden fazla aday arasında da dağıtabilecektir.

- Yönetim kurulları için en az üye sayısı, beş kişi olarak belirlenmiştir.
- Yönetim kurulu üyeleri sadece toplu olarak görevden alınabilecektir.

- "Yönetim kurulu üyelerinin seçimi" gündemiyle toplanan olağanüstü genel kurullar, en az 50 gün önceden bildirilmek zorundadır. 21 Nisan 2004 tarihinde, Kod Grubu adı verilen çalışma grubu tarafından "İsveç Kurumsal Yönetim Kodu" önerisi sunulmuştur.<sup>41</sup> Şirketler koda uymaya zorunlu tutulmamakla birlikte, farklı bir uygulama gerçekleştirdiklerinde bunun nedenini belirtmeleri gerekecektir. Yatırımcıların aktif bir rol üstlenebileceği koşulları hazırlamak, hissedarlar, tepe yönetim ve yönetim kurulu arasında güç dengesi sağlamak, hissedarlara eşit davranma ve şeffaflık ilkelerini yerleştirmek amacıyla geliştirilen kodun 2005 yılı başında uygulamaya konulmuştur. Güney Kore hükümeti, tasarruf bankalarında alınan hisselerin bildirilmesi kuralının ihlalinde görülen artış nedeniyle yeni bir takım önlemler almıştır.<sup>42</sup> Söz konusu ihlaller, tasarruf bankalarının büyük ortaklarına kredi sınırlandırması getirilmesini güçleştirmektedir. Tasarruf bankalarında hisse alan yatırımcıların birikimlerini başka kişilerin adına kaydedtirerek olduğundan düşük gösterme eğiliminde olduğu ifade edilmektedir. Yeni düzenlemeyle birlikte, birikimlerinin gerçek tutarını bildirmeyen yatırımcıların oy kullanma hakkı askıya alınmaktadır. Ayrıca, bu durumdan haberdar olan banka yöneticileri için de yasal yaptırımlar getirilmiştir. Kanada'da kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemeler 2001 yılında yayınlandı.<sup>43</sup> Japonya'da da, kurumsal yönetim kodu 2001 yılında yayınlandı.<sup>44</sup> Halka açık şirketlerin hisseleri için sertifika çıkarılmamasına karar verildi. Beş yıl içinde geliştirilecek yeni bir sistemle hisse alım satımları sertifikaların fiziksel olarak el değiştirmesi yerine, ilgili tarafların hesaplarındaki borç / alacak kayıtlarıyla yürütülecek ve sertifikalar geçersiz sayılacaktır.

Türkiye'de bu alanda yapılan çalışmaların öncülüğünü TÜSİAD yapmaktadır. TÜSİAD Şirket İşleri Komisyonu altında Kurumsal Yönetim Çalışma Grubunu

38 Yusuf İŞİK, "Kurumsal Şirket Yönetimi Alanında Kavramsal Çerçeve ve Eğilimler, Dünyadaki Gelişmeler", **Kurumsal Şirket Yönetimi**, Ankara, TCMB Yayınları, 2003, s.14

39 Corporate Governance Code, Russia, 2003

40 Daniel McCarthy, Puffer Sheila, "Corporate Governance in Russia: Towards a European, US or Russian Model?", **European Management Journal**, 20, No.6, December 2002

41 Corporate Governance Policy, Swedish Shareholders' Association, Stockholm 2001

42 Code Of Best Practice for Corporate Governance, Committee on Corporate Governance, Korea, September 1999

43 Corporate Governance Policy, Toronto, 2001

44 Revised Corporate Governance Principles, Japan Corporate Governance Committee, October 2001

kurmuş ve bu komisyon yaklaşık bir yıllık bir çalışmanın sonucunda Aralık 2002’de Kurumsal Yönetimin Uygulama Kodunu (Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi) hazırlayarak yayınlamıştır. Ayrıca yine TÜSİAD’ın önderliğinde Türkiye’de, Kurumsal Yönetimin özel ve kamu kurumlarında ana ilkeleri ve uygulamaları ile benimsenip uygulamaya geçirilmesi amacı ile Kurumsal Yönetim bilgisinin geliştirilmesi, tartışılması, duyurulması ve en iyi uygulamaların yerleşmesi için önderlik yapmak amacıyla, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) 1 Ocak 2003’de kurulmuştur.<sup>45</sup>

### **2.1.2.Kurumsal Yönetim İlkeleri**

Kurumsal yönetimin dört ana ilkesi vardır:

- 1-Şeffaflık
- 2-Sorumluluk
- 3-Hesap Verebilirlik
- 4-Adillik

#### **2.1.2.1.Şeffaflık**

Kamunun zamanında aydınlatılması, açıklanan bilgilerin eksiksiz, güvenilir, anlaşılabilir ve yorumlanabilir olması, açıklanan bilgilere kolay ve mümkün olan en düşük maliyetle erişimin sağlanması, bu anlamda kamunun aydınlatılmasında teknolojinin sağladığı tüm imkanların (elektronik veri dağıtım kanalları, e-posta, wap gibi) kullanılması, kamunun aydınlatılmasında yerli veya yabancı yatırımcı ayırımının yapılmaması gerekmektedir.

Şirketlerin ekonomik, politik ve sosyal konularda aldıkları kararlara ve faaliyetlerine ilişkin zamanında, anlaşılır, ilgili, nitelikli, güvenilir bilgiye ilgili tüm kesimler tarafından erişebilmesi şeffaflıktır.<sup>46</sup>

Şeffaflığın sağlanması, karar verme mekanizması için önemlidir. Ekonomik şeffaflığın sağlanması kaynakların etkin dağılımı için önemli olup, şirketlerin mali tablolarına, finansal pozisyonlarına ilişkin tam zamanında ve doğru bilgilendirme yapmaları gerekmektedir. Yapılan bilgilendirmenin anlamlı ve anlaşılır olması için 5 unsur gereklidir<sup>47</sup>:

*1-Zamanlama* : Maddi önemi olan bilgi yüksek nitelikli, uluslar arası kabul görmüş muhasebe standartlarına göre periyodik olarak ve zamanında yayınlanmalıdır. Firmanın riske maruz kalma durumu, mali pozisyonu ve performansı hakkında daha sık aralıklarla bilgilendirme yapılmalıdır.

*2-Bütünlük* : mali tablolar ve bilanço dışı bütün ilgili işlemleri kapsamlı ve değerlendirilmiş aktifleri, yükümlülükleri, gelir ve harcamaları göstermelidir.

*3-Tutarlılık* : Muhasebe politika ve yöntemleri tutarlı olarak uygulanmalıdır. Firmalar kullandıkları muhasebe politika ve yöntemleri hakkında bilgilendirme

45 <http://www.tkyd.org>. (07.12.2003)

46 Pelin KUZİY, “Şeffaflık ve İyi Yönetişim”, İyi Yönetişimin Temel Unsurları, Ankara, Ayrıntı Basımevi, 2003, s.1

47 KUZİY,A.g.e.,s.7

yapmalı, bu yöntemlerle yapılan değişiklikler ve etkileri konusunda da bilgi verilmelidir.

*4-Risk Yönetimi* : Firmalar karşılaştıkları riskler hakkında iç değerlendirmelerini yapmalı ve bu riskleri yönetmek için kullandıkları stratejiler hakkında bilgilendirmede bulunmalıdırlar. Mali kurumlar sorunlu aktifleri ve diğer sorunlu olabilecek kredileri tatmin etmeli ve bu konuda bilgi vermelidirler.

*5-Denetim ve Kontrol Süreci* : Firmalar etkin iç kontrol sistemleri kullanmalı ve mali tabloları bağımsız denetçiler tarafından yıllık olarak gözden geçirilmelidir.

Şirketlerin kamuyu aydınlatmadan sorumlu çalışan ve yöneticiler belirlemesi, şirketler “Bilgilendirme Politikası” oluşturarak bunları kamuya duyururlar. Bu politikanın içeriğini,

- Açıklanacak bilgilerin kapsamı,
- Faaliyetler, mali tabloların hazırlanmasında sorumluluğu bulunanlar, genel kurulda görüşülecek konular,
- Açıklama yöntem ve araçları,
- Halkla ilişkiler birimi kurulması, oluşturur.

Şirketin doğrudan veya dolaylı, belirli bir oranın üzerindeki pay sahiplerinin kamuya açıklanması önerilmiştir.

Periyodik raporlar ile kamuya duyurulacak bilgilerin kapsamı genişletilmiş, uluslararası standartlara göre mali tablo hazırlanması ilke olarak benimsenmiştir. Bağımsız denetim raporlarında belirtilen hususlara göre mali tabloların düzeltilmesi kabul edilmiştir. Şirketlerin faaliyet raporları ile kamuya açıklayacakları bilgiler bir standarda bağlanmış, içeriği genişletilmiş, bilgilerin işlevselliğine önem verilmiştir. Yıllık faaliyet raporunun, şirketin sorumlu yöneticileri tarafından imzalanması önerilmektedir. Şirketin iç kontrol sistemine ilişkin yönetim kurulu beyanı ve bağımsız denetim kuruluşunun raporunun yıllık faaliyet raporunda yer almalıdır. Şirketin sorumlu yöneticileri şirketin mali durumunu tam olarak yansıttığına ve şirketin mevzuata tam olarak uyduğuna dair bir beyanda bulunmalıdır.

Ücretlendirme politikası ve yöneticilerin aldıkları ücretlerin ayrıntılı olarak kamuya duyurulması önerilmektedir.

Şeffaflık ve şirket menfaatlerinin korunması arasında denge sağlanması için “ticari sır” kavramı tanımlanmıştır. Ticari sır niteliğindeki bilgiler; mevcut durum itibarıyla veya potansiyel olarak ticari değeri olan, üçüncü şahıslar tarafından bilinmeyen, normal durumda erişilmesi mümkün olmayan, bilgi sahibinin gizliliğini korumayı hedeflediği bilgilerdir.

### 2.1.2.2.Sorumluluk

Sorumluluk, şirket faaliyeti ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanmasıdır.<sup>48</sup> Yönetim kurulu, uzun vadede hissedarlarına sürekli kazanç yaratmak amacıyla, üst düzey karar alma, yürütme ve temsil mercii olarak şirketi faal bir şekilde yönlendirir.Bu doğrultuda yönetim kurulu, şirketi idare ve temsil eder. Yönetim kurulu, bu ana görevine ek olarak şirketin müşterilerine, çalışanlarına, tedarikçilerine ve toplumdaki diğer çıkar sahiplerine karşı da sorumludur.Yönetim kurulunun sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Şirketin kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirlemek;
- Hedeflere ulaştıracak stratejileri irdelemek, geliştirilmesine katkıda bulunmak ve uygulanmasını sağlamak;
- Şirketin stratejik ve mali performansını irdelemek ve iyileştirici önlemler almak;
- İcra başkanını seçmek, belirli performans kriterlerine göre değerlendirmek ve ücretlendirilmesini belirlemek; diğer üst düzey yöneticiler için icra başkanının önerilerini değerlendirmek ve onaylamak;
- Şirketin idari ve mali denetimini sağlamak;
- Yönetim kurulunun, yönetim kurulu alt komitelerinin ve üst düzey yöneticilerin etkin ve verimli çalışmalarını sağlayacak yapı ve işleyişte olmasını sağlamak ve bunların performans kriterlerini belirlemek;
- Şirketin, hissedarlara ve dış mercilere yönelik iletişim ve ilişki yaklaşımını belirlemek;
- Şirket ve çalışanları için iş ahlakı kurallarını belirlemek ve uygulanmasını sağlamak;
- Şirketin dahili ve harici tasarruflarının, faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata uygunluğunu sağlamak.

### 2.1.2.3.Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik bir kurumdaki görevlilerin yetki ve sorumluluklarının kullanılmasına ilişkin olarak ilgili kişilere karşı cevap verilebilir olma, bunlara yönelik eleştiri ve talepleri dikkate alarak bu yönde hareket etme ve bir başarısızlık, yetersizlik yada hilekarlık durumunda sorumluluğu üzerine alma gerekliliğidir.<sup>49</sup>

Uygun düzeyde bir hesap verilebilirlik, kurumsal yönetimin ilkelerinin ilgili tüm paydaşların çıkarlarını koruyacak şekilde yerine getirilmesini sağlar. Kurumsal yönetimde hesap verilebilirliği sağlayan araçlar şöyle sayılmıştır:<sup>50</sup>

48 Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu:Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi, İstanbul, TÜSİAD Yayınları, 2002,s.35  
49 Nihal SAMSUN, "Hesap Verebilirlik ve İyi Yönetişim", İyi Yönetişimin Temel Unsurları, Ankara, Ayrıntı Basımevi, 2003, s.18

50 SAMSUN,Ag.e.,s.19

- İç kontrol sisteminin devam ettirilmesi ve belirli aralıklarla gözden geçirilmesi
- İç denetim yoluyla düzenli izleme
- Belirli aralıklarla, şeffaf ve açık bir mali raporlama ve gözden geçirme
- Bağımsız bir denetim komitesi tarafından denetim yapılması.

#### **2.1.2.4.Adillik (Eşitlik)**

Adillik, azınlık ve yabancı hissedarlar dahil olmak üzere hissedar haklarının korunması ve tedarikçilerle yapılan sözleşmelerin uygulanabilirliğinin sağlanmasıdır. Şirket hakkında yeterli, doğru, açık ve kıyaslanabilir bilgilerin zamanlı bir şekilde, hissedarlar arasında hiç bir ayırım yapılmadan açıklanması ve aynı anda dağıtılması kurumsal yönetimin gereğidir.

Her şirket, birer “Yatırımcı ilişkileri” ve “Basın ilişkileri” birimi oluşturmalı, bu birimleri oluşturmanın uygun olmadığı durumlarda birer kişiyi bu konularda görevlendirmelidir. Yatırımcılar ve basın üyeleri, bu birimlere veya konudan sorumlu kişilere yönlendirilmelidir. Basın üyeleri ile temasa geçecek bir yönetim kurulu üyesi belirlenmeli ve ana hissedarların yönetim kurulu ile doğrudan iletişimini sağlayacak açık bir sistem oluşturmalıdır.

#### **2.1.3.Kurumsal Yönetim - Yönetim Kurulu İlişkisi**

SPK'nın yayınladığı ilkeler, “Pay Sahipleri”, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık”, “Menfaat Sahipleri” ve “Yönetim Kurulu” olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Bu dört konudan, yönetim kurulu Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve TUSIAD tarafından ayrıca üzerinde durulmuş ve çalışılmaktadır. Yönetim kurulu, işletmelerde sermayedarları temsil eden, her ülkenin mevzuatında yer alan ve şirket kapsamında bütün yetkilere sahip bir organdır. Yönetim kurulu toplantıları -genellikle- yönetim kurulu üyelerinin bir araya geldiği, birlikte tartışıp, karar aldığı toplantılardır. Bu nedenle büyük önem taşır ve doğru planlanıp etkin olarak yürütülmesi gerekir.

Ancak yönetim kurulu bazı işletmeler açısından işlevsiz ve yasa gereği var olan bir organa dönüşmüştür. Üst yönetimin bütün yönetim işlevlerini tek başına yürütmesi, dış üyelere kapalı bir yapının korunması yönetim kurulunun işlevini yitirmesindeki başlıca nedenlerdir.

Kurumsal yönetim, yönetimin “ilişki içinde olduğu bütün kesimlere” güven vermesiyle ilişkilidir. Başka bir deyişle kurumsal yönetim, yönetim anlayışının şeffaflık, adillik, sorumluluk, hesap verebilirlik ilkelerini hayata geçirecek şekilde oluşmasını ön plana çıkarmaktadır. Nitekim bahsedilen konuların yönetim kurulunun işleyişi ile yakın ilişkisi vardır.

Yönetim kurullarının etkinliğini belirleyen temel ölçü, içinde bulunan üyeler ve davranışlarıdır. Yönetim kurullarından istenilen faydaların elde edilebilmesi için başta üyelerin dikkatli bir şekilde seçilmesi gerekir. Genellikle çoğu işletmede aile üyeleri yönetim kurulu üyeleridir. İşletmenin dışarıya kapalı olması, bazı bilgileri

“sır” olarak korumak istemesi, yönetim ve sahipliğin aynı kişide toplanması vb. nedenler bağımsız, dış üyelerin yönetim kurulunda yer almasını engellemektedir. Oysa işletmenin gerçekten iyi yönlendirilmesini ve denetlenmesini sağlamak için yetkin ve bağımsız dış üyelerin yönetim kurulunda yer alması gerekir. İşletme büyük ya da küçük olsun, deneyimleri, görüşleri ve çıkarları yönetim kadrosundan farklı olan yönetim kurulu üyelerine ihtiyaç vardır. Olayları farklı algılayan, kendine ters görüşlere itiraz eden, soru soran bir yönetim kuruluna sahip olmak iş hayatı için önemli bir avantajdır.

Diğer yandan yönetim kurulu üyelerinin bireysel ve takım olarak davranışları işletme menfaatlerini koruyacak ve geliştirecek şekilde olmalıdır. Sözgelimi, iyi bir yönetim kurulu üyesinin en önemli görevi sağlıklı bir sorgulama sürecini hayata geçirebilmesidir. Sorgulamada hedef, üyenin kendi bilgisini ortaya çıkarmak, bir savcı edasıyla işletme genel müdürünün bilgisini test etmek ya da hukuki bir gerekliliği yerine getirmek değil, gerçekten işletmenin durumunu iyi anlamak olmalıdır.

Yönetim kurulu karar alırken üyeler görüşlerini rahatlıkla dile getirebilmeli, kararlar tartışarak alınmalıdır. Üyeler sadece toplantılarda değil, toplantılar arasındaki süreçte de işletmeyle ilgili bir şeyler öğrenmek için zaman harcamalıdır.

Yönetim kurulu, şirket stratejilerini gözden geçirmek, yönetimi izlemek, potansiyel çıkar çatışmalarını idare etmek, muhasebe, raporlama ve iletişim sistemlerinin bütünlüğünü garanti altına almak zorundadır. Bunlarla birlikte yönetim kurulu, şirket yönetiminden bağımsız olarak şirket işleri hakkında tarafsız değerlendirmeler yapabilmelidir.

Sonuç olarak kurumsal yönetimi sağlamak için yönetim kurullarının rasyonel ve etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Başka bir deyişle yasa gereği var olan bir organ olarak değerlendirilen “yönetim kurulu” kurumsal yönetim uygulanmasına zemin hazırlamaz.

## 2.2.Kurumsallaşma

Kurumsal, Türkçe’de kurumdan türemiş, İngilizce’deki hem *institutional* karşılığı anlamı hem de *corporate* karşılığı anlamı bünyesinde barındırmak zorunda kalan bir kavrandır. Türkçe terminoloji yoksunluğundan kaynaklanan kargaşa, kurumsallaşmanın önemine fazlasıyla inanılması ve dolayısıyla bu kelimenin altında farklı beklentiler düşünmesi nedeni ile, kurumsallaşma farklı anlamlar yüklenen bir kavramdır.<sup>51</sup>

Türk Dil Kurumu sözlüğünde kurumsallaşmak, “1- kurumsal duruma gelmek, 2-örgütlü duruma gelmek, 3-süreklilik kazanmak” olarak tanımlanmaktadır. Kurumsallaşma için ise, “kurumsallaşmak durumu” denilmektedir.<sup>52</sup>

51 Aydın URAL, *Aile İşletmelerinde ‘Kurumsallaşma’ Sendromu*, İstanbul, Sistem Yayıncılık, Ağustos 2004, s.18

52 <http://tdk.org.tr/tdksozluk/SOZBUL.ASP?GeriDon=0&EskiSoz=&kelime=kurumsalla%FEma&submit1=Ara> (21 Eylül 2004)



Kurumsallaşma Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimleri sözlüğünde “istikrarsız davranışlardan daha düzenli, kendi kendinin devamını sağlayan, toplumca değer verilen davranış kalıplarına geçiş”<sup>53</sup> olarak tanımlanmaktadır. Kurumsallaşma kavramı ile ilgili olarak yapılan bir tanımda, “bir takım organizasyonel ve idari eksiklikleri olan bir şirketin kurum olma sürecidir”<sup>54</sup> denilmektedir. Buraya kadarki tanımlara göre kurumsallaşma, örgütsel ve idari eksikliklerini ortadan kaldırıp sürekliliklerini sağlayacak bir yapı oluşturma süreci olarak karşımıza çıkıyor. İşletmelerin en önemli hedeflerinden olan uzun süre varlığını sürdürmeyi sağlamak için örgütsel ve yönetsel yapının iyileştirilmesi ve evrensel kurallara bağlanması süreci olduğu anlaşılabilir. Birde, kurumsallaşmanın süreç olduğu yani sürekli bir konu olduğuna değinilmektedir.

Bir başka tanım da, “bir organizasyonun her türlü faaliyetinde, hissedarları, çalışanları, toplum ve diğer organizasyonlarla olan ilişkilerinde tutarlılıkla uygulanan bir kalitenin ifadesidir. Kurumsallaşma bir anlayıştır, davranışların sonucudur”<sup>55</sup> denilmektedir.

Yukarıda da değinildiği gibi kurumsallaşma kavramı farklı şekillerde tanımlanmakta ve farklı anlamlar yüklenilmektedir. Bunların dışında yapılan değişik tanımlara da kısaca bakılacak olursa, bir başka tanım, “çevresel değişme ile birlikte organizasyonel değişimin ve değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır”<sup>56</sup>. Bu tanım da kurumsallaşmanın çevresel değişme ile birlikte olacağı, bu değişim doğrultusunda ve sonunda yeni standartların oluşturulması gereğine değinilmektedir.

Yine bir diğer tanım da, “örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir.”<sup>57</sup> denilmektedir. Burada da, sosyal ihtiyaç ve baskıların bir sonucu olarak kurumsallaşmanın gerçekleştiği ve bu sürecin sonunda işletmenin ayrı bir kimlik kazanmasından bahsedilmektedir. Kurumsallaşma işletmenin bir sistem haline gelebilmesi demektir.<sup>58</sup>

Tüm bu tanımların sonucunda, bu tanımları özetleyen bir tanım verilecek olursa, “Bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma ve usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir.”<sup>59</sup> denilebilir.

53 Salih GÜNEY, *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*, Ankara, Siyasal Kitabevi, Ağustos 2004, s.153

54 ÜRAL, A.g.e.s.17

55 Mustafa GÖZALAN, “Kurumsallaşma Üzerine”, *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, Sayı:4, Aralık’98-Ocak’99

56 G.James MARCH, “Continuity and Change in Theories of Organizational Action”, *Administrative Science Quarterly*, June 1996, ss 278-287

57 Philip Selznick, “Institutionalism ‘Old’ and ‘New’ ”, *Administrative Science Quarterly*, June 1996, ss 270-277

58 Orhan PAZARCIK, “Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi”, *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, s.36

59 Ebru KARPUZOĞLU, *Gelişen ve Büyüyen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul, Hayat Yayınları, Kasım 2002, s.72



Kurumsallaşma; işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevreleriyle (örgütsel çevre/örgütsel alan) olan uyum sürecini ve bu işletmelerde zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıklamaktadır<sup>60</sup> Diğer bir ifadeyle kurumsallaşma; belli bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki paralelliği ve örgütsel yapılarda zamanla oluşan benzerliği göstermektedir<sup>61</sup>

Kurumsallaşma sürecinde çevreden işletmeye doğru yönelme ile işletme-çevre uyumu ön plana çıkmaktadır.<sup>62</sup> İşletmelere değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda, işletmeler hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşmaktadırlar. Buna göre, bir işletmenin kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelmektedir.

İşletmeler, yaşam evrelerinin ilk aşamasında belirsizliği ortadan kaldırmak için tanınmış bir çevre oluşturmaktadırlar. Bu çevre; benzer hizmet ve ürün üretenler, tedarikçiler, tüketiciler ve düzenleyici örgütlerden oluşmaktadır.<sup>63</sup> İşletmeler, faaliyet gösterdikleri çevrenin desteğini almak için çevrelerinden gelen baskılara uyum sağlamak zorundadırlar. Çevreyle uyum sağlamayan işletmeler çevre tarafından kabul edilmemekte, dolayısıyla hayatta kalamamakta ve süreklilik kazanamamaktadırlar.

İşletmelerin yapı ve faaliyetlerini etkileyen çevre baskıları, çevredeki diğer örgütlerin baskıları, çevrede kabul gören kural ve uygulamalar ile beklenti ve inançları kapsamaktadır. Bu baskılar, zorlayıcı, taklitçi ve kuralcı baskılar olarak açıklanabilmektedir.

Zorlayıcı baskılar, diğer örgütler tarafından yapılan baskılardır. İşletmelerin çevrenin korunması ile ilgili mevzuata uymaları ve kirlilikle mücadele tekniklerini kullanmalarına yönelik baskılar zorlayıcı baskılara örnek olarak verilebilir.

Taklitçi baskılar, belirsizliğin sonucu olarak ortaya çıkan baskılardır. Çevre belirsizlik yaratıyorsa işletmeler kendilerine bir örgütü model seçip, taklit etmektedirler. Belirsizlik bir güç olarak, işletmelerin benzer yapıları oluşturmalarını teşvik etmektedir. Genel olarak eğitilmiş işgücü ve geniş tüketici portföyü bu yönde bir benzerliği teşvik etmektedir.

Kuralcı baskılar, uzmanlaşmış yönetici ve çalışanlara sahip büyük işletmelerde görülen profesyonelleşmenin yarattığı baskılardır. Profesyonelleri temin etmek için oluşturulan aynı koşul ve pozisyonlar yapısal homojenliği oluşturmaktadır. Uzmanlık gerektiren birimlerin ortaya çıkması kuralcı baskılara bir örnektir.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri çevreleri, kabul gören yapı ve süreçler konusunda baskı yaratmaktadırlar. İşletmeler, çevresel baskılara gerektiğinde faaliyetlerini değiştirerek veya stratejiler geliştirerek cevap vermektedirler. Bunun

60 Selznick, A.g.e.

61 ORRU, M., N. W. BIGGART ve G.G. HAMILTON. "Organizational Isomorphism in East Asia." Chicago: University of Chicago Press, 15, 1991: 361-389.

62 JEPPELSON, L. R. "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism." Chicago: University of Chicago Press, 6, 1991: 143-163.

63 Walter POWELL, ve P. J. DIMAGGIO. The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago, University of Chicago Press, 1991: 1-38.

için işletmeler, etkin bir iletişim ağı oluşturarak, çevrelerindeki yerleşmiş ve rasyonelleşmiş örgütsel iş kavramlarını, kendi uygulama ve prosedürleriyle bir araya getirmeye ve buna göre kurallar geliştirmeye yönelmektedirler. İşletmelerin zamanla değişen yapısal özellikleri, bir süre sonra sabitleşerek, çevreleri tarafından kabul görmekte ve süreklilik kazanmaktadır.<sup>64</sup>

İşletmeler, çevrelerinden gelen bu baskılara karşılık verirken, çevresel unsurları yapılarında taklit ederek benzer yapısal unsurları oluşturmaktadır. İşletmeler, çevrede kabul görmüş rasyonel unsurları yapılarında bir araya getirerek çevre desteğini en üst düzeye çıkarmakta, hayatta kalma şanslarını artırmaktadır. Kurumsallaşma hedefine ulaşmış işletmelerin başarıları, örgütsel benzerlik ile sağlanan güven ve sürekliliğe bağlı olmaktadır. Örgütsel alanda oluşan bu benzerlikler başarıyı ve işletmelerin hayatta kalmasını desteklemekte, işletmelerin kabul görmesini sağlamaktadır. Kurumsallaşma sürecinde işletmeler zaman içinde benzerliğe itilmektedir.<sup>65</sup> Bu açıdan kurumsallaşma; kurumları birbirine benzeten sınırlama süreci olarak da görülmektedir. İşletmeler, rasyonel kararlar vererek kendi çevrelerini yaratmakta ve zamanla bu çevre onları kısıtlamaktadır. Bu kısıtlamanın sonucunda “izomorfizm” (kurumsal benzerlik, eş biçimlilik) ortaya çıkmaktadır. “İzomorfizm” aynı çevre koşulları içinde bir örgütün diğer örgütlere benzemesi konusundaki baskı olarak tanımlanabilmekte ve işletme ile çevresi arasındaki ilişkiyi kuran en önemli faktör olarak nitelendirilebilmektedir.<sup>66</sup> Böylece, işletmeler çevrenin onayını alarak, hayatta kalmalarına ve çevrenin gerektirdiği yapısal değişimle süreklilik kazanmalarına destek sağlamaktadırlar.<sup>67</sup> Bu durum ayrıca, işletmelerin kar elde etmek, büyümek, pazar payını artırmak gibi amaçlarının gerçekleştirilmesine de katkı sağlamaktadır.

Kurumsallaşma sürecinde işletmelerin çevresel faktörlere bağlı olarak, örgüt yapısında ve sistemlerinde bazı düzenlemelere gitmeleri, amaçlarına uygun, dinamik ve çevreye karşı duyarlı, esnek bir yapı geliştirmeleri için yapılması gereken çalışmalar yönetim kademesinden başlamalıdır.<sup>68</sup> Yöneticilerin örgütü yönetmedeki başarısı kurumsallaşma sürecini etkilemektedir.

Kurumsallaşmada yöneticilere düşen en büyük görev; örgüt içindeki uyumun yaratılmasını sağlamaktır. Yöneticiler, örgütlerinin geleceğe yönelik önceliklerini çalışanlarının katılımını sağlayarak tespit etmek ve bu önceliklerin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve kabullenilmesini sağlamak için çaba göstermelidirler. Aksi takdirde, çalışanların amacı ile örgütün amacı farklı olabilecektir. Bunun sonucu olarak istenen verim ve katılımcılık sağlanamayacaktır.

64 RUEF, M. ve W. R. SCOTT. “A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments.” *Administrative Science Quarterly*, 4, December, 23, 1998: 877- 904.

65 MIZRUCHI, S. M. ve L. C. FEIN. “The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of The Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism.” *Administrative Science Quarterly*, 44, December, 1999.

66 DIMAGGIO, P. J. ve W. W. POWELL. “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.” *American Sociological Review*, 48, 1983: 147-160.

67 KONDRA, Z. A. “Organizational Diversity and Change in Institutional Theory.” *Organization Studies*, 19, 5, Winter, 1998: 743-767.

68 STEIDLMEIER, P. “Institutional Approaches in Strategic Management.” *Journal of Economic Issues*, XXVII, 1, March, 1993: 189-211.

Örgüt içi uyumun sağlanmasında öncelikle, örgütün mevcut durumunun ele alınması, amaçlarının saptanması, amaca ulaşmak için yapılması gerekenlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için işletme tarafından, organizasyon şemasının oluşturulması; iş yapma sisteminin ve iş akışlarının yazılı hale getirilmesi; iş profillerinin hazırlanması; işin yapılmasına yönelik prosedürlerin, el kitaplarının ve talimatların hazırlanması; etkin raporlama sisteminin kurulması; iş etüt ve analizlerinin yapılarak iş değerlendirme ve performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulması; görev ve sorumlulukların tanımlanması ve yetkilerin belirlenerek yazılı hale getirilmesi; kariyer planlarının yapılması; her türlü bilginin yazılı hale getirilmesi ve bunların sürekli olarak güncelleştirilmesi gerekmektedir.

Ayrıca, örgüt içi bilgi akışının sağlanarak birimlerin sistemli ve etkin çalışması sağlanmalıdır. Bu çerçevede, yönetici ve çalışanların işlerini bilen kişilerden oluşması ve işletmenin bilgiye dayalı bir sistem içinde sürekli araştırma yapılarak ve yeniliklerin takip edilmesi suretiyle çalışılması esas olmaktadır. Bilgiye dayalı yönetim, çalışanların belirli amaçlara ulaşmak için bilgiyi paylaşma ve öğrendiklerini üstlendiklere işlere uygulama süreçlerini içermektedir. Bilgi temelli sistemler yoluyla işletmeler yaşamlarını uzun yıllar sürdürebilmektedirler.<sup>69</sup>

Bilgi sistemini oluşturmak için çalışanlara, örgütün amaçları, işleyiş düzeni, görev ve yetki tanımları, iletişim kanalları, çalışma koşulları hakkında bir örgüt içi eğitimin verilmesi gerekmektedir. Kurumsallaşmış işletmelerde eğitim faaliyetleri sürekli dir. Bu eğitimin düzenli olarak gerçekleştirilmesi, çalışanları bilinçlendirmekte ve bağlılık duygusunu artırmaktadır.<sup>70</sup>

Çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak için, anlamlı bir iş yaptıklarına inandırmak, yaptıkları işin önemini takdir etmek, işlerini sevmelerini sağlamak ve onları verilen işi yapan bir üretim faktörü olarak değil, üretime katılan, inceleyen, araştıran, düşünen bireyler olarak görmek gerekmektedir. Çalışanlara adalet ve sadakat duygusu ile yaklaşılması, değer verirken onların yaratıcılıklarını geliştirme yönünde tutum sergilenmesi ve yönetim kademesi ile çalışanlar arasında rahat bir iletişim mekanizmasının oluşturulması gerekmektedir.

İşletmelerin çalışanlarına verdiği değerler sayesinde örgüt kültürü gelişmekte, güçlenmekte, aynı zamanda kurumsallaşma düzeyi artmaktadır.

Örgüt kültürü, değişen çevre koşullarında amaçların unutulmamasını sağlayan, yol gösterici bir kontrol aracıdır. Öte yandan örgüt kültürü, örgüt için neyin önemli olduğunu belirlemekte, bireylerin davranış biçimlerini ortaya koymakta, bireyler arası etkileşim biçimini belirlemekte, örgüte bağlılık hissi yaratarak, örgütsel kimliği oluşturmakta, ortak inanç ve değerlere bağlılık yaratmaktadır.

69 UZUNÇARŞILI, Ü., M. TOPRAK ve O. ERSUN. *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*. İstanbul, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2000-4, 2000

70 AKAT, İ. ve T. ATILGAN. *2000 Yılına Doğru Büyük Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma Eğilimleri: İzmir ve Hinterlandında İmalat Sanayiinde Kurumsallaşmaya Yönelik Bir Eğilim ve Saptama Araştırması Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü*, Ankara, T.O.B.B. Ekonomik ve Sosyal Sorunlar Dizisi 4, 1992.

### 2.2.1. Kurumsallaşma Yaklaşımları

Kurumsallaşma, sosyal, ekonomik ve politik nitelikteki olayların incelenmesinde kullanılan bir yaklaşımdır. Kurumlar nasıl oluşur, toplumsal özellikler ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiler, organizasyonların yapı ve işleyişleri ile kurumsal olmaları gibi konular bu yaklaşımın incelediği konulardır. Ancak, konu ile ilgili olanların kurumsallaşma ile ilgili tanımları, vurguladıkları hususlar ve amaçları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Hatta bu yazarların üzerinde kolayca birleştirdikleri nokta kurumsallaşmanın ne olduğundan çok, ne olmadığıdır.<sup>71</sup> Kurumsallaşma yaklaşımı da sosyolojik bir yaklaşımdır. Sosyolojik anlamda kurum, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri belli sosyal ilişkileri düzeni ve topluluğunu ifade etmektedir. Örneğin, evlilik, mukavele, sigorta, işletme, el sıkma birer kurum örneğidir. Bunların bazıları kültür ağırlıklı, bazıları ekonomik ve yapısal ağırlıklı, kabul edilmiş, yerleşmiş ilişkiler düzenidir. Kurumsallaşma bir bakıma nisbi bir özelliktir. Her hangi bir olayın kurum sayılabilmesi, bu olayın geçtiği çevreye, kişilerin amaçlarına, ilişkilerin özelliğine ve analiz edilecek soruna büyük ölçüde bağlı bulunmaktadır.

Kurumsallık kelimesinin fiziksel yapılardan ziyade günlük pratikler, çıkarlar veya ideolojilere ilişkin fikirseller yapıları nitelemesi, kurumsallık perspektifinin daha iyi idrak edilmesi için dikkat edilmesi gereken önemli bir noktadır.<sup>72</sup>

Bir organizasyon teorisi olarak kurumsallaşma, organizasyonların yapı ve davranışlarının, sadece pazar koşulları tarafından değil kurumsal nitelikteki baskılar, bekleyişler ve inançlar tarafından da etkilendiğini söylemektedir. Örneğin sosyal bekleyişler, devletin bekleyiş ve yönlendirmeleri, o endüstri dalında hakim olan iş yapma usulleri, organizasyonların üzerinde etki yapan kurumsal nitelikteki baskılardır.<sup>73</sup>

Kurumsallaşma yaklaşımlarının temel varsayımları aşağıdaki gibidir:

- Bazı normsal, zihinsel ve yasal faktörler örgütsel davranışı sınırlar.
- Kurumsal çevre örgütsel yapılardaki benzerliğe neden olur.
- Meşru olmak veya meşrutiyet edinmek örgütsel verimlilikten veya etkinlikten daha önemlidir.
- Örgütler kendilerini çevreleyen kurumları yansıtır.
- Örgütü kurumsal çevreye benzetmek yöneticinin en önemli rolüdür.
- Kurumsallaşan örgütlerin yaşam şansı yüksektir.
- Örgütsel çevreler kolektif ve birbirine bağlıdır.
- Örgütsel davranış, alışkanlıklar ve teamüllerin bir sonucudur.

71 Paul Dimaggio, - Powell, Walter, "The New Institutionalism in Organizational Analysis", The University of Chicago Press, Chicago, 1991, s.1.

72 Şimşek, a.g.e.s.209.

73 Greenwood, Royston; Hinings, C.R., "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and The New Institutionalism", Academy of Management Review, October 1996, s.1025.

Kurumsallaşma örgütsel, sosyolojik, politik ve ekonomik olmak üzere farklı açılardan ele alınabilecek bir olgudur. Çalışma konusu işletmelerin yönetsel açıdan kurumsallaşması ile ilgili olduğu için, kurumsallaşma örgütsel açıdan ele alınacaktır. Örgütsel kurumsallaşma yaklaşımlarına bakıldığında “Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı” ve “Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı” olmak üzere iki yaklaşım bulunmaktadır.<sup>74</sup>

### 2.2.1.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı

Kurumsallaşmayı daha çok rasyonel açıdan ele alır. Bir başka deyişle sadece kuralları ve prosedürleri dikkate alarak organizasyon yapılarını oluşturur. Bu yaklaşımı savunanlar formal organizasyon üzerinde dururlar ve informal organizasyonu önemsemezler. Bu yaklaşım, insan faktörüne değinmeyen ve organizasyon yapısının mekanik bir işleyişe sahip olduğunu vurgulayan klasik yönetim teorisine benzer bakış açısına sahiptir. Ayrıca bu teori kurumsallaşmayı çevresel faktörlerden bağımsız şekilde ele alır, başak bir ifadeyle çevresel faktörlerin değışmediğini varsayar.

Sosyolojide organizasyon çalışmaları, nispeten kısa bir geçmişe sahiptir. Robert Merton ve öğrencileri ilk kez bu konudaki çalışmalarını 1940’ların başında yapmışlardır. Merton çalışmalarında organizasyonlar için deneysel testler ve fonksiyonel mantık üzerinde durmuş ve fikirlerini “*Fonksiyon Teorisi*” nde toplamıştır. Buna göre, fonksiyonel yaklaşımla incelendiğinde organizasyonlar iki özellik gösterirler:

- Organizasyon yapısı içinde, birbirinden farklı öğeler vardır.
- Yapısal düzenlemelerin, fonksiyonel olmayan sonuçları arasında dengenin kurulması gerekir.

İşte bu iki özelliğin gerçekleşebilmesi de iki varsayıma dayanır:

- Sistemin yapısal unsurları, bütünüün parçalarıyla ilişkili olabilecek şekilde, bütünleşmiş olmalıdır.
- Sosyal sistem fonksiyonlarına faydası olacak yapılar vardır. Ancak yine de sistem hayatta kalamayabilir.

Merton’a göre değışim, yapısal düzenlemelerle sağlanan fonksiyonel yardımlarla olur. Ancak bazen, yapısal düzenlemeler, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan sonuçları doğurabilir.

Kurumsallaşma yaklaşımlarının işaretleri, hukuk ve sosyoloji profesörü Philip Selznick’in 1948’de geliştirdiği “doğal sistem modeli” ile görülür. Modeline göre; “organizasyonlar için en önemli olan şeyin araçlar olarak görülmesine rağmen, aslında hayatta kalmalarıdır” Onun bu görüşleri, 30 yıl sonra adına “Kurumsallık Teorileri” denilecek teorilerle, organizasyonların analizinde kullanılacaktır.

Selznick, master ve doktorasını Merton'un öğrencisi olarak yapmıştır. Merton, organizasyonların amprik testlerle, sosyal teorinin fonksiyonel mantığının gelişmesiyle ortaya çıktığını öne sürmüştür.<sup>75</sup> Selznick, 1949'da "*doğal sistem modeli*" ni geliştirmiştir. Bu model, biraz farklılaşmış olarak günümüzde Kurumsal Teori olarak adlandırılan ve organizasyonların analizinde kullanılır hale gelmiştir.<sup>76</sup> Bu modele göre organizasyonlara mikrokozmoslardaki topluluklar olarak bakılır. Çevreyle etkileşim gözönüne alındığından, bu model için sosyal değişim dinamikleri çok önemlidir.

Selznick'in modeli, bir amacı başarmak için, gerekli araçların rasyonel olarak sıralandığı (ki bu formal organizasyonda vardır) rasyonel analizi benimser. Bu formal yapılar; örgütsel davranışta olduğu gibi, irrasyonel boyutlardaki başarısızlığa asla uğramaz. Bu irrasyonelliğin kaynakları; bireyler ve kompleks biçimsel olmayan organizasyon yapısıdır. Kurumsal yapı; dış çevreden büyük ölçüde etkilenen ve organizasyon bireylerinin bağlılıkları ve özellikleriyle şekillene, uyumlu organizmalardır.

Sağlanması zorunlu unsurlar ise, çevreyle olan tüm ilişkilerde organizasyonun güvenliği, yetki ve iletişim hattındaki istikrar, organizasyon içindeki biçimsel olmayan ilişkilerin istikrarı, homojenlik.

Sonuç olarak; Selznick'in modeliyle ile Weberian anlamda organizasyon yapısı arasında yakınlık kurulabilir. Bürokrasi yaklaşımı, Weber'den sonra, Robert Merton, Selznick, Peter Blou, Alvin Gouldner gibi yazarlar tarafından ayrıntılı olarak incelenmiş ve daha da geliştirilmiştir. Ancak en göze çarpan yan, Selznick'de amprik eğilimler varken, Weberinki sosyolojik eğilimlidir.<sup>77</sup>

Teorilerinin temelleri Selznick'e dayanmasına rağmen aslında "Kurumsallık" başlığıyla kabul görmesi, Meyer ve Rowan adlı ilk araştırmanın 1977'de başka "Bir mit ve merasim olarak formal yapı" başlıklı makaleleriyle olmuştur. Kaynaklarda "Teorisi" olarak anılsa da, akademik alanda, "Teorileri" olarak geçer. Bunun nedeni, sadece bir teoride odaklanmamakta, pek çok ve çeşitli görüşleri içeren yaklaşımlardan meydana gelmesidir.

Felsefik arkaplan, Diltheyve Husser ve Schutz gibi Alman idealistler altında temellenirken, en yaygın çalışmalar da sosyolog Peter Berger tarafından yapılmıştır. Çalışmalarında, sosyal realitenin, sosyal etkileşimden oluşan insan yapısı olduğuna dikkat çekmiştir. İşte hareketlerde gerçekleşen bu süreç, kurumsallık olarak tanımlanan kişilik ve diğeri tarafından aynı anlamı verir ve tekrarlanır. Aslında bu görüşler, mikro veya sosyal psikolojini araştırma konularıdır.

Daha makro seviyede ise Berger ve meslektaşları "bürokrasi anlayışının, çok genel olarak, önceden tahmin edilebilirlik, düzenlilik ve biçimsel ilişkilerin bir portresi olduğunu tartışmışlardır. Zucker, "organizasyonlar, modern toplumlarda,

75 Tolbert, Zucker, a.g.e., s.176.

76 Scott, W. Richard, **Organizations Rational, Natural and Open Systems**, Prentice-Hall, 3<sup>rd</sup> ed., 1992, s.64

77 Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.199.

üstün kurumsal biçimlerdir” görüşüyle, kendinden öncekilerin görüşlerini desteklemiş ve bu görüşü daha detaylandırmıştır.<sup>78</sup>

1969’da Kohn bir çalışmasında da, “kurumsal etkilerin biçimsel organizasyonlardan yayıldığı” tartışmasını başlatmıştır. Ayrıca Kohn, kurumsallaşmanın 3 ana özelliğine dikkat çeker: Biçimsel Organizasyon, Yönetim ve Kültür.<sup>79</sup>

Örgüt analizinde, kurumsal uygulamaların en etki yaratana, bir kurumsallaşma kompleksi modern toplumdaki kuralları ve modelleri inceleyen Meyer ve Rowan’kileridir. Onlara göre, sosyal realiteler, biçimsel organizasyonların detaylı bir şekilde meydana gelmesini için gerekli iskeleti sağlar. Modern toplumlarda, bu kurumlar, muhtemelen rasyonel mitlerden oluşur. Bunlar birer mittir çünkü, objektif olarak test edilemeyen inanışlardır. Rasyoneldir çünkü, amacı başarmak için gerekli kuralları ve prosedürleri içerir.<sup>80</sup>

### 2.2.1.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı

Yeni kurumsallaşma olarak da adlandırılan bu yaklaşım, daha çok rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının ele almadığı konular üzerine odaklaşarak kurumsallaşmaya farklı bir boyut kazandırmaya çalışır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımını benimseyenler biçimsel yapının oluşturulmasında içsel faktörler kadar dışsal faktörlere de önem verirler. Dolayısıyla burada dış çevre faktörlerinin dikkate alınması, organizasyonun devamlılığının sağlanması, belirsizliğin azaltılması ve organizasyonel yaratıcılığın artırılması önem kazanır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımında örgütlerin aynı zamanda sosyal varlık oldukları üzerinde de durulur. Dolayısıyla bireysel ve örgütsel amaçlar dikkate alınır ve informel organizasyonun varlığı kabul edilir.

Kurumsallaşma Teorileri, 1970’ler boyunca hızlı gelişim göstermiş ve bugüne ulaşmıştır. Selznick’in önceki çalışmaları benzerlik göstermekle birlikte, kurumsal teorinin bugünkü temsilcileri direkt olarak, bilgi sosyolojisi alanından kaynaklanan çalışmalarla ilgilidir.

1980’li ve 1990’lı yıllar boyunca teorilere pek çok teori, yaklaşım ve düşünce eklenmiştir. 1980’nin ilk yarısında ise, DiMaggio ve Powell tarafından “Yeni-Kurumsallık Yaklaşımı” olarak popülerlik kazanmıştır. Ancak tüm yaklaşımların kesiştiği düşünceler; gözardı edilemeyen çevre faktörü, örgütlerin çevrelerindeki/ sektörlerindeki diğer örgütlere benzemek zorunda olmaları ya da benzer olmaya zorlanmaları, örgütleri bir zincirin halkaları saymaları, yöneticilerin örgütü kurumsal çevreye benzetmeleri kaygılarının sonucu Örgütsel Davranış ve konusu olan -örgüt içindeki- insan ilişkilerinin ihmal edilmesidir. Ayrıca tüm bu yaklaşımların temeli ve araştırma yöntemi ise sosyolojiktir.<sup>81</sup> Bu yaklaşım, yasal düzenlemeler, meslek kuruluşları ve kurumsal çevreyi oluşturan diğer kurumların normal baskılarını nasıl örgüt yapıları, stratejileri, faaliyetleri ve hatta günlük işleri yürütme biçimleri

78 Scott, a.g.e., s.117.

79 DiMaggio; Powell, a.g.e., s.150.

80 Scott, a.g.e., s.118.

81 Ataman, a.g.e., s.193.



birbirine benzer örgütleri ortaya çıkardığını açıklamaya çalışır.<sup>82</sup> Ayrıca Dimaggio ve Powell, çevreye uyumun örgütler için önemli sonuçlar doğurduğunu da ifade etmişlerdir.

1990'lara yaklaşırken ise Zucker, kurumların çevreye uyumları sonucunda pozitif imaj kazanacaklarını, böylece yaşamaları için ihtiyaç duydukları kaynaklara daha kolay erişebileceklerini, böylece örgüt olarak birbirlerine benzeyeceklerini ama bu benzerlik sürecinin, verimlilikten bağımsız olarak gelişemeyeceğini iddia etmiştir.

Yeni yönetim kavram ve tekniklerinde ifadesini bulan yönetim anlayışının 1950'lerden sonra ortaya çıkan büyük bir yenilik olduğu söylenmektedir. Özellikle uygulama alanında durum böyledir. Ancak teori alanında, bu yeni kavram ve tekniklerin bir kısmının, daha önce incelenen çeşitli yönetim ve organizasyon teorileri ve yaklaşımlarının bir *uzantısı* uygulaması veya değişik yorumu olduğu da görülmektedir. Özellikle son zamanlarda tüm dikkatler, organizasyonların formal yapıları ile organizasyon yapısı içindeki davranışlar ve ilişkilere çevrilmiştir.<sup>83</sup>

Örgütsel kuramın bağımsız bir disiplin olarak ortaya çıkmasıyla gündem bulmasına rağmen Kurumsallık Teorileri Meyer ve Rowan adlı iki araştırmacının yazısıyla ancak yaygın kabul görmeye başlamıştır. Kurumsallık Teorileri; çoğul "teoriler" ifadesinden de anlaşılacağı üzere sadece bir teori olmaktan ziyade çeşitli görüşleri içeren pek çok teoriden oluşan bir yaklaşımdır.<sup>84</sup> Meyer ve Rowan 1977'de *American Journal of Sociology*'de basılan "*Kurumsallaşmış Organizasyonlar: Bir mit ve merasim olarak biçimsel yapı*" başlıklı makaleleriyle ilk kez net olarak "Kurumsallık Teorileri"nden bahsedilmiştir. Burada biçimselliği, yapının sembolik aksesuarları olarak algılamışlardır.

Meyer ve Rowan bu makalelerinde; organizasyon yapısından kaynaklanan karar alma şekilleri ve biçimsel yapıyla ilgili geleneksel düşüncelerden ayrılarak, daha radikal analizler yapmışlardır. Analizlerin temel noktası, biçimsel yapının organizasyon faaliyetlerinin meydana getiren sembolik aksesuarlara sahip olduğudur. Bu aksesuarlara, organizasyonun misyonu, yapısal düzenlemeler, üst-düzyer çalışanlar gösterilebilir. Meyer ve Rowan'ın katkısı; sembolik maksatlar için kullanılan biçimsel yapının, sistematik olarak geliştirilmesi yönünde olmuştur.

Sonuç olarak; Meyer ve Rowan'a göre;

- Örgütsel yapılar, kurumsal mitlerin artışıyla meydana gelir ve daha karmaşık bir hal alırlar. Kurumsal bağlamda, örgütsel faaliyetler, bu mitlerle desteklenmelidir.
- Kurumsal mitlerle oluşan organizasyonlar daha fazla yasaldir, başarılıdır ve hayatta kalma şansı yüksektir.

82 Şimşek, a.g.e., s.210.

83 Koçel, a.g.e., s.250.

84 Şimşek, a.g.e., s.209.



- Örgütsel kontrol çabaları, özellikle yüksek derecede kurumsallaşma bağlamında, içsel ve dışsal ritüele uygun olduğunu gösterir. Bu sav, yüksek derecede kurumsallaşmış çevrede geçerlidir.
- Kurumsal çevreye uyum sağlamak, örgütler için hayati önem taşır. Kurumsal çevrenin kurallarına göre “oyunu oynamakla” örgütler ortak değerlere saygılı olduklarını gösterir ve böylece yapılanların devlet dahil, diğer kurumlar tarafından sorgulanmasına engel olurlar.<sup>85</sup>

**Tablo 2.1.** Kurumsallaşma Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

	<b>RASYONEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI</b>	<b>KURUMSALLAŞMA ANALİZİ YAKLAŞIMI</b>
<b>ÇEVRE İLE ETKİLEŞİM</b>	Çevre veri kabul edilir	Çevre koşulları dikkate alınarak organizasyon yapısı dikkate alınır
<b>AMAÇLARIN ODAK NOKTASI</b>	Örgütsel Amaçlar	Birey-Örgüt Amaç bütünleşmesi
<b>DİKKATE ALINAN ZAMAN DİLİMİ</b>	Yaşanılan gün	Gelecek
<b>YAPISAL SORUNLARIN ODAK NOKTASI</b>	Kurallar, Prosedürler, Alışkanlıklar	İlişkiler, Kişiler
<b>DİKKATE ALINAN ORGANİZASYON YAPISI</b>	Formal Organizasyon	İnformal organizasyon
<b>PROBLEM ÇÖZME YAKLAŞIMLARI</b>	Geçici (Palyatif)	Kalıcı
<b>YÖNTEM BİLİMİ</b>	Teorik	Ampirik (Deneysel)

Ebru KARPUZOĞLU, *Gelişen ve Büyüyen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul, Hayat Yayınları, Kasım 2002, s.74

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE PERFORMANS KARNESİ

#### 3.1. Performans Kavramı

Performans, günlük hayatta oldukça sık kullanılan bir kavramdır. Literatürde, performansla ilgili pek çok tanım yapılmakla beraber bunların genelde birbirlerine yakın anlamlar taşıdığı görülmektedir. Bu tanımları, “amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleme” ifadesinde birleştirmek en genel tanımlama olacaktır.

Bir sistemin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı yada çalışma sonucudur. Bu sonuç, işletme amacının yada görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir.<sup>86</sup>

Performans, bir işi yapan bireyin, grubun yada teşebbüsün o işle amaçlanan hedeflere ne kadar ulaşılı bilindiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır.<sup>87</sup>

Performans ölçme, performansın nesnel kriterlere göre toplanan verilerle önceden karşılaştırılmış bir metodolojiye göre ölçülmesi anlamına gelmektedir. Performansın en kolay ölçülebildiği sistemler, mekanik sistemlerdir. Bir otomobilin, bir makinenin performansı nispeten kolay ölçülebilir. Böylesi bir ölçüm söz konusu olduğunda izlenecek metodoloji de basittir. Öncelikle arzulanan performans durumu tanımlanır; daha sonra bu performansın hangi kriterlerle (hız, güvenlik, yakıt miktarı vb.) ölçüleceğine karar verilir; duruma göre kriterler ağırlıklandırılır ve ölçüm sonuçları somut istatistikî veriler olarak değerlendirilir. Buna karşılık açık bir sosyal sistem olan işletmelerde performansın ölçümü oldukça zordur.

<sup>86</sup> Zuhâl Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara, MPM Yayınları, No: 473.1992 s.1

<sup>87</sup> Buket Besen., *Performans Yönetim Sistemi ve Veri Zarflama Analizinin Sağlık Sektöründe Uygulanması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul).1994.s.28

### 3.2. Performans Ölçüm Yöntemleri

Örgütsel performansın iyileştirilmesi için belirli dönemler sonunda gerçekleştirilen faaliyetlerin değerlendirilmesi ve bir takım verimlilik yaklaşımlarından yararlanılarak, karar birimlerinde ne kadar çıktının, ne kadar girdi tüketilerek üretildiğinin izlenmesi yaşamsal önem taşımaktadır. Bu manada performans izleme sürecinin önemli ve birincil adımları “sayma-ölçme” ve “karşılaştırma” olarak tanımlanabilir.

Örgütlerde, veri olarak değerlendirilmesi gereken bir çok faktörün var olabileceği düşünülürse, performans ölçümünde tek bir modelden söz etmek gerçekçi olmayacaktır. Bundan dolayıdır ki, konuyla ilgili yazında, performansın çeşitli boyutlarını göz önüne alan bir çok hesaplama metodu geliştirilmiştir. Bu metodlarının tamamına yakını genel anlamda iki açıdan tartışılabilir. Bunlardan birincisi, çeşitli kurumlar yada yazarlar tarafından geliştirilmiş modelleri, işletme yada örgütlerin kendi gereksinimlerine cevap verdiği durumlarda aynen uygulayıp, aksi durumlarda modele eklemeler yada düzeltmeler yaparak kendi gereksinimlerine uydurmaları yoludur. İkincisi ise, çalışma grubunun bilgi ve deneyimlerine, işletmenin gereksinimlerine göre bir dizi göstergelerin geliştirilmesi ve bu göstergeler arasında istenen yönde bağlantılar kurularak çok yönlü bütünlük yada bireysel sistemlerin hazırlanmasıdır.

Bir organizasyonun amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirip gerçekleştirmediğini tespit etmek için “*performans değerlendirme ve ölçme*” çalışmaları yapılması gerekir. Performans değerlendirme ve ölçme konusunda yapılacak olan ilk işlerden birisi organizasyonun hangi kriterler ve boyutlar açısından değerlendirileceği meselesidir. Kurumsal performansın ölçülmesinde kullanılacak başlıca kriterleri ya da boyutları 7 başlık altında toplayabiliriz. Bunlar;

- Kalite,
- Verimlilik,
- Karlılık,
- Maliyet,
- Yenilik,
- Müşteri memnuniyeti,
- Çalışanların memnuniyetidir.

Bu performans kriterleri ya da performans boyutları da kendi içerisinde alt gruplara ayrılabilir. Örneğin, kalitenin ölçülmesinde başlıca dört ayrı boyuttan söz edilebilir; insan kalitesi, sistem kalitesi, yönetim kalitesi, ürün ve hizmet kalitesi. Bu belirtilen kalite boyutları da daha spesifik ele alınabilir. Örneğin; ürün kalitesinin ölçülmesinde hatalı mal oranı, makine arızası, iade edilen ürün oranı, ürünün müşteriye teslimat süresindeki gecikmeler, servisle ilgili şikayetler ve saire.

Kurumsal performansın diğ er bir göstergesi verimlilik tir. Genel olarak verimlilik, üretim sonucu (ç ıktı) ile üretim faktörleri arasındaki ilişkiyi ifade eder. Verimlilik ten söz edilince; sermaye verimliliğ i, toplam faktör verimliliğ i, işgücü verimliliğ i ve saire boyutların tek tek ele alınması gerekir.

Karlılık bir diğ er performans göstergesidir. Karlılık, en basit ifadesiyle kazancın, bu kazancı sağlamak için kullanılan sermayeye oranıdır. Karlılık kavramı da teknik açıdan bazı alt gruplara ayrılabilir ve bu şekilde ölçülebilir. Örneğ in, organizasyonda satış karlılığ ı, özsermaye karlılığ ı, brüt satış karı, net dönem karı, işletme faaliyet kar/zararı, vergi öncesi/sonrası kar vs. karlılık boyutları ele alınabilir ve ölçülebilir.

Organizasyondaki bazı temel maliyet göstergelerine bakılarak da kurumsal performans ölçülebilir. İşgücü maliyeti, sermaye maliyeti, üretim maliyeti, malzeme maliyeti vs. bu konuda örnek olarak gösterilebilir.

Kurumsal performansın ölçülmesinde kullanılabilir kriterlerden birisi de yeniliktir. Organizasyondaki yeni buluşlar, yeni ürünler, yeni teknolojik buluşlar, ürünlerin yaşam devri vs. kriterler esas alınarak organizasyonda yenilik ve yaratıcılığ ın ne ölçüde varolduğ u tespit edilebilir. Bunun dışında Ar-Ge harcamaları ve diğ er yeni temel teknolojiler açısından organizasyonun mevcut durumu diğ er organizasyonlar ile karşılaştırılabilir.

Kurumsal performansın ölçülmesinde iki önemli kriter daha bulunmaktadır. Bunlar, müşteri memnuniyeti ve çalışanların memnuniyetidir. Müşteri memnuniyetini ölçmek için müşteri şikayetleri, yeni müşteri sayısı, siparişlerin teslimat süresi, hatalı mal teslimleri gibi bir takım kriterler esas alınabilir. Çalışanların memnuniyeti konusunda ise işe devamsızlık, işgücü devir oranı (bir yıl içinde iş yerinden ayrılan personel yüzdesi; iş den ayrılan personelin çalış tıkları departmanlar açısından dağılımı vs). gibi performans göstergelerine bakılabilir.

Performans ölçümüne ilişkin yapılan analizleri genel anlamda üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar, oran analizi, parametrelili yöntemler ve parametresiz yöntemlerdir<sup>88</sup>.

### 3.2.1.Oran Analizi

Örgütsel performansın ölçümünde kullanılan yöntemlerden en basiti ve belki de en yaygın oran analizidir. Tek girdi ve tek çıktı ile sınırlı olan bu analiz yönteminin, hala yaygın bir yöntem olarak kullanılması nedeni, oldukça kolay bir yöntem olmasına ve çok az bilgiye gereksinim duymas ıdır.

Tek girdinin tek çıktıya oranı olarak tanımlanan oran analizi (ya da rasyo analiz) yaklaşımında her bir oran, performansla ilgili boyutlardan sadece bir tanesini göz önüne alırken diğ er boyutları göz ardı etmektedir. Örneğ in; finanssal analizlerde kullanılan oranlar (likidite, mali bünye, faaliyet, karlılık vs.) o faaliyet önemi içindeki olayların yorumunu, yalnızca ilgili orana konu olan kalemler bazında yapabilirler.

<sup>88</sup> Aslan GÜLCÜ, Akın COŞKUN, Cavit YEŞİLYURT, Sibel COŞKUN ve Timur ESENER, "Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi'nin Veri Zarflama Analizi Yöntemiyle Göreceli Etkinlik Analizi", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.5, S.2, 2004, s. 87

Oranlarla yapılan değerlendirmelerin bir başka zayıf yönü de; mutlaka bir şeylerle karşılaştırılmaya gereksinim duymalarıdır. Örneğin, oranla performans ölçümü yapılan bir örgütteki sayısal sonuçlar ya kendi içeriğindekiyle ya da diğer örgütlerin benzer değerleri ile ilişkilendirilirler.

Oran analizi ile yapılan ölçümlerde, bazı oranlar örgütü son derece verimli gösterirken bazı oranlar da örgütü oldukça başarısız gösterebilmektedir. Bu olumsuzluğun giderilebilmesi için, tekil oranların tek boyutluluğunu dengeleyen “genişletilmiş oran kümeleri” geliştirilmiş ise de bunlar da tek boyutlu yapıdan kurtulamamıştır. Bu nedenle, performans ölçüm çalışmalarında değişik oranların en anlamlı bir şekilde ağırlıklandırılarak tek bir ölçütün türetilmesine fazlasıyla gereksinim duyulmaktadır.

Orana analizinde ölçek olarak oran ölçeği (ratio scala) kullanılır. Oran ölçeğinde başlangıç noktası sabit olmakla beraber ölçek üzerindeki noktalar birbirinin katı olarak ifade edilebilirler. Bu sebeple bu ölçekle ölçülmüş verilere tüm matematiksel işlemler uygulanabilir. Ağırlık, uzunluk, miktar, fert sayısı, v.s. belirten değişkenler oran ölçeğinde ifade edilirler.

Genel performans ölçümünde bir çok yetersizlikleri olmasına karşın oran analizi, tek girdili ve tek çıktılı durumlar için, basitliği ve sadeliği de göz önüne alınırsa, en uygun değerlendirme yöntemi olarak görülebilir. Ancak bu uygunluğun, etkenliği eniyilemeden (optimize etmeden) ziyade, bir istatistiksel gösterge gereksinimleri durumları için olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Çünkü oran analizindeki oranlama, göreceli de olsa en iyiye göre değil, var olan değerlerin birbirlerine bölümüyle elde edilir. Bu ise, bir performans iyileştirilmesi işlemi değil yalnızca bir durum tespitidir.

### 3.2.2. Parametrik Yöntemler

Bu yöntemlerde, etkinlik ölçümü gerçekleştirilecek olan endüstri dalına ilişkin üretim fonksiyonunun analitik bir yapıya sahip olduğu varsayımı yapılır ve bu fonksiyonun parametrelerinin belirlenmesine çalışılır. Performansla ilgili yazında çok yaygın bir şekilde kullanılan “Cobb-Douglas” tipi üretim fonksiyonuna ilişkin parametrelerin belirlenmesi bu tür yöntemlere örnek olarak gösterilebilir. Parametrik yöntemlerle performans ölçümünde, genel olarak regresyon teknikleri ile tahmin yapılırken, üretim fonksiyonu çoğunlukla, bir tek çıktı bir çok girdi ile ilişkilendirilerek tanılanmaktadır. Ayrıca, bir çok girdi ile bir çok çıktının ilişkilendirildiği parametrelili yöntemlerin de geliştirilmiş olmasına karşın, konuyla ilgili yazında yaygın kullanım alanı bulamamıştır.

Parametrik etkinlik ölçüm yöntemlerinin en yaygın olarak bilineni olan regresyon analizi, aralarında neden sonuç ilişkisi olduğu bilinen, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin nedensel yapısını belirlemeye yönelik bir yöntemdir. Regresyon analizinde bağımsız (açıklayan) değişken ile bağımlı (açıklanan) değişken arasındaki nedensel ilişkinin, kuramsal olarak var olması ve değişkenler arasındaki ilişkinin

fonksiyonel yapısının bilinmesi gerekmektedir. Fonksiyonel yapıyı öğrenmek için de, değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren nokta grafiklerinden yararlanılır.

Regresyon analizi ile performans değerlendirmesi regresyon doğrusuna göre yapılmaktadır. Regresyon doğrusunun üzerinde kalan karar birimleri göreceli olarak verimli, altında kalan karar birimleri ise verimsiz olarak değerlendirilmektedir. Göreceli teknik verimlilik, regresyon çıktılarından olan artıklarla (residual) yansıtılmaktadır. Pozitif artıklar verimliliği, negatif artıklar ise verimsiz karar birimlerini tanımlamaktadır.

İkiden fazla değişkenle değerlendirme yapabilme bakımından oran analizine göre daha kapsamlı ve daha gerçekçi olan regresyon tekniğiyle ölçüm yapmanın da temelde üç tane sakıncası vardır. Birincisi, bir tek eşitlik denkleminde dayanan bir fonksiyonu kullanan birden çok bağımsız (girdi) değişkenine karşın ancak bir bağımlı (çıkıtı) değişkeninin analizini yapabilmektedir. İkincisi, regresyon analizi en iyi performansla göre verimlilik analizi yerine ortalama performansla göre göreceli performansı ölçmektedir. Bu ise, en iyi karar birimlerine göre iyileştirmeye olanak tanımaz ve hatta onları bile ortalamaya çekme gibi bir sonuca götürür. Bu da performans iyileştirme değil, en iyi performansı ortalama performans olarak kabul etmek anlamına gelir. Hiç şüphesiz bunun da akılcı ve yeterli bir yöntem olduğu söylenemez. Üçüncüsü ise, regresyon analizi, bir eşitlikte bulunan çıktılarla girdilerin nasıl ilişkilendirildiğine ilişkin parametrik bir üretim fonksiyonunun tanımlanmasını gerektirmekte ve verimsiz birimleri tanımlayamamaktadır. Özellikle yapısal üretim fonksiyonunun tanımlanmasının güç olduğu örgütlerde regresyon analizi performans ölçümünde oldukça yetersiz kalmaktadır.

### 3.2.3. Parametrik Olmayan Yöntemler

Parametrik yöntemlere bir alternatif olarak ortaya çıkan parametrik olmayan yöntemler, genel olarak matematik programlamayı çözüm tekniği olarak benimsemişlerdir. Bu tür yöntemler, üretim fonksiyonunun ardında herhangi bir analitik formun varlığını öngörmezler. Bu özelliklerinden dolayı parametrik yöntemlere göre daha esneklerdir. Ayrıca birçok girdili ve birçok çıktılı üretim ortamlarında performans ölçümü için oldukça uygun bir yapıya sahiptirler.

### 3.3. Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerinin Eksiklikleri

Günümüzde artan rekabet koşullarında işletmelerin başarılı olabilmeleri etkin bir performans değerlendirme sistemine sahip olmalarıyla yakından ilişkilidir. İşletmeler, varlıklarını sürdürebilmeleri ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri için stratejilerini gerçekleştirilebilir hedeflere dönüştürmeleri ve bu dönüşümleri ölçmeleri gerekmektedir. Bu anlamda örgütsel performansın sistematik olarak ölçülmesi sürekli değişmelerin ve gelişmelerin yaşandığı 1990'lı yıllardan itibaren temel rekabet faktörü haline gelmeye başlamıştır<sup>89</sup>.

<sup>89</sup> Veysel Ağca, Tuncer Ender, Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ. B.F. Dergisi, C. VIII, S. 1, 2006 s. 175*

Literatürde performansa yönelik çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen performans kavramının açık olarak ortak bir tanımının yapılmadığı görülmektedir. Tanımı, işletmelerin misyon ve stratejilerine göre farklılık gösterebilen performans kavramında önemli olan, belirlenen hedefler doğrultusunda, firma stratejilerine uygun tanımın yapılmasıdır. Bu tanımlarda performans; “hedeflere ulaşmada çıktılar ve çıktıların üretiminde kullanılan kaynakların ölçülmesi; belirlenen bir amaca ulaşma düzeyi; amaçlı bir faaliyetin verimliliği, etkililiği olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca etkililik, verimlilik, kalite, çalışma hayatının kalitesi, müşteri memnuniyeti, esneklik, yenilik, kârlılık, gibi bazı performans göstergeleri arasındaki karışıklık ve karmaşık ilişkiler bütünü olarak da tanımlanmaktadır. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde, işletmelerin performanslarını değerlemek için “kârlılık” ve “büyüme” gibi daha çok niceliksel (finansal) göstergeler kullanılmaktadır. Eğer işletme kâr ediyor ve satışlarda bir önceki dönemlere göre artışlar söz konusu ise içeride çoğu zaman pek sorun algılanmaz. Bu yaklaşım, günümüzde performans ölçümü önündeki en önemli engellerden biri olarak değerlendirilmektedir. Performans ölçümü sadece firmanın bugünkü durumunu göstermekle kalmamalıdır; geleceği hakkında da bilgi vermelidir. Bundan dolayı finansal performans göstergeleri kadar finansal olmayan performans göstergeleri de belirlenerek firmanın başarısının ölçülmesi, hedeflerle ortaya çıkan sonuçların bu göstergelere göre karşılaştırılması gerekmektedir. Aksi durumda ulaşılan her nokta ya da elde edilen her sonuç başarı gibi algılanma tehlikesiyle karşı karşıyadır. Geleneksel yöntemlerde performans değerlendirme tek boyutlu olup finansal ölçütler (göstergeler) ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Geleneksel performans yönetim sisteminde değerlendirilen birimler; departmanlar ve çalışanlar bazında sınırlı kalmakta müşteriler dikkate alınmamaktadır. Geleneksel ölçüm sistemlerinin tüm bölümlerde kullanılan önceden belirlenmiş standart biçimi, esnekliğe imkan vermemekte ve her bölümün kendine ait önceliklerini ortadan kaldırmaktadır. Finansal ölçümlerin kullanımındaki zorlukların başında finansal ölçütlerin sayısının fazla olması nedeniyle hangi ölçütlerin kullanılacağına karar vermede çekilen güçlük olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, ölçüm ve raporlar ortaklara yönelik gerçekleştirildiği için çalışanlar, tedarikçiler, devlet, kredi verenler ve endüstri gibi diğer menfaat grupları dikkate alınmamaktadır.

### **3.4. Performans Karnesi**

Performans karnesi (balanced scorecard), işletmelerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir performans yönetim sistemidir.

“Ölçülemeyen yönetilemez” ilkesini esas alan performans karnesi, birden fazla performans bileşenin ölçülmesi ve her bir performans ölçüm sonucuna belirli bir ağırlık verilerek özet bir şekilde raporlanmasına dayalı bir performans ölçüm sistemi olarak ortaya çıkmıştır.

Performans karnesinin diğer performans yönetim sistemlerinden en önemli farkları, finansal performans ölçütleri ile birlikte finansal olmayan performans ölçütlerini de dengeli bir şekilde kullanması, işletmenin maddi varlıkları ile birlikte maddi olmayan varlıklarının değerini de dikkate alması ve performans yönetim sistemini işletmenin stratejik hedefleri üzerine kurmasıdır.

### 3.4.1. Performans Karnesinin Boyutları

Performans karnesinin finansal, müşteri, süreç ve öğrenme olmak üzere dört boyutu vardır.

#### 3.4.1.1. Finansal Boyut

Finansal performans göstergeleri şirket stratejisi, uygulamaları ve yönetiminin kar durumunun artışına katkı sağlayıp sağlamadığını göstermektedir. En sık rastlanan finansal hedefler karlılık, büyüme ve hisse senetlerinin değeridir.<sup>90</sup>

Şirket ortaklarının beklentileri olan karlılık ve büyümeyi sağlamak üzere çalışmaktadır. Finansal odak kriterleri arasında gelir/çalışan, yeni müşteri gelirleri/toplam gelir, yeni işlerden kaynaklanan kazançlar örnek olarak verilebilir.

#### 3.4.1.2. Müşteri Boyutu

Bir şirketin ürün ve hizmetleri aracılığı ile müşterilerinin ihtiyaçlarını nasıl karşıladığına ilişkin bir gösterge olup bu boyutu ölçme kriterleri arasında; pazar payı, müşteri sayısı, müşteri kaybı, müşteriye telefonla veya elektronik yolla ulaşılabilirlik, müşteri ile temasa geçildikten sonra satışın gerçekleşmesine kadar geçen ortalama süre verilebilir. Günümüzde müşteri odaklı bir yönetim anlayışı çok önemli hale gelmiştir. Şirket tarafından üretilen ürünlerin kalitesi müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. Hizmetlerin kalitesi, hata oranı, hizmetlerin zamanında yerine getirilme oranı gibi göstergeler kullanılarak ölçülmektedir.<sup>91</sup>

#### 3.4.1.3. Süreç Boyutu

Müşteri odaklı bir yönetim sisteminde müşterinin beklentilerini karşılamak için şirket içinde ne gibi düzenlemeler yapılması gerektiği iç süreçler boyutunu oluşturur. Ürünlerin üretilmesi veya hizmetlerin yapılmasında şirketin kullandığı iç süreçlerin işleyişi ele alınarak müşterilerin sürekli değişen talepleri karşılanmaya çalışılır.<sup>92</sup>

Süreç boyutu, mal ve hizmet dağıtımını sağlayan ve geliştiren teknikleri, yöntemleri ve programları içerir. Bu boyut aynı zamanda işletmenin iç süreçleri ile de bağlantılıdır. Firmanın etkin yöntemlerle çalışıp çalışmadığı da bu süreçte incelenebilir. şirket içinde bilgi akışını hızlandıran araçlara ve sistemlere şirketin yatırımlarını ve örgütün iş yapma becerisini arttıracak felsefesini ve sistemlerini içerir. Süreç odağını ölçme kriterleri arasında veritabanına bağlı olan bireysel bilgisayarların sayısı ve veritabanına başvuru sayısı verilebilir.<sup>93</sup>

90 Ebru Yenice, "Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Yaklaşımı", Bütçe Dünyası, C.2,S.25,Bahar 2007,s.98

91 Yenice, A.g.e.,s.98

92 A.g.e.,s.98

93 Luthy, D. H. (1998) *Intellectual Capital and Its Measurement*, www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf



#### **3.4.1.4.Öğrenme ve Gelişme Boyutu**

Yenilik yapma, öğrenme ve gelişme kapasitesi şirketin uzun vadeli amaçlarının gerçekleşmesi için çok önemlidir. Şirket yeni ürünler geliştirerek veya mevcut ürünleri daha hızlı bir şekilde üreterek mevcut piyasa payını uzun vadede arttırmak ister. Bunun için de kullanılan teknoloji ve çalışanların yetenekleri önem kazanmaktadır.<sup>94</sup>

Yenilik sermayesi, telif hakları ve ticari markalar gibi tescil edilmiş entelektüel mülkiyetle, işletmenin sağlıklı bir şekilde faaliyetlerine devam etmesini sağlayan entelektüel varlıkları içerir. Yenileme ve gelişme boyutunu ölçme kriterleri arasında eğitim harcaması/yönetim harcaması, patentlerin ortalama ömrü, ar-ge harcamaları/idari harcamalar, IT harcamaları/idari harcamalar, iş geliştirme harcamaları/idari harcamalar verilebilir.

#### **3.4.2.Performans Karnesinde Kullanılan Başlıca Ölçütler**

Performans karnesinde değişik ölçütler kullanılabilir. Bunların başlıcaları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo.3.1.**Performans Karnesinde Kullanılan Başlıca Ölçütler

FİNANSAL BOYUT	MÜŞTERİ BOYUTU	SÜREÇLER BOYUTU	ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelirler</li> <li>• Net kar</li> <li>• Faaliyet Karı</li> <li>• Gelir Satış oranı</li> <li>• Piyasaya yeni sunulan ürünlerden elde edilen gelir</li> <li>• Brüt kar</li> <li>• Brüt kar oranı</li> <li>• Kilit bölümlerde ulaşılan maliyet azalmaları</li> <li>• Ekonomik katma değer</li> <li>• Piyasa katma değeri</li> <li>• Yatırımların getirisi</li> <li>• Sermaye getirisi</li> <li>• Toplam varlıkların getirisi</li> <li>• Toplam varlıklar</li> <li>• Toplam varlıkların çalışan sayısına oranı</li> <li>• Karın toplam varlıklara oranı</li> <li>• Karın satışlara oranı</li> <li>• Karın çalışan sayısına oranı</li> <li>• Bileşik büyüme oranı</li> <li>• Dağıtılan kar payları</li> <li>• Pazar payları</li> <li>• Hisse senedi fiyatları</li> <li>• Nakit akışı</li> <li>• Toplam maliyetler</li> <li>• İşletmenin kredi derecesi</li> <li>• Borçlar</li> <li>• Borç oranı</li> <li>• Alacakların dönüşüm oranı</li> <li>• Stokların devir hızı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satış miktarı</li> <li>• Pazar payı</li> <li>• Müşteri memnuniyeti</li> <li>• Müşteri sadakati</li> <li>• Müşteri şikayetleri</li> <li>• Müşteri isteklerini yerine getirme süresi</li> <li>• İlk görüşmede yerine getirilen şikayet sayısı</li> <li>• Satış padelerinin oranı</li> <li>• Ürün/hizmet fiyatı</li> <li>• Ürünün/hizmetin müşteriye toplam maliyeti</li> <li>• Müşteri görüşmelerinin ortalama zamanı</li> <li>• Kaybedilen müşteri sayısı</li> <li>• Devam eden müşteri sayısı, müşteri elde etme oranı</li> <li>• Katılan ticari fuar sayısı</li> <li>• Müşterilerin toplam sayısı</li> <li>• Müşteri başına yıllık satış miktarı</li> <li>• Sonuçlanan satışların bağlantılarına oranı</li> <li>• Her bir müşterinin karlılığı</li> <li>• Müşteri başına düşen müşteri hizmetleri gideri</li> <li>• Pazarlama giderlerinin satışlara oranı</li> <li>• Verilen reklam sayısı</li> <li>• Markaların tanınmışlığı</li> <li>• Çalışan başına düşen müşteri sayısı</li> <li>• Her bir satış kanalının satış miktarı</li> <li>• Satış işlem sayısı</li> <li>• Yeni müşterilerden elde edilen gelirin yüzdesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürünlerin/hizmetlerin müşterilere ulaştırılma süresi</li> <li>• Zamanında ulaşan teslimatların oranı</li> <li>• Siparişlerin ortalama üretim süresi</li> <li>• Müşteri tekliflerine cevap verme süresi</li> <li>• Müşteri bilgi sisteminin olup olmaması</li> <li>• Araştırma-geliştirme giderleri, işlemlerin ortalama maliyeti</li> <li>• Stokların devir hızı</li> <li>• Toplam teklifler içindeki yeni ürün/hizmet sayısı, işgücü kullanımı oranı</li> <li>• Yeni ürün/hizmet sayısı</li> <li>• Yeni ürün/hizmet geliştirme süresi</li> <li>• Yeni patent sayısı</li> <li>• Eldeki patent sayısı</li> <li>• Patentlerin ortalama yaşı</li> <li>• Kusurlu ürün oranı</li> <li>• Yeniden işlenen ürün sayısı</li> <li>• Kurulum zamanları</li> <li>• Başa baş noktasına ulaşma zamanı</li> <li>• Sürekli iyileşme</li> <li>• Hatalı ürünlerin tamir veya değiştirme süresi</li> <li>• Ürün kullanımı konusunda müşterilere verilen eğitim süresi</li> <li>• Garanti taahhütleri</li> <li>• Yoldaki ürünler/hizmetler</li> <li>• Yeni projelerin iç getiri oranı</li> <li>• Kapasite kullanımları</li> <li>• Alım iadelerinin sıklığı</li> <li>• Makinelerin boş durdukları zaman</li> <li>• İşletme hakkında basında çıkan olumlu yazıların sayısı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların mesleki dernek ve kuruluşlara üyeliği</li> <li>• Eğitim yatırımlarının müşteri sayısına oranı</li> <li>• Çalışanların ortama hizmet süreleri</li> <li>• Yüksek seviyede çalışanların oranı</li> <li>• Kendi bilgisayarları olan çalışan sayısı</li> <li>• Çalışanların verimliliği</li> <li>• Birden fazla işlev için eğitim almış çalışan sayısı</li> <li>• İşe gelme sayısı</li> <li>• Çalışanların yaptığı öneriler</li> <li>• Lider geliştirme</li> <li>• Çalışanların memnuniyeti</li> <li>• İşletmenin hisse sahibi yapma programlarına çalışanların katılımı</li> <li>• İş kazalarında kaybolan zaman</li> <li>• Çalışan başına düşen katma değer</li> <li>• Halihazırdaki iş başvuruları</li> <li>• Çalışma çevresi kalitesi</li> <li>• İç iletişim oranları</li> <li>• Yetki endeksi</li> <li>• Eğitim için harcanan zaman</li> <li>• Rapor edilen iş kazaları</li> <li>• Etik ihlalleri</li> </ul>

Ali Coşkun, Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, Literatür Yayınları, İstanbul,2006 (kaynaktan oluşturulmuştur.)

### 3.5.Kurumsal Yönetim Düzeyleri ve Performans İlişkisi

Kurumsal yönetim ilkesi, şirketlerde yüksek yönetim standartlarının benimsenmesiyle, şirket performansının yükseltilmesini hedeflemektedir. Kurumsal yönetim düzeyleri ile performans kriterleri arasındaki ilişki inceleyen değişik çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmaları dünyada ve ülkemizde yapılan çalışmalar olarak iki grupta inceleyebiliriz.

### 3.5.1. Kurumsal Yönetim Düzeyleri ve Performans İlişkisi ile İlgili Dünyada Yapılan Çalışmalar

Kurumsal yönetim düzeyleri ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar son zamanlarda artış göstermektedir. Bu çalışmaların başlıcaları aşağıda özetlenmiştir.

**Tablo3.2.** Kurumsal Yönetim Düzeyleri İle Performans İlişkisini Ölçen Çalışmalar

Çalışma	-Çalışmanın Kapsadığı Dönem -İncelenen Şirket Sayısı -Yapıldığı Ülke	Kurumsal Yönetim Kriteri	Performans Kriteri	Uygulanan Yöntem	Kurumsal Yönetim Performans İlişkisi
Gompers, Ishii ve Metrick (2003)	1998-2002 1500 ABD	Kurumsal yönetim endeksi	Defter değeri/piyasa değeri-Firme ölçeği-hisse senedifiyatı-Tobin's Q- Temettü getirisi- Karlılık-Piyasa Getirisi	Korelasyon-Regresyon	Pozitif
Hiraki, Inoue, Ito, Kuroki, ve Masuda (2003)	1985-1998 595 Japonya	Kurum İçi Hisse Sahipliği- Temel Finansör-Yönetici Hisse Sahipliği	Tobin's Q	Regresyon	Pozitif
Renneboog (2000)	1989-1994 165 Belçika	Yönetim Kurulu Kompozisyonu-Sahiplik Kategorisine Göre Hisse Satın Alımları-Sahiplik Yoğunlaşması	Düzeltilmiş Getiri-Vergi Sonrası Karlılık Değişimleri-Özsermaye Karlılığı-Aktif Karlılığı-temettü Değişimleri-Özsermaye Karlılığı değişimleri-Özsermayeye özgü Nakit Akımlarındaki Değişkenlik- Nakit Akım Marjı Değişimleri	Regresyon	Pozitif
Boubakri, Cossset ve Guedhami (2003)	1980-1997 50 10 farklı ülke	Kurumsal yönetim endeksi	Satışların Karlılığı-Özsermaye karlılığı-Aktif Karlılığı-Satış etkinliği-Rasyosu- Sermaye Harcamalarının Satışlara Oranı-Net Karlılık etkinliği rasyosu-Sermaye Harcamalarının Satışlara Oranı-gerçek Satışlar	Tek Değişkenli ve Çok değişkenli Analizler	Pozitif
Hilmerberg, Hubbard ve Palia (1999)	1982-1992 330 Combustat Dahilindeki Ülkeler	Yönetimsel Sahiplik	Tobin's Q	Regresyon	İlişki Bulunmamıştır

Bohren ve Odegaard (2003)	1989-1987 214 Norveç	Sahiplik Yoğunlaşması-İçsel Sahiplik-Sahip türleri-Yönetim Kurulu Yapısı	Tobin's Q- Aktif Karlılığı-Satışların Karlılığı	Regresyon	Pozitif
Klapper ve Love (2003)	2000 374 14 Farklı ülke	Kurumsal Yönetim Endeksi	Tobin's Q-Aktif Karlılığı	Regresyon-Korelasyon	Pozitif
Joh(2003)	1993-1997 5829 Kore	Sahiplik Hakları ve Kontrol Hakları Arasındaki Fark	Olağan Kar/Varlıklar-Net Kar/Varlıklar	Regresyon	Pozitif
Hutchinson ve Gul (2003)	1998-1999 437 Avusturya	Yönetici Hisse sahipliği/Halka açık toplam hisse senedi sayısı-Yöneticilerin atanması	Özsermaye Karlılığı	Regresyon	Pozitif
Mitton (2002)	1997-1998 398 4 farklı ülke	Kamuyu Aydınlatmanın Kalitesi- Sahiplik Yoğunlaşması-Kurumsal Çeşitlilik	Hisse Senedi getirisi	Regresyon	Pozitif
Bianco ve Casavola (1999)	1992-1997 650 İtalya	Pramitsel Grup Elemanlığı-Kontrolün İstikrarı	Satışların Karlılığı-Özsermaye Karlılığı	Regresyon	İlişki Bulunmamıştır
Yermack (1996)	1991-1994 840 ABD	Yönetim Kurulu Üye Sayısı	Tobin's Q-Varlık Karlılığı	Regresyon-Korelasyon	Negatif
Bhagat ve Black (2000)	1985-1995 928 ABD	Bağımsız Yöneticiler	Birikimli Düzeltilmiş Getiri- Tobin's Q	Regresyon-Korelasyon	Çok Yönlü Olmayan Negatif
Black, Hansung ve Woochan (2002)	2001 540 Kore	Endeks	Tobin's Q-Piyasa Değeri/Defter Değeri-Birikimli Düzeltilmiş Getiri	Regresyon-Varyans Analizi	Güçlü Pozitif

Osman GÜRBÜZ, Yakup ERGİNCAN, “Dünyada ve Türkiye’de Kurumsal Yönetim Düzeyinin ve Şirket Performanslarının Karşılaştırmalı Analizi”, *Geleneksel Finans Sempozyumu 2004*, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü & Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, İstanbul, 27-28 Mayıs 2004

### 3.5.2. Türkiye’de Kurumsal Yönetim Düzeyleri ve Performans İlişkisi İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Bu konuda ülkemizde yapılan çalışmaların başlıcaları şunlardır.

Türkiye’de kurumsal yönetim düzeyini sorgulayan, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma derecesini ve bu ilkelerin şirketlerin performanslarına yansımalarına ilişkin en kapsamlı çalışma İMKB Araştırma Müdürlüğü tarafından yapılmıştır.<sup>95</sup> 1998-1999 dönemini inceleyen ve aracı kurumların yanı sıra yaklaşık 275 borsada şirketini kapsayan çalışmada, öncelikle kurumsal yönetim ilkeleri konusunda genel

<sup>95</sup> Meral VARİŞ, Ali KÜÇÜKÇOLAK, Oral ERDOĞAN, Levent ÖZER, *Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri, İMKB Dergisi, Özel Sayı*, Yıl: 5, Sayı: 19, 2001, ss. 129-168.

bilgiler verilmiş, en yaygın referans niteliğindeki OECD kurumsal yönetim ilkeleri baz alınarak hazırlanan anketlerin değerlendirilmesi suretiyle İMKB’de işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları ile piyasa karakteristikleri, piyasa ve finansal performansları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çerçevede, uluslararası literatürde sıkça kullanılan piyasa değeri, volatilité, birikimli düzeltilmiş getiri piyasa performansını ölçmek için kullanılırken; finansal performansın belirlenmesi için borçlanma, kârlılık, likidite oranları kullanılmıştır. Yapılan anket ile amaçlananın Türkiye’de Kurumsal Yönetim İlke ve Standartlarının İMKB’de işlem gören şirketlerde ve İMKB üyesi (Üyeler) kurumlarda uygulanma derecesini belirlemek ve bu ilkeleri uygulamanın şirket performanslarında etkisini irdelemek olduğu vurgulanmıştır. Bu çalışmanın neticesi, kurumsal yönetim ilke ve standartlarını görece daha fazla uygulayan şirketlerin gerek finansal, gerekse piyasa getirisi performansı daha az uygulayanlara göre daha yüksektir.<sup>96</sup>

Şirketlerin kurumsal yönetim düzeyleri ile performansları arasındaki ilişkiyi sorgulayan çalışmada, öncelikle İMKB-30 Endeksinin kapsamına giren şirketlerin esas sözleşmeleri SPK’nın hazırladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi’ne dayanarak oluşturulan kriterlere göre değerlendirilmiş ve bu bulgulardan hareket ederek bir Esas Sözleşme Endeksi oluşturulmuştur.<sup>97</sup> Bu hukuki yaklaşımın yanı sıra, şirketlerin pay sahipleri arasındaki güç ilişkilerini ve dışarıdan gelen yatırımcılara açıklık derecesini ölçmek üzere –şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarını dikkate alan- bir Ortaklık Endeksi geliştirilmiştir. Söz konusu endeksin oluşturulmasında, şirketin halka açıklık oranı, karşılıklı iştirak ilişkilerinin bulunması ve tek pay sahibinin şirketin yönetiminde baskın rol oynama derecesi dikkate alınmıştır. Bu iki alt endeksten yola çıkarak, Kurumsal Yönetim Endeksi (KYE) hazırlanmıştır. Bunun için iki alt endeksin eşit ağırlıklı toplamı alınmıştır. Esas Sözleşme Endeksi, Ortaklık Endeksi ve KYE değerleri, 0 ile 100 puan arasında değişebilmektedir.

Elde edilen kurumsal yönetim endeksleri, bir şirketin kurumsal yönetiminin borsa performansı, finansal yapısı, kârlılığı ve başka etkenlerle ilişkisinin araştırılmasında kullanılmıştır. Kurumsal yönetimin finansal yapının üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek için “borç/toplam sermaye” oranı kullanılmış; kârlılık ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi incelemek için ise “net kâr marjı”, “brüt kâr marjı” ve “özsermaye kârlılığı” gibi ölçülerden yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamına alınan şirketler KYE’ye göre 5 gruba bölünmüştür. Kurumsal yönetim ilkelerini en ileri derecede uygulayan şirketler 5’inci gruba alınırken, en az düzeyde uygulayan şirketler de 1’inci grupta toplanmıştır.

Kurumsal yönetim ilkelerini daha iyi uygulayan şirketlerin borsa performanslarının, bu ilkeleri yeteri kadar uygulamayan şirketlere göre daha yüksek olduğu, kurumsal yönetim ilkelerini ileri derecede uygulayan şirketlerin özsermaye

<sup>96</sup> A.g.e., ss. 167-168.

<sup>97</sup> Osman GÜRBÜZ, Yakup ERGİNCAN, *Kurumsal Yönetim: Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004, ss. 67-76.

kârlılığının daha yüksek olduğu, yüksek halka açıklık oranlarına sahip şirketlerin ileri derecede kurumsal yönetim ilkeleri uyguladıkları, daha iyi yönetilen şirketlerin kreditorlere güven duygusu verdikleri ve bu şekilde dış finansmandan daha fazla yararlanma olanağı buldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Sonuçta, kurumsal olarak iyi yönetilen şirketler, borçlanmak ve dışarıdan öz sermaye derlemek suretiyle dış finansman kaynaklarından daha fazla yararlanma olanağına sahip olabilmektedirler.

Churaev'in çalışması İMKB-30 Endeksi kapsamındaki şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarının performansa olan etkisini incelemektedir.<sup>98</sup> Çalışmada yapılan anket, Sermaye Piyasası Kurulu'nun yayımladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi'ni esas almış ve İMKB-30 Endeksine dahil 30 şirkete uygulanmıştır.

Churaev'in çalışmasında kurumsal yönetim derecelendirmesi (rating); hisse senedi performansı, şirketin mali yapısı, getiri performansı arasındaki ilişkileri incelemek için oluşturulmuştur. Finansal yapı için borç-özsermaye oranı, kârlılık performansı için ise net kâr marjı ve özsermaye kârlılığını kriter olarak seçilmiştir.

Churaev'e göre kurumsal yönetim kalitesi yükselirken, borsada işlem gören halka açıklık oranı artmaktadır. Bu çalışmada, borsada işlem gören halka açıklık oranı yüksek olan şirketlerin küçük yatırımcıya hitap edebilmek için kurumsal yönetime ağırlık verdiği görülmüştür. Churaev'in araştırması, ikinci büyük hissedarlığın kurumsal yönetimi geliştirdiği savını desteklemektedir. Churaev'in çalışması borç-öz sermaye oranının ve net kâr marjının gruplar arasında anlamlı ölçüde farklı olmadığını göstermiştir. Bununla birlikte, riski temsil eden standart sapma, kurumsal yönetim geliştiğçe azalmaktadır.

Churaev, görece daha gelişmiş kurumsal yönetim düzeyine sahip şirketlerin, kreditorlerde/alacaklılarda daha fazla güven uyandırdığı yorumunda bulunmaktadır. Başka bir deyişle, daha iyi yönetilen şirketler daha fazla borçlanma olanağına sahiptir.

Bir diğer çalışmada ise, İMKB'de işlem gören tekstil ve gıda şirketleri ele alınarak kurumsal yönetimin şirket performansı üzerindeki etkisi araştırmacılarca oluşturulan bir endekle araştırılmıştır.<sup>99</sup> İMKB'de işlem gören tekstil ve gıda sektörü hisselerinin son bir yılda elde ettiği getirilerin, bu şirketlerin kurumsal yönetimi uygulama dereceleri ve pazar riskleri de dikkate alınarak kurulan regresyon modeli ile kurumsal yönetimin şirket performansları üzerindeki etkisi analiz edilmiştir.

Gıda sektöründe kurumsal yönetimin şirket performansı üzerindeki açıklayıcılık etkisi %29 iken, tekstil sektöründe kurumsal yönetimin şirket performansları üzerindeki açıklayıcılık etkisi %8 olarak bulunmuştur. Elde edilen bulgular, kurumsal yönetimin uygulanma derecesinin söz konusu şirketlerde çok düşük düzeyde bulunduğunu göstermektedir.

98 Kamil CHURAEV, The Impacts of Corporate Governance Issues on Values of Turkish Companies, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003.

99 Özlem KOÇ, Pınar YALIN, Nur YAVUZ, "AB'ye Entegrasyon Sürecinde Kurumsal Yönetim ve Öncü İki Sektör Üzerine Uygulama", *Geleneksel Finans Sempozyumu - 2004*, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü & Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, 27-28 Mayıs 2004, İstanbul.



## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **SERMAYE PİYASASI KURULU KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNDE YÖNETİM KURULU İLE İLGİLİ DÜZENLEMELER**

SPK'nın yayınladığı ilkeler, “Pay Sahipleri”, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık”, “Menfaat Sahipleri” ve “Yönetim Kurulu” olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. İlkelerin IV. Bölümü yönetim kuruluna ayrılmıştır. Bu bölümde yönetim kurulu ile ilgili ilkelere kısaca değinilecektir.

#### **4.1.Yönetim Kurulunun Oluşumu**

Anonim ortaklıklarda icra organı olarak varlığı zorunlu olan tek organ, yönetim kuruludur (TTK.m. 312). Diğer bir deyişle, bir anonim ortaklıkta, bir icra kuruluna yer verilmesi, yönetim yetkisinin kısmen veya tamamen devredilmesi (TTK.m. 319), müdürlere yönetim teşkilatında yer verilmesi (TTK.m. 342) ve çeşitli komitelerin oluşturulması (TTK.m. 318) zorunlu değildir. Su kadar ki, modern yönetim modelleri ve anonim ortaklığın somut ihtiyaçları, çoğunlukla geniş bir yönetim teşkilatının oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Belirtmek gerekir ki, yönetim teşkilatı nasıl yapılandırılırsa yapılandırılsın, yönetim kurulu, her olasılıkta yönetim organının merkezinde yer almaktadır. Bu noktadan hareketle, kurumsal yönetim ilkesine ilişkin çalışmalarda, yönetim kurulunun oluşumuna ve işlevlerine ilişkin önemli düzenlemeler mevcuttur.

Yönetim kurulu, anonim ortaklığın stratejik yönetimini biçimlendiren organdır. Şirketin iyi işleyişinden, diğer bir deyişle, kurumsal yönetimin dayanağını oluşturan adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumluluk bilincine dayalı yönetiminden, yönetim kurulu sorumludur. Yönetim teşkilatı ne denli ayrıntılı olarak yapılandırılırsa yapılandırılınsın, yönetim kurulunun bu görevi, vazgeçilemez ve devredilemez görevlerdendir. Kurumsal yönetim ilkesinin özümsemesi ve şirket kültürünün odağına yerleştirilmesi, büyük ölçüde yönetim kurulunun performansına bağlıdır. Bu noktadan hareketle kurumsal yönetim ilkesine ilişkin çalışmalarda ve bu



çerçevede SPK ilkeleri'nde; yönetim kurulunun oluşumuna ilişkin düzenlemeler önemli bir yer tutmaktadır.

Kurumsal yönetim ilkesinin yönetim kurulu üyelerinde aradığı özellikler, "ihtisas, deneyim ve bağımsızlık" ölçütleri ışığında ele alınmalıdır. SPK ilkeleri'nde yönetim kurulu üyeliğinde yüksek örgenim koşulu, tavsiye edilmektedir (K.Y.İ. Bölüm IV, 3.1.3). Yönetim kurulunun, kurumsal yönetim ilkesiyle altı çizilen stratejik konumu, bu organı oluşturacak üyelerin, ihtisas sahibi olmalarını ve şirketin faaliyet alanı ve yönetimi ile ilgili olarak belirli bir deneyim edinmelerini gerekli kılmaktadır (K.Y.İ. Bölüm IV, 3.3). İhtisas ve deneyim koşullarına ilişkin ölçüler, şirketin esas sözleşmesinde somutlaştırılmalıdır (K.Y.İ. Bölüm IV, 3.1). Esasen bu ölçülerin geliştirilmesi, kurumsal yönetim komitesinin çalışma alanına girmektedir. Bu komite, şirketin yönetim kurulu üyeliğine seçilecek kimselerin ne tür bir ihtisasa sahip olması gerektiğini, ayrıca nasıl bir deneyim sürecinden geçmesi gerektiğini belirleyebilir. Yönetim kurulu, kurumsal yönetim komitesinin bu yönde yapacağı çalışmayı yerinde bulursa, genel kurula bu hususta esas sözleşmeye hüküm konulmasını önerebilecektir.

#### **4.1.1.Bağımsız Üyeler**

Pay sahibi gruplarının etkilerinden soyut olan bağımsız üyelerinin sayısı, kurumsal yönetimin teminatıdır (K.Y.İ. Bölüm IV, 3.3). SPK, yönetim kurulunda en az iki üyenin ve her durumda toplam üye sayısının üçte birinin bağımsız üye olmasını öngörmektedir (K.Y.İ. Bölüm IV, 3.3.1).Bağımsız yönetim kurulu üyesi, seçildiğinde bağımsız olduğuna dair bir beyanı yazılı olarak yönetim kuruluna sunmakla (K.Y.İ. Bölüm IV,3.3.6) ve bağımsızlığını yitirdiği takdirde durumu derhal yönetim kuruluna bildirerek istifa etmekle yükümlüdür (K.Y.İ. Bölüm IV, 3.3.7). İstifa üzerine yönetim kurulu, bu üye yerine ilk genel kurula kadar görev yapmak üzere yeni bir bağımsız üye seçmeli, bu seçimi yapmak için gereken yeter sayılar mevcut değilse, bağımsız üye görevine devam etmelidir (K.Y.İ. Bölüm IV, 3.3.8). Bu son olasılıkta ve bağımsız üyenin kendiliğinden istifaya yanaşmadığı durumlarda, genel kurulun derhal toplantıya çağırılması ve yeni yönetim kurulunun seçilmesi gerekmektedir. SPK ilkeleri, bir yönetim kurulu üyesinin bağımsız üye olarak nitelendirilmesi için gereken koşulları belirlemektedir.

Aşağıdaki kriterlere uyan yönetim kurulu üyesi "bağımsız üye" olarak nitelendirilir:

- a- Şirket veya şirketin iştiraki, bağlı kuruluşu ve grup içi şirketlerden biri ile kendisi, eşi ve üçüncü dereceye kadar kan ve sıhrı hısımları arasında son iki yıl içinde istihdam, sermaye veya ticaret anlamında doğrudan veya dolaylı bir menfaat ilişkisinin kurulmamış olması,
- b- Yönetim kuruluna belirli bir pay grubunu temsilen seçilmemiş olması,
- c- Başta şirketin denetimini ve danışmanlığını yapan şirketler olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin faaliyet ve organizasyonunun

- tamamını veya belli bir bölümünü yürüten şirketlerde çalışmıyor olması ve son iki yıl içerisinde yönetici olarak görev almamış olması,
- d- Son iki yıl içerisinde, şirketin bağımsız denetimini yapan kuruluşlarda istihdam edilmemiş veya bağımsız denetim sürecinde yer almamış olması,
- e- Şirkete önemli ölçüde hizmet ve ürün sağlayan firmaların herhangi birisinde çalışmamış ve son iki yıl içerisinde yönetici olarak görev almamış olması,
- f- Eşi veya üçüncü dereceye kadar olan kan ve sıhri hısımları arasında hiçbirisinin şirkette yönetici, toplam sermayenin %5'inden fazlasını elinde bulunduran veya her halükarda yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahibi veya herhangi bir yönetici pozisyonunda veya şirketin kontrolünde etkili olmaması,
- g- Şirketten yönetim kurulu üyeliği ücreti ve huzur hakkı dışında başka herhangi bir gelir elde etmiyor olması; yönetim kurulu görevi dolayısıyla hissedar ise %1 seviyesinin altında hisseye sahip olması, bu payların imtiyazlı olmaması,

#### **4.2.Yönetim Teşkilatı**

Şirket, yönetim kurulu tarafından yönetilir ve temsil edilir (TTK. m. 317). Şirketin işlerinin kapsamına göre, yönetim teşkilatının genişlemesi ve geniş bir yönetim örgütünün kurulması gündeme gelmektedir. Bütünsel açıdan yönetim teşkilatı olarak adlandırdığımız bu oluşumun yönetim kurulu dışında kalan unsurları, murahhas üyeler, murahhas müdürler (TTK.m. 319) ve şirket işlerinin icrasına ilişkin yetkilere sahip olan müdürlerdir (TTK.m. 342). Mevcut TTK sisteminde, yönetim yetkisi, bütünüyle üçüncü kişilere devredilemez (TTK.m. 319). Bu itibarla, en az bir yönetim kurulu üyesinin murahhas olması (murahhas üye) kaydıyla üçüncü kişiler murahhas müdür olarak atanabilmektedir (TTK.m. 319/2). İcra kurulu, anonim ortaklıkta bulunması zorunlu olan organlardan değildir. Uygulamada, özellikle büyük anonim ortaklıklarda, icra yetkisini haiz yöneticilerden oluşan bu ihtiyari organın kurulduğu ve ihtiyaca göre kendine ait bir teşkilata sahip olabildiği gözlemlenmektedir. İcra kurulu, murahhas üyelerden ve murahhas müdürlerden, ayrıca icra yetkisini haiz olan müdürlerden oluşabilir. İcra kurulunun oluşumu ihtiyari olduğundan, icra kurulunda kimlerin görev alacağı, şirketin inisiyatifindedir. SPK, icra kurulu başkanlığına veya genel müdürlüğe atanan kimselerin, tecrübeli ve konusunda uzman olmaları gerektiğini vurgulamaktadır (K.Y.İ.. Bölüm IV, 6.5.1). İcra kurulu başkanlığı veya genel müdürlük görevine atanan kimselerin, şirket dışında başkaca görev üstlenmeleri açıkça yasaklanmıştır (K.Y.İ.. Bölüm IV, 6.5.2). Bu kimselerin, şirketin menfaatlerinin korunması için şirketin yönetim ve sermaye ilişkisi içinde bulunduğu şirketlerde yönetim kurulu üyesi veya geniş anlamda yönetici olarak yer alma imkanları saklıdır.SPK, bunların yanı sıra, icra kurulu başkanına veya genel müdüre, yöneticilerin kendi aralarında ve üçüncü kişilerle kuracağı iletişimin sağlanması görevinin yüklenmesini önermektedir (K.Y.İ.. Bölüm IV, 6.13). Gerçekten de, yönetim teşkilatının eşgüdümlü çalışabilmesi, yöneticiler arasındaki iletişime bağlıdır. Diğer yandan, yönetim işlevinin yerine getirilmesinde

üçüncü kişilerle yapılacak temaslarda da, icra kurulu başkanı veya genel müdür, yönetim kurulu ile bu kişiler arasındaki ilişkileri tesis etmelidir. Ayrıca, kurumsal yönetim ilkesinin ön plana çıkardığı bilgi kavramı, sadece menfaat sahiplerinin değil, ortaklığın yönetimini yürüten yöneticilerin de şirket isleyişinden haberdar olmasını hedeflemektedir. Bu hedefe erişilebilmesi için yönetim teşkilatının kendi içindeki bilgi akışının etkin bir şekilde sağlanması gerekmektedir.

### **4.3.Komiteler**

Türk Ticaret Kanunu'nun öngördüğü düzende komitelerin oluşturulması zorunlu değildir (TTK.m. 318). Komiteler, şirketin somut ihtiyaçlarına göre oluşturulur. (K.Y.İ., Bölüm IV,5,1 ). Yönetim kurulu, işlerin gidisini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak veya kararlarını uygulamak üzere komiteler veya komisyonlar kurabilecektir.Gerek genel kurul, gerekse yönetim kurulu, aldıkları kararlarla şirketin iradesini oluşturduklarından, komitelerin, yönetim kurulunda alınan kararlar bakımından, hem bu iradenin oluşumuna hizmet edebileceğini (yönetim kurulu için gereken hazırlık çalışmalarını yürütmek) gibi, hem de yönetim kurulu tarafından alınan kararların icrasını üstlenebileceğini öngörmektedir.SPK ilkelerinde, komitelerin kendi yetki alanları içinde çalışarak elde edecekleri sonuçları yönetim kuruluna aktaracakları, komitenin önerisinin uygulanıp uygulanmayacağı konusunda nihai kararın yönetim kuruluna ait olduğu vurgulanmaktadır (K.Y.İ., Bölüm IV, 5.5). Komiteler, şirketin yönetiminde önemli bir ihtiyacın karşılanmasına hizmet etmektedir: icra organı olan yönetim kurulunun “ortak ihtisas alanını” aşan veya incelenecek kapsamı nedeniyle yönetim kurulunun irdeleyemeyeceği meseleler, komiteler tarafından incelenmektedir. Böylelikle, incelenen konu hakkında daha derin ve daha bütünsel bir tabloya erimsek mümkün olmaktadır.

#### **4.3.1.Komitelerin Konumu ve Oluşumu**

SPK, komitelerin en az iki üyeden oluşmasını, bu olasılıkta iki üyenin de icra yetkisini taşımayan yöneticilerden seçilmesini, ikiden fazla üyenin atanması halinde ise, bu üyelerin çoğunluğunun icra yetkisini haiz olmamasını öngörmekte (K.Y.İ., Bölüm IV, 5.3), komite başkanlarının ise bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmesini (K.Y.İ.,Bölüm IV, 5.2) zorunlu tutmaktadır.

Bir yöneticinin birden fazla komitede görev alması ilke olarak tercih edilmemektedir. Diğer yandan, yönetim kurulu üyesi olmayan kimselerin de komite üyesi olmasına imkan tanınmaktadır (K.Y.İ., Bölüm IV, 5.4).

#### **4.3.2.Komitelerin Toplanma Zamanı**

Komiteler tarafından ele alınacak konular, ayrıntılı değerlendirmeleri gerektirebilir ve komite üyelerinin yönetim kurulu toplantılarına katılmalarını aksatabilir. Öyle bir durum ise, komitelerin oluşturulma amacıyla bağdaşmayacaktır. Bu itibarla, komitelerin çalışma zamanlarının, yönetim kurulu toplantısıyla çakışmamasına özen gösterilmelidir (K.Y.İ., Bölüm IV, 5.5.3)

### 4.3.3.Komitelerin Çalışma Sistemi

Komiteler; çalışmalarına ilişkin yazılı kayıtları tutmalıdır (K.Y.İ., Bölüm IV, 5.5.1). Komitenin başkanı, komite toplantısının ertesinde, komitenin faaliyetlerine ilişkin bir yazılı raporun, yönetim kuruluna sunulmasını sağlayacaktır (K.Y.İ., Bölüm IV,5.5). Uygulamada, yönetim kurulunda bir kararın alınması için yürütülen müzakerelere ilişkin tutanak düzenlenmemekte, istisnai durumlarda muhalif oylara iliksin gerekçeler söz konusu kararın alınma sürecine ışık tutabilmektedir. Oysa, komitelerin çalışmalarına iliksin kayıtların yazılı olarak tutulması ve komite toplantılarının ardından bu çalışmalara ilişkin raporun yazılı olarak sunulması, yönetim kurulu tarafından bir kararın alınması sürecinin incelenmesi açısından önem taşımaktadır.

Komitelerinin oluşumu bakımından üzerinde durulması gereken bir başka mesele, bu oluşumun yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuyla ilişkisidir. SPK ilkeleri incelendiğinde, yönetim kurulunun yeterli sayıda komite oluşturulması öngörülmektedir. Amaç, yönetim kurulunun yetki ve sorumluluğunu sağlıklı bir şekilde yerine getirmesidir (K.Y.İ., Bölüm IV, 5.1).Kuskusuz ki, böyle bir ihtiyacın varlığına rağmen yönetim kurulunun komite oluşturmaksızın alacağı karar, geçerli olacaktır. Ancak, söz konusu kararın icra edilmesinden bir zarar dogması halinde, bu hususta bir komitenin oluşturulmamasının ve ayrıntılı bir inceleme yapılmamasının yöneticilerin sorumluluğuna etkileri, tartışılmak gerekecektir.

SPK ilkeleri'nin getirdiği önemli yenilik, denetimden sorumlu komite ile kurumsal yönetim komitesinin kurulmasının zorunlu hale getirilmesidir. Bu ilkeler, kurumsal yönetim ilkesinin amacına ulaşması açısından hayati bir önem taşımaktadır. Bu komitelerin işlevlerine aşağıda daha ayrıntılı olarak değinilecektir.

### 4.4.Yönetim Faaliyetinin Yürütülmesinde Uyulacak Temel Esaslar

Şirketin yönetimi, dar anlamda yönetim kurulu, geniş anlamda ise tüm yönetim teşkilatı tarafından yürütülmektedir. SPK ilkeleri, gerek yönetim kurulu üyelerinin gerek diğer yöneticilerin faaliyetlerinde uymakla yükümlü buldukları temel ilkeler üzerinde durmaktadır. Bu ilkeler su şekilde sıralanabilir:

- Yöneticiler, kurumsal yönetimi karakterize eden adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ölçülerine tam olarak uymakla yükümlüdür (K.Y.İ.. Bölüm IV, 6.1). Şirketin gerek stratejik yönetimini, gerekse günlük yönetimini ilgilendiren tüm kararlar, bu dört ölçüyle tam anlamıyla örtüşmelidir.
- Yöneticiler, yönetim kurulunun belirlediği şirket stratejisi (faaliyet ve finans politikaları) çerçevesinde faaliyet göstermeli, yönetim kurulu tarafından oluşturulan is planına ve finans planına uygun hareket etmelidir (K.Y.İ.. Bölüm IV, 6.2 /6.3).
- Yöneticiler görevlerini yerine getirirken kanuna, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve şirket politikalarına uymakla yükümlüdür (K.Y.İ.. Bölüm IV, 6.6). Yönetim faaliyeti açısından iki nokta dikkat çekmektedir :

Faaliyetin nasıl yürütüleceğini, yani “kanuna, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve şirket politikalarına uygun” olarak alınacak kararların yerindeliğini ise, kurumsal yönetimin ön plana çıkardığı “şirketin ve menfaat sahiplerinin birbirleriyle telif edilebilen menfaatleri” belirlemektedir.

#### **4.4.1.Yöneticilerin Özen ve Sadakat Yükümlülüğü**

Yöneticiler, şirketin işlerini görürken basiretli hareket etmeli, görevlerini iyi niyet kuralları çerçevesinde yerine getirmelidir (K.Y.İ.. Bölüm IV, 2.3).Ayrıca yönetim kurulu üyeleri, şirketle işlem yapmaktan ve rekabet etmekten kaçınmalı; her türlü baskıya direnç göstermeli, teklif edilen maddi menfaatleri geri çevirmelidir. SPK ilkeleri, bu açıdan, bir etik komitesinin oluşturulmasını öngörmekte ve şirketin kendisine özgü etik kurallarını geliştirmesi gereğini vurgulamaktadır (K.Y.İ.. Bölüm IV, 2.6).

Bu yükümlülüklerin ölçüsü, benzer durumlarda ve benzer koşullar altında gösterilmesi gereken asgari özendir. Yönetim kurulu üyelerinin, şirket işleri için gereken zamanı ayırması da gerekmektedir (K.Y.İ.. Bölüm IV,2.7). Bu bağlamda, yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında görev alması, kurallara bağlanmalı ve sınırlandırılmalıdır.

Diğer yandan, yönetim kurulu üyelerinin, şirketin ticari sırlarını gizli tutması, şirkete ait bilgilerin hukuka aykırı biçimde kullanılmasını önlemesi ve şirket hakkında gerçeğe aykırı ve yanıltıcı bilgi vermekten kaçınması da, yöneticinin sadakat yükümlülüğünü ilgilendiren meselelerdir (K.Y.İ.. Bölüm IV, 2.9,2.10).

#### **4.4.2.Yönetici-Şirket Bilgi Akışı**

Yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin, kendilerine izafe edilen işlevleri yerine getirebilmeleri için, şirket bilgilerine rahatlıkla erişebilmeleri gerekmektedir (K.Y.İ.. Bölüm IV, 2.4). Bu amaçla, yönetim kurulu üyesi olmayan yöneticilerin, gerektiğinde toplantılara katılmasına (K.Y.İ.. Bölüm IV, 2.4.2), yönetim kurulu ile diğer yöneticiler arasında etkin bir işbirliği anlayışının gelişmesine (K.Y.İ.. Bölüm IV, 2.4.1) yönelik düzenlemeler göz önüne alınmalıdır. Bu anlamda, yönetim teşkilatının unsurları arasında bilgi akışının nasıl sağlanacağına dair kuralların, esas sözleşmede veya iç düzenlemelerde hükme bağlanmasında yarar vardır (K.Y.İ.. Bölüm IV, 2.4.3). Yöneticilerin bilgi alma haklarını güvence altına alan bu düzenlemelere rağmen, herhangi bir yönetici, şirketle ilgili bilgilere yeterince erişemiyorsa, bu konuda açıkça talepte bulunmalıdır(K.Y.İ.. Bölüm IV,2.4.4).. Aksi takdirde, bilgi talebinde bulunmayan yöneticinin, sırf bilgiye erişememiş olmasından dolayı sorumluluktan kurtulması söz konusu olmayacaktır (K.Y.İ..Bölüm IV, 2.5.5).

#### **4.5.Yönetim Organının Görev ve İşlevleri**

SPK ilkeleri, yönetim kurulunun yetki alanını somut konular ışığında ele almaktadır. Bu konular kısaca şunlardır.

#### **4.5.1.Yönetim Kurulunun Stratejik Planlama İşlevi**

Yönetim düzlemi, stratejik yönetim ve günlük yönetim olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Şirketin, stratejik yönetimi, faaliyet ve finans politikalarının belirlenmesi, temel yönelimlerinin ve hedeflerinin saptanmasıdır. SPK, bu işlevi, “anonim ortaklığın misyonunun ve vizyonunun belirlenmesi” olarak ifade etmektedir (K.Y.İ.. Bölüm IV, 1.1). Yönetim kurulu, sadece belirlemekle yetinmeyecek, bu vizyonu kamuoyuna da açıklayacaktır. Bu duyuru, kuskusuz ki menfaat sahiplerinin de şirketin bu vizyona ne ölçüde yöneldiğini gözlemlemelerini ve haklarını daha bilinçli olarak kullanmalarını sağlayacaktır.

Şirketin stratejik hedefleri, yöneticiler tarafından oluşturulur.Yönetim kurulu, yöneticiler tarafından oluşturulan ve kendisine sunulan strateji önerilerini değerlendirir ve bu önerilerden hareketle ortaklığın stratejisini oluşturur (K.Y.İ..Bölüm IV, 1.2).

Bu anlamda yönetim kurulunun yegane görevi, şirketin misyonunun ve vizyonunun belirlenmesi değildir. Yönetim kurulu, şirketin performansının belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi açısından yeterli olup olmadığını da sürekli olarak araştırmalı ve bu konuda gereken önlemleri almalıdır (K.Y.İ..Bölüm IV, 1.3).

#### **4.5.2.Faaliyet Sonuçlarının Muhasebe Kayıtlarına Yansıtılması**

Şirketin faaliyetinin is planına ve finansman planına uyumu kadar, bu faaliyetin sonuçlarının gerçekçi bir şekilde muhasebe kayıtlarına yansıtılması ve söz konusu kayıtların uluslararası muhasebe standartlarıyla uyumlu olması gerekmektedir (K.Y.İ.. Bölüm IV, 1.3.1).

Kurumsal yönetim ilkesi şeffaflık ölçüsü ışığında “dürüst resim verme” ilkesini ön plana çıkarmaktadır. Bu ilkenin uygulanmasında, bağımsız denetim kurulunun yürüteceği dış denetim kadar, ortaklık bünyesindeki tüm denetim faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlayacak olan denetim komitesinin de önemli bir işlevi olacaktır.

#### **4.5.3.Risk Kontrol Mekanizmasının Belirlenmesi**

Yönetim kurulunun görevlerinden birisi de, şirketin maruz kaldığı riskleri tespit etme ve bu riskleri asgariye indirmeye yönelik önlemleri belirleme görevini üstlenecek risk yönetimi ve iç kontrol mekanizmalarının oluşturulmasıdır (K.Y.İ.. Bölüm IV, 1.3.3).

#### **4.5.4.Görev ve Yetki Dağılımı**

Yönetim mekanizmalarının sağlıklı işleyişi, uzman ve deneyimli bir yönetim teşkilatının oluşturulmasını ve bu teşkilat bünyesinde yer alan bütün aktörlerinin yetkilerinin açıkça belirlenmesini gerekli kılmaktadır (K.Y.İ.. Bölüm IV,6.4). Bu anlamda, her türlü yetki çatışmasını önleyecek şeffaf bir düzen kurulmalı, her bir yönetici açısından yetki ve sorumluluğun birbiriyle dengelendiği bir yetki ve sorumluluk alanı çizilmelidir.

#### **4.6.Yönetim Kurulunun İşleyişi**

Yönetim kurulunun toplantıları, kurumsal yönetim alanında kapsamlı incelemelere konu olmaktadır. Bu bağlamda, yönetim kurulu toplantısının planlanması ve düzenlenmesi, müzakerelerin yürütülmesi ve kaydedilmesi, toplantının etkin bir şekilde yönetilmesi ve yönetim kurulu üyelerinin toplantılara yönelik hazırlıkları, SPK ilkeleri'nde geniş düzenlemelerle ele alınmaktadır.

##### **4.6.1.Toplantı Yönergesi**

Yönetim kurulu toplantılarının etkin ve verimli bir şekilde planlanması ve gerçekleştirilmesi gerekmektedir (K.Y.İ.. Bölüm IV, 2.17). Bu amaca yönelik olarak, şirketin iç düzenlemelerinde, yönetim kurulu toplantılarına özgü bir yönergeye yer verilmelidir (K.Y.İ.. Bölüm IV, 2.17.11).

##### **4.6.2.Toplantıya Davet ve Toplantı Öncesi**

SPK ilkeleri, tavsiye olarak, menfaat sahiplerine, yönetim kurulu başkanına başvurarak yönetim kurulunun toplanmasını sağlama imkanının tanınmasını öngörmektedir (K.Y.İ.. Bölüm IV, 2.17.10). Bu yaklaşım, pay sahipliği haklarının gerçekleşmesi yolunda önemli bir adım niteliğini taşımakla birlikte, ancak yetkin bir kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesi halinde uygulanabilir niteliktedir.

##### **4.6.3.Toplantı Hazırlıkları**

SPK ilkeleri, toplantıya çağrı ve toplantı hazırlıkları evresini önemsemektedir (K.Y.İ.. Bölüm IV, 2.17.6, 2.17.7). Toplantıya çağrı, yöneticilerin toplantıya hazırlanmasını mümkün kılacak şekilde yapılmalı, söz konusu toplantıda ele alınacak meselelere ilişkin bilgi ve belgeler, toplantıdan 7 gün önce hazır hale getirilmeli, ayrıca bu belgelerin yöneticilere nasıl ulaştırılacağı da, şirket içi düzenlemelerle belirlenmelidir.

##### **4.6.4.Gündem**

Yöneticilerden her biri, yönetim kurulu başkanı tarafından belirlenen (K.Y.İ.. Bölüm IV,2.15) gündemin değiştirilmesini (K.Y.İ..Bölüm IV, 2.17.8) talep edebilmelidir. Yönetim kurulu başkanı, üyelerin bu önerilerini şirketin menfaatlerini göz önüne alarak dürüstlük kuralı çerçevesinde değerlendirmelidir.

##### **4.6.5.Toplantıların Yürütülmesi**

###### **4.6.5.1.Toplantı Karar ve Nisapları**

Esas sözleşme, toplantı ve karar nisaplarını, duraksamaya yer bırakmayacak şekilde belirlemelidir (K.Y.İ.. Bölüm IV, 2.18).

###### **4.6.5.2.Müzakereler**

Yönetim kurulu toplantılarında, gündemde yer alan konular tüm yönleriyle tartışılmalı (K.Y.İ.. Bölüm IV, 2.16), yönetim kurulu üyeleri, sahip oldukları bilgileri, yönetim kuruluyla doyurucu bir şekilde paylaşmalıdır (K.Y.İ.. Bölüm IV,2.16.1).



#### 4.6.5.3.Toplantılara Katılım

Yöneticiler, geçerli bir mazeretleri bulunmadıkça her toplantıya katılmalıdır (K.Y.İ.. Bölüm IV, 2.17.2). Yönetim kurulu toplantılarının kolaylıkla gerçekleştirilebilmesi için, elektronik ortamda yönetim kurulu toplantıları da düzenlenmelidir (K.Y.İ..Bölüm IV, 2.17.3). Su kadar ki, SPK ilkeleri, şirketin faaliyeti ile ilgili önemli konularda karar alınabilmesi için, yönetim kurulu üyelerinin fiilen toplantıya katılmasını zorunlu görmektedir Bu kararlar, şu şekilde sıralanabilir :

a) Faaliyet konularının belirlenmesi, is ve finansman planlarının, yıllık faaliyet raporunun onaylanması

b) Birimlerin oluşturulması veya faaliyetlerine son verilmesi,

c) İcra başkanının/genel müdürün atanması veya azledilmesi,

d) Komitelerin oluşturulması,

e) Birleşme, bölünme, yeniden yapılanma; şirketin tamamının veya duran varlıklarının %10'unun satılması veya %10'unun üzerinde tutarlarda yatırım yapılması; aktif toplamının %10'un üzerinde tutarlarda gider yapılması,

f) Şirketin temettü politikasının, dağıtılacak dönem karı miktarının tespit edilmesi,

g) Sermaye artırımı veya azaltımı.

h) Genel kurula sunulacak yıllık faaliyet raporunun kesinleştirilmesi,

i) Yönetim kurulu başkanının, başkan vekilinin seçilmesi ve yeni üye atanması,

#### 4.6.5.4.Toplantıların Gerçekleştirilmesi ve Tutanaklar

SPK ilkeleri'ne göre, Yönetim kurulu toplantıları ayda en az bir kez toplanmalıdır (K.Y.İ.. Bölüm IV, 2.17.5). Yönetim kuruluna ilişkin kayıtların düzenli olarak tutulması ve gerektiğinden yönetim kurulu üyelerinin incelemesine sunulabilmesi için, yönetim kurulu başkanına bağlı bir sekreteryaya oluşturulması , SPK ilkeleri'nde öngörülmektedir (K.Y.İ.. Bölüm IV, 2.19).

#### 4.6.5.5.Oy Hakları

Yönetim kurulunda her bir üyenin bir oy hakkı bulunmaktadır. Ayrıca, üyelerden hiç birine olumlu veya olumsuz veto hakları tanınmaz. (K.Y.İ.. Bölüm IV, 2.17.9). Belirli bir kararın alınmasında olumsuz oy kullananlar, toplantı tutanağına muhalefet gerekçelerini ayrıntılı olarak yazmalıdır (K.Y.İ.. Bölüm IV, 2.16). Bu husus, sağlıklı bir sorumluluk rejiminin uygulanabilmesi ve şirket süreçlerine ilişkin kayıtların düzgün tutulabilmesi bakımından kritik bir önem taşımaktadır. Özellikle bağımsız yönetim kurulu üyelerinin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçeleri, kamuya açıklanmalıdır (K.Y.İ.. Bölüm IV, 2.22).

#### 4.7.Kurumsal Yönetimi Hayata Geçirmek İçin Oluşturulan Özel Birimler

Kurumsal yönetim ilkesinin yönetim kuruluna tanıdığı yetkiler, beraberinde ağır bir sorumluluk rejimini de getirmektedir.Genel kurula tanınan sınırlı alan dışında şirketin tüm kararlarını alma yetkisiyle donatılan yönetim kurulu, bu gücü



kullanırken, mutlaka desteğe ve denetime muhtaçtır. Yönetim inisiyatif gerektirir. Kişisel inisiyatiflerin şirketin nesnel menfaatleri ve menfaat sahiplerinin birbiriyle telif edilebilen asgari ortak menfaatleri ışığında sınanabilmesi ve doğrulanabilmesi gerekir.

Yönetim ise, kendi geliştirdiği politikaların ve bu politikalar ışığında yönetim teşkilatı tarafından yapılan icra işlemlerinin bu anlamda doğruluğunu sınamaz. SPK'nın bu konuda, gözetim faaliyetinin, kurulması zorunlu olan iki komite kurulmasını öngörmektedir : Denetimden sorumlu komite ve kurumsal yönetim komitesi.

#### **4.7.1. Denetimden Sorumlu Komite**

Kurumsal yönetim ilkesi, yönetim organının faaliyetinin kurumsal yönetim ilkesine uygunluğunun sürekli olarak sınanmasını gerektirmektedir. Halka açık şirketlerin denetimi, iç denetçi ve bağımsız denetim tarafından gerçekleştirilmektedir. Kapalı şirketlerde ise, sadece iç denetçinin denetimine tabi kılınmaktadır.

SPK'nın Kurumsal Yönetim ilkeleri, anonim ortaklıkta denetim faaliyetinin koordinasyonu için, denetimden sorumlu komitenin oluşumunu zorunlu kılmaktadır (K.Y.İ., Bölüm IV,5.6). Denetimden sorumlu komite, kurumsal yönetim komitesi ile birlikte, kurulması zorunlu olan iki komiteden biridir.

Her iki komitenin başkanın da bağımsız yöneticilerden seçilmesi gerekmektedir. Denetimden sorumlu komitenin başında, hakim pay sahiplerinin etkisi altında olmayan bir yöneticinin bulunması, denetim komitesinin oluşturulma amacına uygun düşmektedir.

##### **4.7.1.1. Denetimden Sorumlu Komitenin Temel İşlevi**

Denetimden sorumlu komitenin temel işlevi, “yönetimin finansal ve operasyonel faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde gözetilmesidir” (K.Y.İ., Bölüm IV, 5.6). Bunun gereği, şirketin denetiminin yeterli ve şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmesidir (K.Y.İ., Bölüm IV, 5.6.3). Genel bir bakışla, bu komitenin işlevini, yönetim faaliyetini gözetmek, denetim organlarının işlevsel bir şekilde faaliyet göstermesini temin etmek, denetim organlarının kendi içinde ve yönetimle olan ilişkilerinin koordine edilmesi olarak belirlemek mümkündür.

##### **4.7.1.2. Denetimden Sorumlu Komitenin Faaliyeti**

Denetimden sorumlu komite en az üç ayda bir toplanır (K.Y.İ., Bölüm IV, 5.6.9). Komitenin faaliyetleri, başlıklar halinde su şekilde sıralanabilir :

- İç denetimin ve bağımsız denetimin işlevsel ve şeffaf bir şekilde işleyiş göstermesini sağlamak,
- Denetimin etkinliğini gözetmek,
- Bağımsız denetim komitesinin atanmasını ve bağımsızlığını sağlamak,
- Kamuya açıklanacak olan mali tabloların mevzuata ve standartlara uygunluğunu sınamak ve yönetim kuruluna bildirmek,

- İç kontrol sistemlerinin oluşturulmasını ve işleyişini gözetmek

SPK ilkeleri, sorumlu komiteye geniş bir hareket alanı tanımakta, yönetim kuruluna denetim komitesini her yönden destekleme yükümlülüğü getirmektedir (K.Y.İ. , Bölüm IV, 5.6.1). Denetim komitesi, toplantılarına gerekli gördüğü yöneticileri, iç denetçiyi ve bağımsız denetçiyi çağırma yetkisiyle donatılmaktadır (K.Y.İ. , Bölüm IV, 5.6.1). Diğer yandan, iç denetçi denetimden sorumlu komiteye rapor vermekle yükümlü kılınmış; ayrıca bağımsız denetçinin faaliyetlerini denetim komitesinin gözetiminde gerçekleştireceği öngörülmüştür (K.Y.İ.,Bölüm IV, 5.6.4). SPK ilkeleri'nde son olarak, denetim komitesinin faaliyetini yürütürken danışmanlardan yararlanabileceği ve buna ilksin masrafların şirket tarafından karşılanacağı düzenlenmiştir (K.Y.İ.,Bölüm IV, 5.6.8). Denetim komitesi, yönetim organın bir parçası olarak, yönetimin kendi kendini denetlemesi amacına hizmet etmektedir. Denetimden sorumlu komite, yürüttüğü faaliyete ilişkin raporları düzenli olarak yönetim kuruluna sunacak, bu raporlarıyla yönetim kurulunun faaliyetini yönlendirecektir.

#### **4.7.2. Kurumsal Yönetim Komitesi**

##### **4.7.2.1. Kurulma Amacı**

Kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğun denetimi, sürekli bir faaliyeti gerektirir. Zira, bir şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğu sağlaması yeterli olmayacak, bu konumunu muhafaza etmesi hatta geliştirmesi gerekecektir.

Bu zorunluluk ise, kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğun sürekli olarak sınanmasını gündeme getirmektedir. Bu noktadan hareketle SPK ilkeleri, kurumsal yönetim komitesinin oluşumunu zorunlu kılmaktadır (K.Y.İ.,Bölüm IV, 5.7).

##### **4.7.2.2. Kurumsal Yönetim Komitesinin Oluşumu**

Kurumsal yönetim komitesi, şirket organlarının kararlarının ve şirketin pazar davranışlarının adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ölçüleri ekseninde biçimlenmesini gözetecektir.

Bu yönleriyle kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğunun sağlanması süreci, menfaat sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarını yakından ilgilendirir. Bu itibarla, komitenin çoğunluğunun bağımsız üyelerden oluşması ve şirketin icra kurulu başkanının / genel müdürünün bu komitede görev almaması öngörülmektedir (K.Y.İ.,Bölüm IV, 5.7.1).

##### **4.7.2.3. Kurumsal Yönetim Komitesinin Görevleri ve İşlevleri**

Genel bir yaklaşımla, kurumsal yönetim komitesinin işlevi, kurumsal yönetim anlayışını şirkete yerleştirmek ve bu ilkeye özgü mekanizmalara islerlik kazandırmaktır. SPK ilkeleri, komitenin görevlerini başlıklar halinde saymaktadır (K.Y.İ.,Bölüm IV, 5.7.2). Söz konusu başlıkların kısaca ele alınmasında yarar vardır :

a)Kurumsal Yönetim İlkesinin Uygulanma Durumu:Komitenin birincil işlevi, şirketin kurumsal yönetim ilkesi açısından vardığı noktayı saptamaktır. Komitenin görevi, şirketin kurumsal yönetim açısından eksikliklerini saptamak, şirketin kurumsal yönetime elverişliliğini iyileştirmek için gereken çözüm yöntemlerini belirlemek ve yönetim kuruluna önermektir.

b)Pay Sahipleri ile İlişkiler Biriminin Koordinasyonu:Kurumsal yönetim ilkesinin ön plana çıkardığı menfaat sahiplerinin önemli bir kesitini, pay sahipleri oluşturmaktadır.SPK ilkeleri'nin getirdiği önemli konulardan birisi de, pay sahipleriyle ilişkiler birimidir. Pay sahipleriyle ilişkiler biriminin yönetim kuruluyla koordinasyonunu, kurumsal yönetim komitesi sağlayacaktır.

c)Yönetim Kurulunu Oluşturmak: Kurumsal yönetim komitesinin önemli bir görevi, yönetim kurulu üyelerinin seçimi ve eğitimi konusunda politikaların geliştirilmesidir.

d)Yönetim Kurulu Üyelerinin ve Yöneticilerin Sayısını Belirlemek:Yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin sayısı kurumsal yönetim komitesi tarafından belirlenir.Komitenin esas işlevi, yönetim teşkilatının nitelik ve nicelik bakımından nasıl yapılandırılması gerektiğini belirlemektir.

e)Yönetim Kurulunun Performansının İzlenmek ve Değerlendirmek: Kurumsal yönetim ilkesi, şirketlerde yüksek yönetim standartlarının benimsenmesiyle, şirket performansının yükseltilmesini hedeflemektedir. Bu anlamda, ciddi bir hedef tutturulması, şirket performansının ve yöneticilerin performansının izlenmesine ve değerlendirilmesine bağlıdır. Kurumsal yönetim komitesinin işlevi, yönetim kurulu üyelerinin performansını izlemek ve bu performansın şirketin performansına yönelik katkılarını saptamaktır.

#### **4.8.Yöneticilerle Şirket Arasındaki İlişkiler**

Yöneticilerle şirket arasındaki ilişkileri “ücret”, “ücret dışı mali ilişkiler” ve “rekabet yasağı” olmak üzere üç başlıkta inceleyebiliriz.

##### **4.8.1.Ücrete İlişkin İlişkiler**

Kurumsal yönetimin, yönetim organıyla ilgili önemli inceleme alanlarından biri de, yöneticilere ödenen ücretlerdir. Ücret, yöneticinin ve dolayısıyla şirketin performansını etkileyen önemli unsurlardan biridir. Kurumsal yönetim ilkesi, şirketin yönetim standartlarını yükselterek şirket performansına ve pay sahibi değerine katkıda bulunmayı hedeflediğinden, ücret unsuru, bu ilkenin amacına ulaşması bakımından önemli bir rol üstlenmektedir. Yönetici kavramı dar anlamda yönetim kurulu üyesini, geniş anlamda ise yönetim teşkilatı bünyesinde yer alan ve kendisine yönetim yetkileri tanınan kimseleri kapsamaktadır. SPK ilkeleri, ücretlendirme açısından, bu iki kategori arasında ayırım yapmaktadır.

#### **4.8.1.1.Yönetim Kurulunun Ücretleri Bakımından İlişkiler**

SPK, ücret ve huzur hakkı arasında ayırım yapmaktadır. Ücret, icra başkanına/genel müdüre verilecek saat ücreti baz alınarak, yönetim kurulu üyelerinin şirket için harcadıkları zaman hesaba katılmak suretiyle belirlenmelidir (K.Y.İ.. Bölüm IV, 4.2). Söz konusu sürenin belirlenmesinde, yönetim kurulu üyesinin toplantıda, toplantının öncesinde ve sonrasında şirket için sarf edeceği zaman dikkate alınmalıdır. Huzur hakkı da, ücretin belirli bir oranını asmamalıdır (K.Y.İ.. Bölüm IV, 4.1). Gerek ücret, gerek ödüllendirme, piyasa koşulları ve yönetim kurulu üyesinin performansı gözetilerek saptanmalıdır.

#### **4.8.1.2.Yöneticilere İlişkin Ücret Düzenlemeleri**

SPK, ücretin belirlenmesinde piyasa koşullarının esas alınmasını öngörmektedir (K.Y.İ.. Bölüm IV, 6.10) . Piyasa koşullarının belirlediği alt ve üst sınırlar arasında nasıl bir ücretin ödeneceği ise, yöneticinin kişisel nitelikleriyle ve yöneticinin şirket başarısına yönelik katkılarıyla doğrudan ilişkilidir.

Bu bağlamda, ücretin belirlenmesi açısından, iki faktör ortaya çıkmaktadır: Yöneticinin niteliklerini, özellikle yöneticinin ihtisas düzeyini ve deneyimini ilgilendiren statik faktör ve yöneticinin performansının şirketin performansına olan katkısı yani, dinamik faktör. Bu değerlendirmelerde kurumsal yönetim komitesinin rolü oldukça önemlidir.

#### **4.8.2.Ücret Dışındaki Mali Haklar**

SPK ilkeleri, şirketin yönetim kurulu üyelerine ve diğer yöneticilerine borç vermesini, teminat sağlamasını ve kredi kullandırmasını açıkça yasaklamaktadır (K.Y.İ.. Bölüm IV, 4.4).

#### **4.8.3.Rekabet Yasağı**

Şirketin menfaatlerini korumak için yöneticilerin görevden ayrılmaları durumunda şirketin rekabet ettiği başka bir şirkette belli bir süre çalışmayacağı ve bu hükme uyulmaması halinde uygulanacak yaptırımlar sözleşme maddelerinde belirtilir. (K.Y.İ..Bölüm IV, 6. 12). Bu önerinin amacı, yöneticilerin çalıştıkları şirketten ayrıldıktan sonra, bu şirketle rekabet eden başka bir şirkette çalışmalarının dürüst rekabet açısından yaratacağı sakıncaları önlemektir. Ayrıca, bu tür düzenlemeler, dolaylı da olsa, şirketlerin ihtisas sahibi olan kaliteli yönetici portföyünü korumalarına hizmet edebilir. Su kadar ki, rekabet yasağı, süresiz olarak öngörülemez. Rekabet yasağının süresi, yöneticinin kişilik haklarını ve özellikle çalışma özgürlüğünü zedelemeyecek şekilde belirlenmeli, rekabetin korunmasına yönelik düzenlemeleri ihlal etmemelidir.



## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **METODOLOJİ VE BULGULAR**

#### **5. Metodoloji ve Bulgular**

Bu bölümde, hipotezleri sınamak için gereksinim duyulan verilerin toplanması için oluşturulan anketin içeriği ve geliştirme süreci, örneklem seçimi, kullanılan analizler ve elde edilen bulgularla ilgili bulgularla ilgili bilgiler yer almaktadır.

#### **5.1. Metodoloji**

Çalışmanın temel amacı kurumsal yönetime geçiş sürecinde yönetim kurulundaki değişim ile müşterilerin memnuniyet düzeyi, örgütsel değişim yetenekleri, örgütsel işleyiş ve süreçler arasındaki ilişkinin bulunup bulunmadığını ve etkileme düzeyini belirlemektir. Bu kapsamda gerekli verilerin toplanması için anket düzenlenmiştir. Anket soruları üç grup olarak tasarlanmış ve birinci bölümde demografik sorular yer almıştır. İkinci bölümdeki sorular müşterilerin memnuniyet düzeyi, örgütsel değişim yetenekleri, örgütsel işleyiş ve süreçlerdeki değişimi ölçmek amaçlı olup her bölüm için 10 soru olmak üzere 30 performans sorusundan oluşmaktadır. Soruların oluşturulmasında performans karnesi ile ilgili eserlerden ve ağırlıklı olarak da “Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi” çalışmasından yararlanılmıştır<sup>100</sup>. Önerme şeklinde ifade edilen soru örnekleri Tablo 6.1.’de sunulmuştur. Katılımcılardan şirketlerinde Kurumsal Yönetim Uygulaması başladıktan sonraki değişimi düşünerek cevaplamaları istenmiştir.

**Tablo 5.1.** Performans Değişkenleri İle İlgili Örnek Anket Soruları

Performans Değişkenleri	Örnek Anket Soruları*
Müşteri memnuniyet düzeyi	Müşteri şikayetleri azalmıştır
	Müşteri memnuniyeti artmıştır
	Şirketimizin toplam müşteri sayısı artmıştır
İşleyiş ve Süreçlerdeki Değişim	Kapasite kullanım oranı artmıştır
	Hatalı ürünlerin tamir veya değiştirme süresi kısalmıştır
	Siparişlerin ortalama üretim süresi kısalmıştır.
Örgütsel Değişim Yetenekleri	Şirketimizde birden fazla işlev için eğitim almış çalışan sayısında artış olmuştur.
	Çalışanlar için yapılan eğitim harcamaları artmıştır
	Çalışanların şirketimizin gelişimine katkı sağlamaya yönelik yaptığı öneri sayısı artmıştır

\* “1=Kesinlikle Katılmıyorum.....5=Kesinlikle Katılıyorum” Likert ölçeği kullanılmıştır.

Üçüncü bölümdeki sorular ise, kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda yönetim kurullarının kurumsallaşma düzeylerini belirlemek amacıyla oluşturulan 67 sorudan meydana gelmektedir. Soruların hazırlanmasında Sermaye Piyasası Kurulu’nun hazırlamış olduğu, ilkini Temmuz 2003, düzeltme ve eklemelerin yapıldığı ikincisini de Şubat 2005 de yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkelerinden yararlanılmıştır. Ayrıca, TÜSİAD tarafından Aralık 2002 de yayınlanan, TÜSİAD Şirket İşleri Komisyonu Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından hazırlanan “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu : Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” çalışması temel alınarak hazırlanmıştır. Önerme şeklinde ifade edilen soru örnekleri Tablo 6.2.’de sunulmuştur.

**Tablo 5.2.** Kurumsal Yönetim Düzeyi Değişkenleri İle İlgili Örnek Anket Soruları

Kurumsal Yönetim Düzeyi Değişkenleri	Örnek Anket Soruları*
<b>Adillik</b>	Kurul üyelerimizin seçim kriterleri hissedar aile üyeleri dahil herkese uygulanır.
	Yönetim kuruluna yeniden adaylık prosedürlerimiz net, şeffaf ve adildir
<b>Sorumluluk</b>	Yönetim kurulumuzun toplantıları ile ilgili yazılı protokoller vardır
	Yönetim kurulumuz şirket ve çalışanları için etik kurallar oluşturmuştur.
<b>Şeffaflık</b>	Yönetim kurulumuz şirketimizin misyonunu / vizyonunu belirleyerek kamuya açıklamıştır.
	Şirketimizin faaliyet sonuçlarının ve duyuruların hızlıca (1 işgünü) güncellendiği bir web sitesi vardır
<b>Hesap Verilebilirlik</b>	Yönetim kurulu üyelerimize şirketle işlem yapma ve rekabet yasağı uygulanmaktadır
	Şirketimizde kötü yönetim durumlarında yapılan işlemlerle ilgili kayıtlar tutulmaktadır
<b>Bağımsızlık</b>	Yönetim kurulumuzda hiçbir banka veya büyük alacaklıların direkt temsilcisi yoktur
	Yönetim kurulu başkanımız, bağımsız, yürütlemeyle ilgili olmayan bir yöneticidir

\* “1=Kesinlikle Katılmıyorum.....5=Kesinlikle Katılıyorum” Likert ölçeği kullanılmıştır

## 5.2. Ölçeklerin Güvenilirliği

Ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı ile test edilmiştir. Bu yöntem, ölçekte yer alan k sorunun homojen yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve bir ölçekteki k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilir. 0 ile 1 arasında değer alan bu katsayı (Cronbach) Alpha katsayısı olarak adlandırılır.<sup>101</sup>

Alpha ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır:<sup>102</sup>

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Anketin ikinci bölümünde performans karnesinin finansal boyutu dışında kalan müşteri, süreçler ve değişim boyutlarına yönelik olmak üzere 5’li Likert ölçeğine göre düzenlenmiş 30 soru yöneltilmiştir. Bu 30 sorunun  $\alpha$  katsayısı 0,982 olup ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Bu sorulardan, 1.,2.,3.,4.,5.,6.,7.,8.,9. ve 10. sorular müşteri boyutuyla ilgili olup grubun Alpha katsayısı 0,886 olmuş ve dolayısıyla güvenilirliği yüksektir. Süreçler boyutu, 11., 12.,13.,14., 15., 16., 17., 18., 19. ve 20. sorularla ölçülmüştür. Süreçlerle ilgili soru grubunun alpha katsayısı 0,975’dir ve güvenilirliği yüksektir. 21., 22., 23., 24., 25., 26., 27., 28., 29. ve 30. sorular ise örgütsel değişim boyutuyla ilgili olup, bu grubun alpha katsayısı 0,970 ile yine yüksek güvenilirlikli bir ölçektir.

Anketin üçüncü bölümü yönetim kurullarının kurumsal yönetime uyum düzeylerini belirlemeye yöneliktir. Bu bölümde toplam 67 soru yer almakta olup sorular yine 5’li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Grubun toplam alpha katsayısı 0,914’dür ve yüksek güvenilirlikli bir ölçektir. Bu 67 soru kurumsal yönetim ilkeleri adillik, sorumluluk, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve bağımsızlık olmak üzere 5 gruba ayrılmıştır. Soruların değişkenlere göre dağılımı ve Alpha katsayısı aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

**Tablo 5.3.**Kurumsal Yönetim İlkeleri İle İlgili Soruların Soru Numarası Ve Güvenilirlikleri

Kurumsal Yönetim İlkesi	Anketin 3.Bölümünden İlgili Soru Numarası	Değişkenin Alpha ( $\alpha$ ) Katsayısı	Ölçeğin Güvenilirlik Düzeyi
Adillik	1., 3., 4., 5., 6., 7., 8., 9., 21., 36., 38., 68.	0,692	Güvenilir
Sorumluluk	10., 11., 12., 13., 16., 17., 22., 23., 27., 31., 32., 37., 43., 46., 49.	0,863	Yüksek
Şeffaflık	14., 19., 20., 33., 42., 44., 45., 47., 48., 49., 50., 51., 52., 53., 55.,	0,657	Güvenilir

101 Şeref Kalaycı, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, 2.Baskı, İstanbul, 2006, s.405

102 Kalaycı, A.g.e.,s.405



Hesap Verilebilirlik	18., 24., 28., 29., 34., 35., 40., 41., 48., 54., 60.,	0,598	Düşük ancak ihmal edilebilir.
Bağımsızlık	30., 57., 61., 62., 63., 65., 66., 67.,	0,694	Güvenilir

### 5.3.Örneklem

Bu çalışmanın uygulaması İ.M.K.B. Sanayi endeksinde yer alan ve S.P.K. tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkelerini uygulayan aile şirketlerinde yapılmıştır. Anketler yüzyüze görüşme ve ağırlıklı olarak e-mail ile ulaştırılıp telefon ile ilgili kişilere anket ile ilgili açıklamalar yapılarak geri dönüşleri sağlanmıştır. 48 şirketten anketler dönmüş ve çalışmada bu 48 anket verileri kullanılmıştır. Çalışmanın temel hipotezlerini sınamak amacıyla yapılan frekans, korelasyon ve çoklu regresyon analizlerine ilişkin bulgular aşağıda sunulmaktadır.

### 5.4.Bulgular

#### 5.4.1.Demografik Bulgular

##### 5.4.1.1.Cinsiyet ve Eğitim Durumu

Tablo 6.3'den de görüleceği üzere, anketi cevaplayanların 15'ü (%31,3) bayan, 33'ü (%68,7) erkektir.

**Tablo 5.4.Örneklem Cinsiyet ve Eğitim Durumları**

	Frekans	%
<b>Cinsiyet</b>		
Bayan	15	31,3
Erkek	33	68,7
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lisans	31	64,5
Yüksek Lisans	15	31,3
Doktora	2	4,2

Anketi cevaplayanların eğitim durumu ise, 31 kişi lisans (%64,5), 15 kişi yüksek lisans (%31,3) ve 2 kişi doktora (%4,2) mezundur.(Tablo 6.3.)

##### 5.4.1.2.Yönetim Kurulu Üye Sayısı

Anketin uygulandığı firmaların yönetim kurullarında, dördünde üç kişi, üçünde dört kişi, 11'inde beş kişi, üçünde altı kişi, onunda yedi kişi, üçünde sekiz kişi, dördünde dokuz kişi, onunda da on kişi yer almaktadır.SP.K Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde, yönetim kurulu üye sayısı konusunda bir sayı belirtilmemekle birlikte, "yönetim kurulu üye sayısı, yönetim kurulu üyelerinin verimli ve yapıcı çalışmalar yapmalarına, hızlı ve rasyonel kararlar almalarına ve komitelerin oluşumu ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmelerine olanak sağlayacak şekilde belirlenir"<sup>103</sup> denilmektedir.

**Tablo 5.5.** Firmaların Yönetim Kurulu Üye Sayıları

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	Frekans	%
3	4	8,3
4	3	6,3
5	11	22,9
6	3	6,3
7	10	20,8
8	3	6,3
9	4	8,3
10	10	20,8

#### 5.4.1.3.Yönetim Kurulunda Yer Alan Bağımsız Üye Sayısı

36 firmanın yönetim kurulunda, yani ankete katılanların %75'inde hiç bağımsız üye bulunmamaktadır. İki ankette de boş bırakıldığı bunda bağımsız üye yok anlamında olduğu düşünülürse sayı 38'e oranda %79'a çıkmaktadır. Dört firmada 3, yine dört firmada 10 ve iki firmada de 7 bağımsız üye olduğu ifade edilmiştir. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yönetim kurullarında en az iki bağımsız üyenin bulunması gerektiğini ve bağımsız üyelerin toplam üyelerin en az üçte biri kadar olması gerektiği ifade edilmektedir<sup>104</sup>. Dolayısıyla %79'unda bağımsız üyenin bulunmaması vekalet probleminden dolayı yönetimde bağımsız üyeye yer verilmediğini göstermektedir. Bu da oldukça yüksek bir rakam olarak görülmektedir.

**Tablo 5.6.** Firmaların Yönetim Kurullarında Yer Alan Bağımsız Üye Sayısı

Bağımsız Üye Sayısı	Frekans	%
0	36	75,0
3	4	8,3
7	2	4,2
10	4	8,3
Cevap Vermeyen	2	4,2

#### 5.4.1.4.Yönetim Kurulunun Yıllık Toplantı Sayısı

Yönetim kurulunun yıllık toplantı sayısı değişkenlik göstermekle birlikte cevap verenlerin yarısından fazlasında ayda bir kez veya birden fazla toplandığı görülmektedir.

**Tablo 5.7.**Firmaların Yönetim Kurullarının Yıllık Toplantı Sayısı

Yönetim Kurulu Yıllık Toplantı Sayısı	Frekans	%
2	4	8,3
4	8	16,7
5	2	4,2
8	2	4,2
10	4	8,3
12	8	16,7
18	2	4,2
20	4	8,3
22	4	8,3
40	4	8,3
Cevap Vermeyen	6	12,5

#### 5.4.1.5.Yönetim Kurulu Toplantılarına Katılan Üye Sayısı

Yönetim kurulu toplantılarına katılan üye sayıları değişken olmakla birlikte 5 ve daha fazla üyenin katıldığı toplantı sayısı oranının %85'den fazla olduğu görülmektedir(Tablo 5.7.'ye bakınız.)

**Tablo 5.8.** Firmalarda Yönetim Kurulu Toplantısına Katılan Üye Sayısı

Yönetim Kurulu Toplantılarına Katılan Üye Sayısı	Frekans	%
3	4	8,3
4	2	4,2
5	14	29,2
6	4	8,3
7	12	25,0
8	2	4,2
9	2	4,2
10	8	16,7

#### 5.4.1.6.Üye Tam Katılımının Sağlandığı Yönetim Kurulu Toplantı Sayısı

48 katılımcının 36'sı ki bu %75'i oluşturmaktadır, (Tablo 6.8.) yönetim kurulu toplantılarına tam katılım olduğunu ifade etmişlerdir. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yönetim kurulu üyeliği koşulu olarak “yönetim kurulunun, ilgili bütçe yılı için öngörülen toplantıların tamamına katılma olanağına ve kararlılığına sahip olmak”<sup>105</sup> sayılmakta ve “yönetim kurulu üyesi prensip olarak her toplantıya katılır”<sup>106</sup> denilmektedir.

105 A.g.e., s.48

106 A.g.e., s.45

**Tablo 5.9.**Firmalarda Tam Katılımın Sağlandığı Yönetim Kurulu Toplantı Sayısı

Tam Katılımın Sağlandığı Toplantı Oranı (%)	Frekans	%
0	2	4,2
30	2	4,2
50	2	4,2
80	2	4,2
95	4	8,3
100	36	75,0

#### 5.4.1.7.Alt Komiteler

Firmada bulunan komitelere bakıldığında ise, hemen hemen hepsinde (%97,9) “denetim komitesi” bulunmaktadır. %25’inde “ödül / değerlendirme komitesi”, %10,4’ünde “kurumsal yönetim komitesi”, %8,3’ünde “icra komitesi”, %4,2’inde “insan kaynakları komitesi” ve “üst düzey yönetici ücret komitesi”, %2,1’inde ise “yönlendirme komitesi” bulunmaktadır. Burada, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde “Kurumsal Yönetim Komitesi”nin kurulmasını istemektedir.<sup>107</sup> Ancak kurumsal yönetim komitesinin ancak %10,4’ünde olması bu oranında çok düşük olduğunu göstermektedir.

**Tablo 5.10.**Firmalarda Bulunan Alt Komitelerin Sayısı

	Frekans	%
Denetim Komitesi	47	97,9
Ödül / Değerlendirme Komitesi	12	25
Kurumsal Yönetim Komitesi	5	10,4
İcra Komitesi	4	8,3
İnsan Kaynakları Komitesi	2	4,2
Üst Düzey Yönetici Ücret Komitesi	2	4,2
Yönlendirme Komitesi	1	2,1
Aday Komitesi	0	

#### 5.4.1.8.Firmalardaki Alt Komite Üye Sayısı

Alt komitelerin genellikle iki kişiden oluştuğu görülmektedir. Bu soruya cevap verenlerin %54,2’si alt komitenin iki kişiden oluştuğunu ifade etmişlerdir. (Tablo 5.11.)

**Tablo 5.11.**Firmalarda Bulunan Alt Komitelerin Üye Sayısı

Alt Komite Üye Sayısı	Frekans	%
2	26	54,2
3	10	20,8
8	4	8,3
Cevap Vermeyen	8	16,7

#### 5.4.1.9.Firmalardaki Alt Komitelerin Toplanma Sıklığı

Firmaların %41,7'sinde alt komiteler yılda 4 defa, %20,8'inde ise yılda 12 defa yani ortalama olarak ayda 1 defa toplanmaktadır (Tablo 6.12.)

**Tablo 5.12.Firmalarda Bulunan Alt Komitelerin Toplanma Sıklığı**

Alt Komitelerin Toplanma Sıklığı	Frekans	%
3	2	4,2
4	20	41,7
6	2	4,2
10	2	4,2
12	10	20,8
Cevap vermeyen	12	25,0

#### 5.4.1.10.Firmanın Şu Anki Yönetim Kurulu Başkanı

Ankete katılanların % 62,5'inde firmanın yönetim kurulu başkanı Firmanın ana ortağı veya aile üyesi olarak ifade edilmiştir.(Tablo 5.13.)

**Tablo 5.13.Firmaların Şu Anki Yönetim Kurulu Başkanı**

Su Anki Yönetim Kurulu Başkanı	Frekans	%
Eski genel müdür	5	10,4
Şirketin ana ortağı veya aile üyesi	30	62,5
Şirketin küçük ortağı	3	6,3
Şirketle bağlantısı olmayan bir profesyonel	4	8,3
Diğer	6	12,5

#### 5.4.1.11.Firmaların Yönetim Kurulunda Ana Ortağın Aile Üyesinin Olma Durumu

Yönetim kurulunda firmanın ana ortağının aile üyesi var diyen 34 kişi (%70,8), hayır yok diyen 14 kişi (%29,2) olmuştur.(Tablo 5.14.)

**Tablo 5.14.Firmaların Yönetim Kurulunda Ana Ortağın Aile Üyesi Olma Durumu**

Yönetim Kurulunuzda Ana Ortağın Aile Üyesi Var mı?	Frekans	%
Evet	34	70,8
Hayır	14	29,2

#### 5.4.1.12.Yönetim Kurulundaki Ana Ortak veya Aile Üyesi Sayısı

Yönetim kurulunda firmanın ana ortağı veya aile üyesinden birisi vardır diyenlerden %52,9'u 2 kişi, %29,4'ü 1 kişi, %11,8'i 3 kişi ve %5,9'u da 4 kişi olduğunu ifade etmişlerdir. (Tablo 5.15.)

**Tablo 5.15.**Firmaların Yönetim Kurulunda Bulunan Ana Ortak veya Aile Üyesi Sayısı

Yönetim Kuruludaki Ana Ortak veya Aile Üyesi Sayısı	Frekans	%
1	10	29,4
2	18	52,9
3	4	11,8
4	2	5,9

Yönetim kurullarında bulunan ana ortak veya aile üye sayısının toplam yönetim kurulu üye sayısına oranına bakıldığında, anketin uygulandığı firmalardan %8,3’ünde üyelerin tamamının ana ortak veya ana ortağın aile üyelerinden oluştuğu görülmektedir.(Tablo 5.16.)

**Tablo 5.16.**Firmaların Yönetim Kurulunda Bulunan Ana Ortak veya Aile Üyesi Sayısının Toplam Üye Sayısına Oranı

Yönetim Kuruludaki Ana Ortak veya Aile Üyesi Sayısının Toplam Üye Sayısına Oranı(%)	Frekans	“Evet” Diyenlere Göre (%)	Toplam İçinde (%)
11,1	2	5,9	4,2
12,5	2	5,9	4,2
20,0	12	35,3	25,0
28,5	8	23,5	16,7
33,3	6	17,6	12,5
100,0	4	11,8	8,3

#### 5.4.1.13.Kurul Üyelerinin Atanmasında Etkili Olan Kriterler

Yönetim kurulu üyelerinin atanmasında etkili olan beceri ve bilgilere bakıldığı zaman, birden fazla seçenek işaretleme imkanı olan bu soruda, ankete katılanların tamamı “stratejik düşünme becerisi”, %97,9’u “sektör bilgisi”, %83,3’ü “dürüstlük” ve “itibar” cevabı vermiştir. Bunların dışında %64,5 “iletişim kurma gücü”, %62,5 “finans bilgisi”, % 47,9 “hukuk bilgisi”, %16,7 “genel müdürlük deneyimi” etkili olurken, “hükümet deneyimi” seçeneğinin ve “diğer” seçeneği ise hiç tercih edilmemiştir. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde, yönetim kurulu üyeleri için aranacak asgari koşullar arasında “mali tablo ve raporları okumak ve analiz edebilmek, şirketin gerek günlük, gerek uzun vadeli işlemlerinde ve tasarruflarında tabi olduğu hukuki düzenlemeler hakkında temel bilgiye sahip olmak”<sup>108</sup> da sayılmaktadır. Buradan finans ve hukuk bilgisinin asgari koşullardan olduğu sonucu çıkıyor ki, bu koşulları aramayanlarında olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.17.** Firmalarda Kurul Üyelerinin Atanmasında Etkili Olan Kriterler

	Frekans	%
Stratejik düşünce becerisi	48	100
Sektör bilgisi	47	97,9
Dürüstlük	40	83,3
İtibar	40	83,3
İlişki kurma gücü	31	64,6
Finans bilgisi	30	62,5
Hukuk bilgisi	23	47,9
Genel müdürlük deneyimi	8	16,7
Hükümet deneyimi	0	
Diğer	0	

#### 5.4.2.Hipotezlere İlişkin Bulgular

Çalışma, yönetim kurullarının oluşumu yapısı ve işleyişinde kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan firmaların, performans karnesi ile ifade edilmiş olan performans boyutlarından finansal boyut dışında kalan performans boyutları ile arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Bu bağlamda hipotezlerde kurumsal yönetim ilkeleri ve performans boyutları arasındaki ilişkiye yönelik olarak şu şekilde oluşturulmuştur:

$H_1$  : Kurumsal yönetim ilkeleri ile performans boyutları arasında pozitif bir ilişki vardır.

- Yönetim kurulu karar ve uygulamalarının eksiksiz ve şeffaf bir şekilde paylaşılması ile firmanın müşterilerinin memnuniyet düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Yönetim kurulu karar ve uygulamalarının eksiksiz ve şeffaf bir şekilde paylaşılması ile, örgütsel işleyiş ve süreçler arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Yönetim kurulu karar ve uygulamalarının eksiksiz ve şeffaf bir şekilde paylaşılması ile örgütsel değişim yeteneklerinin gelişimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

- Yönetim kurulunun faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğu ile, firmanın müşterilerinin memnuniyet düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Yönetim kurulunun faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğu ile örgütsel işleyiş ve süreçler arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Yönetim kurulunun faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğu ile örgütsel değişim yeteneklerinin gelişimi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Yönetim kurulunun yetki ve sorumluluklarının kullanılmasına ilişkin olarak ilgili kişilere cevap verebilir olması ile, firmanın müşterilerinin memnuniyet düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Yönetim kurulunun yetki ve sorumluluklarının kullanılmasına ilişkin olarak ilgili kişilere cevap verebilir olması ile, örgütsel işleyiş ve süreçler arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Yönetim kurulunun yetki ve sorumluluklarının kullanılmasına ilişkin olarak ilgili kişilere cevap verebilir olması ile, örgütsel değişim yeteneklerinin gelişimi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Yönetim kurulu üyeliklerinin seçim süreç ve kriterlerinin net, açık ve adil olması ile, firmanın müşterilerinin memnuniyet düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Yönetim kurulu üyeliklerinin seçim süreç ve kriterlerinin net, açık ve adil olması ile, örgütsel işleyiş ve süreçler arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Yönetim kurulu üyeliklerinin seçim süreç ve kriterlerinin net, açık ve adil olması ile, örgütsel değişim yeteneklerinin gelişimi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Yönetim kurulunda ana hissedar ve aile üyelerinden bağımsız üyelerin yer alması, firmanın müşterilerinin memnuniyet düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Yönetim kurulunda ana hissedar ve aile üyelerinden bağımsız üyelerin yer alması, örgütsel işleyiş ve süreçler arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Yönetim kurulunda ana hissedar ve aile üyelerinden bağımsız üyelerin yer alması, örgütsel değişim yeteneklerinin gelişimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

$H_2$ : Firmaların performansı, yönetim kurullarının kurumsallaşma düzeylerinden etkilenmektedir.

- Firmaların müşterilerinin memnuniyet düzeyleri, yönetim kurullarının kurumsallaşma düzeylerinden etkilenmektedir.



- Firmaların örgütsel işleyiş ve süreçlerinin gelişimi, yönetim kurullarının kurumsallaşma düzeylerinden etkilenmektedir.
- Firmaların örgütsel değişim yeteneklerinin gelişimi, yönetim kurullarının kurumsallaşma düzeylerinden etkilenmektedir.

H<sub>3</sub>: Firmaların, kurumlaşma düzeylerinin yüksek ya da düşük olarak ayrılmasında, kurumsal yönetim ilkeleri belirleyicidir.

#### **5.4.2.1.Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular**

Kurumsal yönetim ilkeleri ile performans boyutları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir.

Bu analiz sonucunda, yönetim kurulunun, karar ve uygulamalarının eksiksiz ve şeffaf bir şekilde personel ve kamu oyu ile paylaşılması durumunda, müşteri memnuniyeti, örgütsel değişim yeteneklerinin gelişimi ve örgütsel işleyiş ve süreçler üzerinde pozitif yönde bir etki yaptığı görülmektedir. Yani şeffaflık arttıkça performans da artmaktadır.

Yönetim kurulunun faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğu ile müşteri memnuniyeti, örgütsel değişim yeteneklerinin gelişimi ve örgütsel işleyiş ve süreçler arasında bir ilişki belirlenmemiştir. Bunun nedeni sorumluluk ilkesi ile ilgili uygulamaların henüz yeterli olmamasıdır.

Yönetim kurulunun yetki ve sorumlulukların kullanılmasına ilişkin olarak ilgili kişilere cevap verebilir olması ile, müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki bulunamazken, örgütsel değişim yeteneklerinin gelişimi ve örgütsel işleyiş ve süreçler arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Hesap verebilirlik, müşterilerden çok, personel üzerinde güven, motivasyon ve olumlu bir etki bıraktığı görülmektedir.

Yönetim kurulu üyeliklerinin seçim süreç ve kriterlerinin net, açık ve adil olması ile, müşteri memnuniyeti, örgütsel değişim yeteneklerinin gelişimi ve örgütsel işleyiş ve süreçler arasında pozitif bir ilişki bulunamazken, yönetim kurulunda bağımsız üyelerin yer alması ile, müşteri memnuniyeti, örgütsel değişim yeteneklerinin gelişimi ve örgütsel işleyiş ve süreçler arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bağımsız üyelerin bulunması kurumsal yönetim ve kurumsallaşma için önemli bir faktördür. Bağımsız üyelerin varlığı, tüm taraflar için bir güven unsurudur. Ancak seçim süreçlerindeki kriterlerin açık ve net olması vekalet problemine işaret etmektedir. Aile işletmelerinde, yönetici seçimindeki kriterleri işletme sahiplerinin belirlediği ve bu nedenle de performans üzerinde pozitif etkisinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 5.18.'de özetlenen korelasyon analizi bulgularının ayrıntıları aşağıya çıkartılmıştır.

#### **5.4.2.1.1.Yönetim Kurulu Karar Ve Uygulamalarının Eksiksiz Ve Şeffaf Bir Şekilde Paylaşılması İle Firmanın Müşterilerinin Memnuniyet Düzeyleri Arasındaki İlişki**

Yönetim kurulunun karar ve uygulamalarının eksiksiz ve şeffaf bir şekilde paylaşımı ile müşteri memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. ( $r=0,337$ ,  $p=0,019$ ,  $<0,050$ ). Yönetim kurulunun kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesine uygulaması müşterilerin memnuniyet düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.Bu durumda hipotez kabul edilmiştir.

#### **5.4.2.1.2.Yönetim Kurulu Karar Ve Uygulamalarının Eksiksiz Ve Şeffaf Bir Şekilde Paylaşılması İle, Örgütsel İşleyiş Ve Süreçler Arasındaki İlişki**

Yönetim kurulu karar ve uygulamalarının eksiksiz ve şeffaf bir şekilde paylaşımı aynı zamanda personelle de paylaşımı içermektedir. Bu paylaşım ile firmanın iç işleyiş ve süreçlerin iyileşmesi arasında pozitif ilişki vardır ve hipotez kabul edilmiştir. ( $r=0,392$   $p=0,006$   $0,010$ )

#### **5.4.2.1.3.Yönetim Kurulu Karar Ve Uygulamalarının Eksiksiz Ve Şeffaf Bir Şekilde Paylaşılması İle Örgütsel Değişim Yeteneklerinin Gelişimi Arasındaki İlişki**

Yönetim kurullarının şeffaflaşması ile örgütsel değişim yetenekleri arasında da pozitif ilişki vardır ( $r= 0,463$   $p=0,001$   $0,010$ ). Bu durumda hipotez kabul edilmiştir. Şeffaflık, personel içinde belirsizliklerin azalması anlamına geldiğinden örgütsel değişim yeteneklerini geliştirmektedir.

#### **5.4.2.1.4.Yönetim Kurulunun Faaliyet Ve Davranışlarının İlgili Mevzuata, Toplumsal Ve Etik Değerlere Uygunluğu İle, Firmanın Müşterilerinin Memnuniyet Düzeyleri Arasındaki İlişki**

Yönetim kurulunun faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata , toplumsal ve etik değerlere uygunluğu ile müşteri memnuniyet düzeyi arasında istatistiki olarak kabul edilebilir bir ilişki bulunamamıştır. ( $r=0,045$   $p=0,763$ ). Bu durumda hipotez kabul edilmemiştir. Müşterilerin, yönetim kurulu faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunu belirlemelerindeki güçlük bu değişkenin, müşteri memnuniyeti üzerine etkisini zayıflatmaktadır.

#### **5.4.2.1.5.Yönetim Kurulunun Faaliyet Ve Davranışlarının İlgili Mevzuata, Toplumsal Ve Etik Değerlere Uygunluğu İle Örgütsel İşleyiş Ve Süreçler Arasındaki İlişki**

Yönetim kurulunun faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata , toplumsal ve etik değerlere uygunluğu ile örgütsel işleyiş ve süreçler arasında bir ilişki bulunamamıştır ( $r=0,103$   $p=0,488$ ). Bu durumda hipotez kabul edilmemiştir.

#### **5.4.2.1.6.Yönetim Kurulunun Faaliyet Ve Davranışlarının İlgili Mevzuata, Toplumsal Ve Etik Değerlere Uygunluğu İle Örgütsel Değişim Yeteneklerinin Gelişimi Arasındaki İlişki**

Yönetim kurulunun faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata , toplumsal ve etik değerlere uygunluğu ile örgütsel değişim yetenekleri arasında istatistiki olarak kabul edilebilir bir ilişki bulunamamıştır ( $r=0,175$   $p=0,235$ ).Bu durumda hipotez kabul edilmemiştir.

#### **5.4.2.1.7.Yönetim Kurulunun Yetki Ve Sorumluluklarının Kullanılmasına İlişkin Olarak İlgili Kişilere Cevap Verebilir Olması İle, Firmanın Müşterilerinin Memnuniyet Düzeyleri Arasındaki İlişki**

Yönetim kurulunun yetki ve sorumluluklarının kullanılması bakımından ilgili kişilere cevap verebilir, hesap verebilir olması ile müşterilerin memnuniyet düzeyleri arasında zayıf bir ilişki olup bu ilişki istatistiki anlamda kabul edilebilir anlamlı bir ilişki değildir.( $r=0,253$   $p=0,083$ ). Hipotez kabul edilmemiştir.

#### **5.4.2.1.8.Yönetim Kurulunun Yetki Ve Sorumluluklarının Kullanılmasına İlişkin Olarak İlgili Kişilere Cevap Verebilir Olması İle, Örgütsel İşleyiş Ve Süreçler Arasındaki İlişki**

Yönetim kurulunun yetki ve sorumluluklarının kullanılması bakımından ilgili kişilere cevap verebilir, hesap verebilir olması ile örgütsel işleyiş ve süreçler arasında pozitif bir ilişki vardır.( $r=0,346$   $p=0,016$   $0,050$ ). Bu durumda hipotez kabul edilmiştir.

#### **5.4.2.1.9.Yönetim Kurulunun Yetki Ve Sorumluluklarının Kullanılmasına İlişkin Olarak İlgili Kişilere Cevap Verebilir Olması İle, Örgütsel Değişim Yeteneklerinin Gelişimi Arasındaki İlişki**

Yönetim kurulunun yetki ve sorumluluklarının kullanılması bakımından ilgili kişilere cevap verebilir, hesap verebilir olması ile örgütsel değişim yeteneklerinin gelişimi arasında pozitif bir ilişki vardır.( $r=0,408$   $p=0,004$   $0,010$ ). Hipotez kabul edilmiştir.

#### **5.4.2.1.10.Yönetim Kurulu Üyeliklerinin Seçim Süreç Ve Kriterlerinin Net, Açık Ve Adil Olması İle, Firmanın Müşterilerinin Memnuniyet Düzeyleri Arasındaki İlişki**

Yönetim kurulu üyeliklerinin seçim süreç ve kriterlerinin açık, net ve adil olması ile firmanın müşteri memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ( $r=0,193$   $p=0,189$ ). Bu durumda hipotez kabul edilmemiştir.

#### **5.4.2.1.11.Yönetim Kurulu Üyeliklerinin Seçim Süreç Ve Kriterlerinin Net, Açık Ve Adil Olması İle, Örgütsel İşleyiş Ve Süreçler Arasındaki İlişki**

Yönetim kurulu üyeliklerinin seçim süreç ve kriterlerinin açık, net ve adil olması ile örgütsel işleyiş ve süreçler arasında kabul edilebilir düzeyde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.( $r= 0,151$   $p=0,306$ ). Bu durumda hipotez kabul edilmemiştir.

#### **5.4.2.1.12.Yönetim Kurulu Üyeliklerinin Seçim Süreç Ve Kriterlerinin Net, Açık Ve Adil Olması İle, Örgütsel Değişim Yeteneklerinin Gelişimi Arasındaki İlişki**

Yönetim kurulu üyeliklerinin seçim süreç ve kriterlerinin açık, net ve adil olması ile örgütsel değişim yetenekleri arasında kabul edilebilir anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.( $r= 0,194$   $p=0,186$ ) Hipotez kabul edilmemiştir.

#### **5.4.2.1.13.Yönetim Kurulunda Ana Hissedar Ve Aile Üyelerinden Bağımsız Üyelerin Yer Alması İle, Firmanın Müşterilerinin Memnuniyet Düzeyleri Arasındaki İlişki**

Yönetim kurulunda bağımsız üyelerin olması, yöneticilerin bağımsız olması ile müşteri memnuniyet düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.( $r=0,394$   $p=0,006$  0,010). Bu durumda hipotez kabul edilmiştir.

#### **5.4.2.1.14.Yönetim Kurulunda Ana Hissedar Ve Aile Üyelerinden Bağımsız Üyelerin Yer Alması İle, Örgütsel İşleyiş Ve Süreçler Arasındaki İlişki**

Yönetim kurulunda bağımsız üyelerin olması, yöneticilerin bağımsız olması ile örgütsel işleyiş ve süreçler arasında pozitif bir ilişki vardır.( $r=0,338$   $p=0,019$  0,050).Hipotez kabul edilmiştir.

#### **5.4.2.1.15.Yönetim Kurulunda Ana Hissedar Ve Aile Üyelerinden Bağımsız Üyelerin Yer Alması İle, Örgütsel Değişim Yeteneklerinin Gelişimi Arasındaki İlişki**

Yönetim kurulunda bağımsız üyelerin olması, yöneticilerin bağımsız olması ile örgütsel değişim yetenekleri arasında pozitif bir ilişki vardır.( $r=0,413$   $p=0,004$  0,010). Bu durumda hipotez kabul edilmiştir.

**Tablo 5.18.** Korelasyon Analizi Sonuçları

Hipotez	Sonuç
Yönetim kurulu karar ve uygulamalarının eksiksiz ve şeffaf bir şekilde paylaşılması ile firmanın müşterilerinin memnuniyet düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.	$r=0,337$ , $p=0,019$ , %5 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.
Yönetim kurulu karar ve uygulamalarının eksiksiz ve şeffaf bir şekilde paylaşılması ile, örgütsel işleyiş ve süreçler arasında pozitif bir ilişki vardır.	$r=0,392$ $p=0,006$ %1 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir
Yönetim kurulu karar ve uygulamalarının eksiksiz ve şeffaf bir şekilde paylaşılması ile örgütsel değişim yeteneklerinin gelişimi arasında pozitif bir ilişki vardır.	$r= 0,463$ $p=0,001$ %1 anlamlılık düzeyi kabul edilmiştir.
Yönetim kurulunun faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğu ile, firmanın müşterilerinin memnuniyet düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.	$r=0,045$ $p=0,763$ kabul edilmemiştir.
Yönetim kurulunun faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğu ile örgütsel işleyiş ve süreçler arasında pozitif bir ilişki vardır.	$r=0,103$ $p=0,488$ kabul edilmemiştir

Yönetim kurulunun faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğu ile örgütsel değişim yeteneklerinin gelişimi arasında pozitif bir ilişki vardır.	r=0,175 p=0,235 kabul edilmemiştir.
Yönetim kurulunun yetki ve sorumluluklarının kullanılmasına ilişkin olarak ilgili kişilere cevap verebilir olması ile, firmanın müşterilerinin memnuniyet düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.	r=0,253 p=0,083 kabul edilmemiştir
Yönetim kurulunun yetki ve sorumluluklarının kullanılmasına ilişkin olarak ilgili kişilere cevap verebilir olması ile, örgütsel işleyiş ve süreçler arasında pozitif bir ilişki vardır.	r=0,346 p=0,016 %5 anlamlılık düzeyi kabul edilmiştir.
Yönetim kurulunun yetki ve sorumluluklarının kullanılmasına ilişkin olarak ilgili kişilere cevap verebilir olması ile, örgütsel değişim yeteneklerinin gelişimi arasında pozitif bir ilişki vardır.	r=0,408 p=0,004 %1 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.
Yönetim kurulu üyeliklerinin seçim süreç ve kriterlerinin net, açık ve adil olması ile, firmanın müşterilerinin memnuniyet düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.	r=0,193 p=0,189 kabul edilmemiştir.
Yönetim kurulu üyeliklerinin seçim süreç ve kriterlerinin net, açık ve adil olması ile, örgütsel işleyiş ve süreçler arasında pozitif bir ilişki vardır.	r= 0,151 p=0,306 kabul edilmemiştir.
Yönetim kurulu üyeliklerinin seçim süreç ve kriterlerinin net, açık ve adil olması ile, örgütsel değişim yeteneklerinin gelişimi arasında pozitif bir ilişki vardır.	r= 0,194 p=0,186 kabul edilmemiştir.
Yönetim kurulunda ana hissedar ve aile üyelerinden bağımsız üyelerin yer alması, firmanın müşterilerinin memnuniyet düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.	r=0,394 p=0,006 %1 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.
Yönetim kurulunda ana hissedar ve aile üyelerinden bağımsız üyelerin yer alması, örgütsel işleyiş ve süreçler arasında pozitif bir ilişki vardır.	r=0,338 p=0,019 %5 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.
Yönetim kurulunda ana hissedar ve aile üyelerinden bağımsız üyelerin yer alması, örgütsel değişim yeteneklerinin gelişimi arasında pozitif bir ilişki vardır.	r=0,413 p=0,004 %1 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.

#### 5.4.2.2.Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Firmaların performansının yönetim kurullarının kurumsallaşma düzeylerinden etkilenme durumu çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir.

Müşterilerin memnuniyet düzeyleri, bağımsızlık ilkesinden etkilenmektedir. Bağımsızlık değişkeni müşteri memnuniyet düzeylerindeki değişimin %15,5'ini açıklamaktadır. Yönetim kurullarında bağımsız üyelerin yer alması müşterilerin memnuniyetinin artmasında belirleyici bir faktör olarak görülmektedir.

Firmaların örgütsel işleyiş ve süreçlerin gelişimi ile örgütsel değişim yeteneklerinin gelişimi ise şeffaflık ilkesinden etkilenmekte, bu iki performans boyutundaki değişim %22'si şeffaflık ilkesinden, yani, yönetim kurulu karar ve uygulamalarının eksiksiz ve şeffaf bir şekilde paylaşılmasıyla açıklanmaktadır. Her iki performans boyutu da personel ilişkisi olması, personelin şeffaflıktan olumlu yönde etkilendiğini göstermektedir.

Tablo 5.22'de özetlenen çoklu regresyon analizi sonuçlarının ayrıntıları aşağıya çıkartılmıştır.

#### 5.4.2.2.1.Firmaların Müşterilerinin Memnuniyet Düzeylerinin, Yönetim Kurullarının Kurumsallaşma Düzeylerinden Etkilenmesi

Firmaların müşteri memnuniyeti düzeylerinin yönetim kurullarının kurumsallaşma düzeylerinden etkilenme düzeyi, kurumsal yönetim ilkeleri değişkenleri ile yapılan çoklu regresyon analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Tablodan da görülen bulgulara göre, regresyon analizinde elde edilen bağımlı değişkenin açıklanma düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır. ( $R^2=.155$ ,  $F=8.447$ ,  $p=.006$ ). bağımsız değişken olarak kullanılan kurumsal yönetim ilkelerinden bağımsızlık faktörünün ( $B=.394$ ,  $p=.006$ ) bağımlı değişkendeki değişimin %15,5 ini açıkladığı görülmektedir. Bu durumda hipotez kısmen kabul edilmiş olmaktadır.

**Tablo 5.19.** Firmanın Müşterilerinin Memnuniyet Düzeylerinin Yönetim Kurullarının Kurumsallaşma Düzeylerinden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t değerinin anlamlılık düzeyi
Sabit Değer	1.897	.000
<b>Bağımsızlık</b>	<b>.394</b>	<b>.006</b>
Adillik	-.007	.967
Sorumluluk	-.105	.473
Hesap Verilebilirlik	-.063	.751
Şeffaflık	.180	.261
$R^2$	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
.155	8.447	.006

Oluşturulan regresyon modeli istatistiki olarak anlamlı olsa da bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama yüzdesi düşüktür. Bu durumda müşterilerin memnuniyet düzeylerinin yönetim kurullarının bağımsızlığının dışında başka faktörler tarafından da etkilendiği görülmektedir.

#### 5.4.2.2.2.Firmaların Örgütsel İşleyiş Ve Süreçlerinin Gelişiminin, Yönetim Kurullarının Kurumsallaşma Düzeylerinden Etkilenmesi

Firmaların örgütsel işleyiş ve süreçlerinin gelişim düzeyinin yönetim kurullarının kurumsallaşma düzeyini belirleyen ilkelerin bağımsız değişkenler olarak alınması ile yapılan regresyon analizinde elde edilen bağımlı değişkenin açıklanma düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır. ( $R^2=.227$ ,  $F=6.490$ ,  $p=.003$ ). Kullanılan bağımsız değişkenlerden “şeffaflık” ( $B1=.671$ ,  $p=.001$ ) ve “sorumluluk” değişkenlerinin ( $B2=.385$ ,  $p=.050$ ) bağımlı değişkendeki değişimin %22,4’ünü açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 5.20.**Firmanın Örgütsel İşleyiş ve Süreçlerinin Gelişiminin Yönetim Kurullarının Kurumsallaşma Düzeylerinden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t değerinin anlamlılık düzeyi
Sabit Değer	-4.248	.060
<b>Şeffaflık</b>	<b>.671</b>	<b>.001</b>
<b>Sorumluluk</b>	<b>-.385</b>	<b>.050</b>
Hesap Verilebilirlik	-.050	.821
Adillik	.025	.910
Bağımsızlık	.167	.285
R <sup>2</sup>	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
.224	6.490	.003

Yönetim kurulunun karar ve uygulamaları eksiksiz ve şeffaf bir şekilde paylaşması ile yönetim kurulunun faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğu, firmanın örgütsel işleyiş ve süreçlerinin gelişimini etkilediği görülmektedir. Bu durumda hipotez kısmen kabul edilmiştir.

#### 5.4.2.2.3. Firmaların Örgütsel Değişim Yeteneklerinin Gelişiminin, Yönetim Kurullarının Kurumsallaşma Düzeylerinden Etkilenmesi

Firmaların örgütsel değişim yeteneklerindeki gelişimi etkileyen kurumsal yönetim değişkenlerinin belirlenmesi amacıyla oluşturulan regresyon modeli istatistiki olarak anlamlıdır.(R<sup>2</sup>=.214, F=12.536, p=.001).

**Tablo 5.21.**Firmanın Örgütsel Değişim Yeteneklerinin Yönetim Kurullarının Kurumsallaşma Düzeylerinden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t değerinin anlamlılık düzeyi
Sabit Değer	-3.714	.060
<b>Şeffaflık</b>	<b>.463</b>	<b>.001</b>
Adillik	-.202	.252
Sorumluluk	-.340	.073
Hesap Verilebilirlik	.136	.502
Bağımsızlık	.236	.125
R <sup>2</sup>	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
.214	12.536	.001

Kurumsal yönetim ilkelerinden olan “şeffaflık”, (B=.463, p=.001) örgütsel değişim yeteneklerindeki değişimin %21,4’ünü açıklamaktadır. Bu durumda hipotez kısmen desteklenmektedir.

**Tablo 5.22.**Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez	Sonuç
Firmanın müşterilerinin memnuniyet düzeyleri, yönetim kurullarının kurumsallaşma düzeylerinden etkilenmektedir	$R^2=.155$ , $F=8.447$ , $p=.006$ Bağımsız değişkenlerden “bağımsızlık” ( $B=.394$ , $p=.006$ ) müşterilerin memnuniyet düzeylerindeki değişimin %15,5’ini açıklamaktadır.
Firmaların örgütsel işleyiş ve süreçlerinin gelişimi, yönetim kurullarının kurumsallaşma düzeylerinden etkilenmektedir.	$R^2=.227$ , $F=6.490$ , $p=.003$ Bağımsız değişkenlerden “şeffaflık” ( $B1=.671$ , $p=.001$ ) ve “sorumluluk” değişkenlerinin ( $B2=.385$ , $p=.050$ ) örgütsel işleyiş ve süreçlerindeki gelişimin %22,4’ünü açıklamaktadır.
Firmaların örgütsel değişim yeteneklerinin gelişimi, yönetim kurullarının kurumsallaşma düzeylerinden etkilenmektedir.	$R^2=.214$ , $F=12.536$ , $p=.001$ Bağımsız değişkenlerden “şeffaflık”, ( $B=.463$ , $p=.001$ ) örgütsel değişim yeteneklerindeki değişimin %21,4’ünü açıklamaktadır.

#### 5.4.2.3.İki Grup Ayırma Analizine İlişkin Bulgular

Firmaların, kurumlaşma düzeylerinin yüksek ya da düşük olarak ayrılmasında, hangi kurumsal yönetim ilkelerinin belirleyici olduğu, iki grup ayırma analizi ile test edilmiştir. Bunun için ankette elde edilen skorların ortalamaları alınarak, 4.00 ve üzeri skorlar kurumsallaşma düzeyi yüksek, aşağı olanlar ise kurumsallaşma düzeyi düşük olarak kabul edilerek analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucu, adillik ve hesap verebilirlik ilkelerinin kurumsallaşma düzeylerinin yüksek yada düşük olmasında ayırma yeteneğinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

##### 5.4.2.3.1.Firmaların Kurumsallaşma Düzeylerine Göre Ayrılma Faktörleri

Çalışmada bağımsız değişken olarak kullanılan kurumsal yönetim ilkelerinin, işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin yüksek veya düşük olarak ayırma yeteneklerini belirlemek amacıyla iki grup ayırma analizi yapılmıştır. Bunun için ankette elde edilen skorların ortalamaları alınarak, 4.00 ve üzeri skorlar kurumsallaşma düzeyi yüksek, aşağı olanlar ise kurumsallaşma düzeyi düşük olarak kabul edilerek analize tabi tutulmuştur.

**Tablo.5.23.**Farklı Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Ayırma Analizi İle Grup Ortalamalarının Testi

Değişkenler	Wilks' Lambada	F	P	Mean of Group 1	Mean of Group 2
Adillik	.296	53.446	.000	3.7833	4.4226
Hesap Verilebilirlik	.402	68.306	.000	3.7364	4.4286

Grup 1: Kurumsallaşma derecesi düşük işletmeler

Grup 2: Kurumsallaşma derecesi yüksek işletmeler

İki grup ayırma analizi sonuçları, bağımsız değişken olan kurumsal yönetim ilkelerinden adillik ve hesap verebilirlik ilkelerinin, kurumsallaşma düzeylerinin ayrılmasında en önemli değişkenler olduğunu göstermiştir. Bağımsızlık, sorumluluk ve şeffaflık ilkelerinin ayırmada öneminin daha az olduğu görülmektedir. Bu iki değişkenin F değerleri minimum kabul edilebilir (1.0) düzeyin üzerindedir



**Tablo.5.24.** Canonical Ayırma Fonsiyonu Özeti

Function	Eigenvalue	Canonical Correlation	Wilks' Lambada	Chi-square	df	Significance
1	2.375	.839	.296	54.743	2	.000

Ortalama Ayırma Skorları (Centroids) : Grup 1 : -1.785 Grup 2 : 1.275

Doğru Sınıflandırma yüzdesi : % 70

Öz değer (Eigenvalue) istatistiği ne kadar büyükse, bağımlı değişkendeki varyansın daha büyük bir kısmı o fonksiyon tarafından açıklanacak demektir. 0.40'dan büyük öz değer iyi olarak kabul edilir. Bu değer 2.375 olup, fonksiyonun iyi bir ayırmacılık sağladığı söylenebilir.

Canonical Correlation değeri, (.839)'dur. Bu değerın karesi (.839<sup>2</sup>= .70). Model kurumsallaşma düzeyi yüksek ve düşük olan işletmelerdeki varyansın %70'ni açıklamaktadır.

Wilks' Lambada ise .296 olup, ayırma skorlarındaki toplam varyansın yaklaşık olarak %30'u, gruplar arasındaki farklar tarafında açıklanamamaktadır.

**Tablo 5.25.**Yapı Matrisi

Değişkenler	Function 1
Hesap Verilebilirlik	.846
Adillik	.615
Şeffaflık	.546
Bağımsızlık	.382
Sorumluluk	.343

Kurumsallaşma ilkelerinin, işletmelerin kurumsallaşma düzeylerine göre ayrılmasındaki önem durumuna göre sıralanışı yapı matrisinde görülmektedir. Kurumsallaşma düzeylerini ayırmada, hesap verilebilirlik ve adillik ilkeleri önemli ayırt edici ilkelerdir. Şeffaflık, bağımsızlık ve sorumluluk ilkelerinin ise önem derecesi düşüktür.

Ayırma fonksiyonunun başarısının değerlendirilmesi için, Nispi Şans Kriteri, aşağıdaki gibi hesaplanmıştır:

$$p = \text{Grup 1'deki işletmelerin oranı}$$

$$p-1 = \text{Grup 2'deki işletmelerin oranı}$$

$$\begin{aligned} \text{Nispi Şans Kriteri} &= p^2 + (1-p)^2 \\ &= (.58)^2 + (.42)^2 \\ &= .34 + .18 \\ &= .52 \end{aligned}$$

Nispi şans kriteri, % 52 olarak bulunmuştur. Bu oran % 70'den küçük olduğu için doğru sınıflandırma yüzdesi, tahmin etme gücü yüksektir.

Bu sonuç, “firmaların, kurumlaşma düzeylerinin yüksek yada düşük olarak ayrılmasında, kurumsal yönetim ilkeleri belirleyicidir” hipotezimizi (H19), kısmen doğrulamaktadır. Kurumsal yönetimin beş ilkesinden, adillik ve hesap verilebilirlik, firmaların kurumsallaşma düzeyleri yüksek veya düşük olarak ayrılmasında önemli değişkenler iken, diğer üç ilkenin ayırmada önemi düşüktür.

## SONUÇ

Kurumsal yönetim kavramı son yıllarda üzerinde yoğun olarak çalışmaların yapıldığı bir konu olmuştur. Yaşanan uluslar arası finansal krizler ve şirket skandallarının arkasında yatan önemli nedenlerden birisi olarak kamunun ve özel sektörün kurumsal yönetim uygulamalarının yetersiz olduğu düşüncesi ile önemi daha da artmıştır. İyi kurumsal yönetim uygulamalarının şirketler ve ülke açısından önemli yararları bulunmaktadır. Konuya şirketler açısından bakıldığında, kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması; düşük sermaye maliyeti, finansman imkanlarının ve likiditenin artması, krizlerin daha kolay atlatılması ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasalarından dışlanmaması anlamına gelmektedir. Konuya ülke açısından bakıldığında ise iyi kurumsal yönetim, ülkenin imajının yükselmesi, sermayenin yurt dışına kaçmasının önlenmesi, dahası yabancı sermaye yatırımlarının artması, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması, krizlerin daha az zararlarla atlatılması, kaynakların daha etkin bir şekilde dağılması, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi anlamına gelmektedir.

Bu nedenle dünyada pek çok ülke kurumsal yönetim kodları hazırlamış ve uygulamaya koymuştur. OECD 1999 yılında Kurumsal Yönetim İlkelerini yayınlamıştır. Türkiye’de de bu kapsamda SPK ve TÜSİAD çalışmalar yürütmektedir. TÜSİAD 2002 yılında “Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu : Yönetim Kurullarının Yapısı ve İşleyişi” çalışmasını yayınlamıştır. Yine TÜSİAD öncülüğünde Ocak 2003’de Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği kurulmuş ve Dernek yoğun bir şekilde çalışmalarını sürdürmektedir. SPK, Temmuz 2003’de Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni yayınlamış, Şubat 2005’de gözden geçirerek tekrar yayınlamıştır. İlkeler öncelikle halka açık anonim şirketler için hazırlanmıştır. Ancak bu İlkelerde yer alan prensiplerin kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer şirketler ve kuruluşlar tarafından da uygulama alanı bulabileceği düşünülmektedir. İlkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlıdır. Ancak, bu ilkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığına; uygulanmadı ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte şirketin yönetim uygulamalarında ilkelerde yer alan prensipler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamaya, yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve ayrıca kamuya açıklanması gerekmektedir.

SPK’nın yayınladığı ilkeler, “Pay Sahipleri”, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık”, “Menfaat Sahipleri” ve “Yönetim Kurulu” olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Bu dört konudan, yönetim kurulu Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve TÜSİAD tarafından ayrıca üzerinde durulmuş ve çalışılmaktadır. Bu çalışmada da İMKB sanayi endeksinde yer alan ve kurumsal yönetim ilkelerini uyguladığını beyan eden aile işletmelerinin yönetim kurullarının oluşum ve işleyişinde, kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyleri ile performans arasındaki ilişki test edilmiştir.

Yönetim kurulu, işletmelerde sermayedarları temsil eden, her ülkenin mevzuatında yer alan ve şirket kapsamında bütün yetkilere sahip bir organdır. Özellikle aile şirketlerinde, yönetim kurulu toplantıları -genellikle- yönetim kurulu üyelerinin bir araya geldiği, birlikte tartışıp, karar aldığı toplantılardır. Bu nedenle büyük önem taşır ve doğru planlanıp etkin olarak yürütülmesi gerekir.

Yönetim kurulu, şirketlerin yönetimini biçimlendiren organdır. Şirketin iyi işleyişinden, diğer bir deyişle, kurumsal yönetimin dayanağını oluşturan adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumluluk bilincine dayalı yönetiminden, yönetim kurulu sorumludur. Yönetim teşkilatı ne denli ayrıntılı olarak yapılandırılrsa yapılandırılсын, yönetim kurulunun bu görevi, vazgeçilemez ve devredilemez görevlerdendir. Kurumsal yönetim ilkesinin özümsemesi ve şirket kültürünün odağına yerleştirilmesi, büyük ölçüde yönetim kurulunun performansına bağlıdır. Bu noktadan hareketle kurumsal yönetim ilkesine ilişkin çalışmalarda ve bu çerçevede SPK ilkeleri'nde; yönetim kurulunun oluşumuna ilişkin düzenlemeler önemli bir yer tutmaktadır.

“Yönetim kurulumuz bağımsız olup tek kişinin kararından da bağımsızdır” önermesine %55 “emin değilim”, “katılmıyorum” veya “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir. Yine “şirket kurucusu (ya da aile üyesi) yönetim kurulumuzun başkanıdır” önermesine de, % 45'i “katılıyorum” cevabını vermiştir. %75'inde bağımsız üye bulunmamaktadır. Yönetim kurulu işlevsiz ve yasa gereği var olan bir organa olma işlevini devam ettirdiği görülmektedir. Üst yönetimin bütün yönetim işlevlerini tek başına yürütmesi, dış üyelere kapalı bir yapının korunması yönetim kurulunun işlevini yitirmesindeki başlıca nedenlerdir.

Kurumsal yönetim, yönetimin “ilişki içinde olduğu bütün kesimlere” güven vermesiyle ilişkilidir. Başka bir deyişle kurumsal yönetim, yönetim anlayışının şeffaflık, adillik, sorumluluk, hesap verebilirlik ilkelerini hayata geçirecek şekilde oluşmasını ön plana çıkarmaktadır. Nitekim bahsedilen konuların yönetim kurulunun işleyişi ile yakın ilişkisi vardır.

Anketin uygulandığı işletmelerin %50'sinde bağımsız bir yönetici tarafından yönetilen denetim komitesi bulunmamaktadır. Yönetim kurullarının etkinliğini belirleyen temel ölçü, içinde bulunan üyeler ve davranışlarıdır. Yönetim kurullarından istenilen faydaların elde edilebilmesi için başta üyelerin dikkatli bir şekilde seçilmesi gerekir. Genellikle çoğu işletmede aile üyeleri yönetim kurulu üyeleridir. İşletmenin dışarıya kapalı olması, bazı bilgileri “sır” olarak korumak istemesi, yönetim ve sahipliğin aynı kişide toplanması vb. nedenler bağımsız, dış üyelerin yönetim kurulunda yer almasını engellemektedir. Oysa işletmenin gerçekten iyi yönlendirilmesini ve denetlenmesini sağlamak için yetkin ve bağımsız dış üyelerin yönetim kurulunda yer alması gerekir. İşletme büyük ya da küçük olsun, deneyimleri, görüşleri ve çıkarları yönetim kadrosundan farklı olan yönetim kurulu

üyelerine ihtiyaç vardır. Olayları farklı algılayan, kendine ters görüşlere itiraz eden, soru soran bir yönetim kuruluna sahip olmak iş hayatı için önemli bir avantajdır.

Diğer yandan yönetim kurulu üyelerinin bireysel ve takım olarak davranışları işletme menfaatlerini koruyacak ve geliştirecek şekilde olmalıdır. Sözgelimi, iyi bir yönetim kurulu üyesinin en önemli görevi sağlıklı bir sorgulama sürecini hayata geçirebilmesidir. Sorgulamada hedef, üyenin kendi bilgisini ortaya çıkarmak, bir savcı edasıyla işletme genel müdürünün bilgisini test etmek ya da hukuki bir gerekliliği yerine getirmek değil, gerçekten işletmenin durumunu iyi anlamak olmalıdır.

Yönetim kurulu karar alırken üyeler görüşlerini rahatlıkla dile getirebilmeli, kararlar tartışarak alınmalıdır. Üyeler sadece toplantılarda değil, toplantılar arasındaki süreçte de işletmeyle ilgili bir şeyler öğrenmek için zaman harcamalıdır.

Yönetim kurulu, şirket stratejilerini gözden geçirmek, yönetimi izlemek, potansiyel çıkar çatışmalarını idare etmek, muhasebe, raporlama ve iletişim sistemlerinin bütünlüğünü garanti altına almak zorundadır. Bunlarla birlikte yönetim kurulu, şirket yönetiminden bağımsız olarak şirket işleri hakkında tarafsız değerlendirmeler yapabilmelidir.

Sonuç olarak kurumsal yönetimi sağlamak için yönetim kurullarının rasyonel ve etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Başka bir deyişle yasa gereği var olan bir organ olarak değerlendirilen “yönetim kurulu” kurumsal yönetim uygulanmasına zemin hazırlamaz.

Şirketlerin %75’inde bağımsız üyenin bulunmaması, %70,8’inde ana ortağın veya aile üyesinin yönetim kurunda bulunması, %62,5’inde şirketin ana ortağının veya aile üyesinin yönetim kurulu başkanı olması, aile işletmelerinde vekalet probleminin olduğunu, yani aile üyelerinin yönetimi devredemediğini göstermektedir.

Yönetim kurulu üyelerinin, % 82’inde tamamı, % 54’ünde üçte biri aile üyelerinden oluşmakta, “Yönetim kurulumuz bağımsız olup tek kişinin kararından da bağımsızdır” önermesine %55 “emin değilim”, “katılmıyorum” veya “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermesi, “şirket kurucusu (yada aile üyesi) yönetim kurulumuzun başkanıdır” önermesine de, % 45’i “katılıyorum” cevabını vermesi, kurumsal yönetim ilkelerine uyumun henüz tam anlamıyla gerçekleşmediğini göstermektedir.

Kurumsal yönetim şirketle ilgili tüm kesimlerin çıkarlarını gözetererek, yenilik yaratarak, etkinlik ve verimlilik artışı sağlayarak performansı artırmaya çalışmaktır. Performans, finansal boyutunun yanı sıra, müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı, kusurlu üretimlerin azalması, sipariş miktarlarının artması, ürün çeşitliliğinin artması, müşteriye teslimatın zamanında yapılması, örgütsel gelişimin sağlanması gibi değişik boyutları da bulunmaktadır. Yönetim kurullarının yukarıda bahsedilen konumundan dolayı, yapısı ve işleyişi ile kurumsal yönetime uyumu performans artışının da önemli bir öğesidir.

Yönetim kurulu üyeliklerinin seçim süreç ve kriterlerinin net, açık ve adil olması; yönetim kurulu karar ve uygulamalarının eksiksiz ve şeffaf bir şekilde paylaşılması; yönetim kurulunun faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğu; yönetim kurulunun yetki ve sorumluluklarının kullanılmasına ilişkin olarak ilgili kişilere cevap verebilir olması; yönetim kurulunda ana hissedar ve aile üyelerinden bağımsız üyelerin yer alması, iç ve dış müşteriler üzerinde oluşturacağı güven, iç süreçleri, örgütsel değişimi ve dolayısıyla müşteri memnuniyet ve bağlılığını artıracaktır.

Kurumsallaşma olgusu bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de modern toplumun bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede, işletmeleri durağan bir unsur olarak görmemek ve onların da zaman içinde değişim gösterdiğini kabul etmek gerekmektedir. Ancak, bu değişim sürecinde bazı işletmeler süreklilik kazanırken, bazılarının yaşamları kurumsallaşamamaları yüzünden kısa sürmektedir. Bunun en büyük nedeni; değişen çevre koşullarına gösterilen direnç, yeniliklere ve değişime açık olmayan yönetim, stratejik düşünememe, iyi bir bilgi sisteminin kurulamamış olması, çevredeki değişim ve baskılara uyulmamasıdır.

Kurumsallaşmanın ana sonucu, işletmelerin değişim eşliğinde de olsa sürekliliklerini ve hayatta kalmalarını sağlamaktır. Kurumsallaşmada önemli olan; uzun vadeli stratejik unsurlara önem verilerek, güçlü, çevredeki değişime duyarlı, yenileşmeye açık, etkili bir örgüt yapısının oluşturulmasının yanı sıra, bu yapının ihtiyacı olan, uzun süreli ve istikrarlı bir yönetim felsefesinin, etkin bir bilgi sisteminin ve örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Ancak, Kurumsallaşmanın her şeyin kurallara bağlandığı bir sistem olarak görülmemesi gerekmektedir. Bu sistem içinde, sürekli iyileştirme anlayışıyla ortak çabaların ve insan faktörünün ön plana çıkarılması önem taşımaktadır.

Kurumsal yönetim, örgütün amaçlarına ulaşmak için çalışanların katılımını sağlayacak ortamı oluşturan; çevredeki değişiklikleri anlama ve tepki verme kapasitesini artıran; müşteriler, tedarikçiler, yerel halk gibi genelde çevrenin içerdiği tüm fayda sağlayanların ihtiyaçlarını göz önüne alan; güven kuran; korkuyu bertaraf eden; insanların yardımlaşmalarını doğal hale getiren; açık ve dürüst iletişimin desteklediği, hedeflere ulaşmak için kaynakların ve uygun stratejilerin planlandığı ve uygulandığı bir yönetim anlayışının oluşturulmasını ve uygulanmasını gerektirmektedir.

Kurumsal yönetim, çalışanların işlerini tam olarak yerine getirmelerini, kendi yeteneklerini örgüt yararına kullanmalarını sağlamakta, bu sayede, sürekli iyileştirmeyi amaçlayan bir sistem yaklaşımını öngörmektedir. Bu durum, faaliyet sistemlerinin ve çalışanların sürekli gelişmesini öngören kurumsallaşma yaklaşımı ile paralellik arz etmektedir.

Kurumsal yönetimde, işletmelerin ürettiği ürün veya hizmetle ilgili müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlamak, şartlarına uymak ve müşteri

beklentilerine ulaşmak için çaba gösterilmesi önem taşımaktadır. Çevre ile etkileşimi ve çevrenin gerektirdiği koşullara stratejik planlarla uyum sağlamayı öngören kurumsallaşma için de bu gerekli bir durumdur.

Kurumsal yönetim ilkeleri ile performans boyutları arasındaki ilişkinin test edildiği analizin sonucunda, yönetim kurulunun, karar ve uygulamalarının eksiksiz ve şeffaf bir şekilde personel ve kamu oyu ile paylaşılması durumunda, müşteri memnuniyeti, örgütsel değişim yeteneklerinin gelişimi ve örgütsel işleyiş ve süreçler üzerinde pozitif yönde bir etki yaptığı görülmektedir. Yani şeffaflık arttıkça performans da artmaktadır. Yönetim kurulunun faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğu ile müşteri memnuniyeti, örgütsel değişim yeteneklerinin gelişimi ve örgütsel işleyiş ve süreçler arasında bir ilişki belirlenmemiştir. Bunun nedeni sorumluluk ilkesi ile ilgili uygulamaların henüz yeterli olmamasıdır. Yönetim kurulunun yetki ve sorumlulukların kullanılmasına ilişkin olarak ilgili kişilere cevap verebilir olması ile, müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki bulunamazken, örgütsel değişim yeteneklerinin gelişimi ve örgütsel işleyiş ve süreçler arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Hesap verebilirlik, müşterilerden çok, personel üzerinde güven, motivasyon ve olumlu bir etki bıraktığı görülmektedir. Yönetim kurulu üyeliklerinin seçim süreç ve kriterlerinin net, açık ve adil olması ile, müşteri memnuniyeti, örgütsel değişim yeteneklerinin gelişimi ve örgütsel işleyiş ve süreçler arasında pozitif bir ilişki bulunamazken, yönetim kurulunda bağımsız üyelerin yer alması ile, müşteri memnuniyeti, örgütsel değişim yeteneklerinin gelişimi ve örgütsel işleyiş ve süreçler arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bağımsız üyelerin bulunması kurumsal yönetim ve kurumsallaşma için önemli bir faktördür. Bağımsız üyelerin varlığı, tüm taraflar için bir güven unsurudur. Ancak seçim süreçlerindeki kriterlerin açık ve net olması vekalet probleminde işaret etmektedir. Aile işletmelerinde, yönetici seçimindeki kriterleri işletme sahiplerinin belirlediği ve bu nedenle de performans üzerinde pozitif etkisinin olmadığı görülmektedir.

Firmaların performansının yönetim kurullarının kurumsallaşma düzeylerinden etkilenme durumuna ilişkin analiz sonuçlarında; müşterilerin memnuniyet düzeyleri, bağımsızlık ilkesinden etkilenmektedir. Bağımsızlık değişkeni müşteri memnuniyet düzeylerindeki değişimin %15,5'ini açıklamaktadır. Yönetim kurullarında bağımsız üyelerin yer alması müşterilerin memnuniyetinin artmasında belirleyici bir faktör olarak görülmektedir. Firmaların örgütsel işleyiş ve süreçlerin gelişimi ile örgütsel değişim yeteneklerinin gelişimi ise şeffaflık ilkesinden etkilenmekte, bu iki performans boyutundaki değişim %22'si şeffaflık ilkesinden, yani, yönetim kurulu karar ve uygulamalarının eksiksiz ve şeffaf bir şekilde paylaşılmasıyla açıklanmaktadır. Her iki performans boyutu da personel ilişkisi olması, personelin şeffaflıktan olumlu yönde etkilendiğini göstermektedir.

Yönetim kurullarının yapısı ve işleyişi, kurumsal yönetim ilkeleri ölçeğinde değerlendirildiğinde değişimin tam olarak sağlanamadığı görülmektedir. Dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetim ile ilgili düzenleme ve uygulamalar oldukça yenidir. Uygulamanın isteğe bağlı olması süreci yavaşlatmaktadır. Uygulamanın yaygınlaşabilmesi için İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’nin uygulamaya konulması gerekmektedir. Bu endeks yatırımcıların tercihlerinde etkili olacağından firmaların borsa değerinde artış meydana getirecek ve kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması sürecini hızlandıracaktır. Türkiye’de kurumsal yönetim ile ilgili uygulamaların yeni olması sonuçların alınması için yeterli değildir. Zaman ilerledikçe isteğe bağlı olan ilkeler daha geniş ve daha kapsamlı bir şekilde bir uygulama imkanı olacak ve firmaların performansını pozitif yönde daha fazla etkileyecektir.



## KAYNAKÇA

### Kitaplar ve Makaleler

- Ağca, Veysel, Tuncer Ender, Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.VIII ,S.1, 2006.
- Akal, Zuhâl, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara, MPM Yayınları, No: 473.1992.
- Akat, İ. ve Atılğan, T., **2000 Yılına Doğru Büyük Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma Eğilimleri: İzmir ve Hinterlandında İmalat Sanayiinde Kurumlaşmaya Yönelik Bir Eğilim ve Saptama Araştırması Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü**, Ankara, T.O.B.B. Ekonomik ve Sosyal Sorunlar Dizisi 4,1992.
- Akıngüç, Günver, Dr.Bahar, **Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği**, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2002.
- Alayoğlu, Nihat, **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, Müsiad yayınları, İstanbul, 2003.
- Allred, C.Roger-Allred S.Russell, **The Family Business Power Tools For Survival, Success And Succession**, Berkley Books,New York, July 1997.
- Alexis, H. Kunza, Dieter, “Agency theory, performance evaluation, and the hypothetical construct of intrinsic motivation”, **Accounting, Organizations and Society**, 2002.
- Alvaro, Cuervo, “Corporate Governance Mechanisms: a plea for less code of good governance and more market control”, **Corporate Governance**, Cilt 10, Sayı 2, Nisan 2002.
- Andrew, Jackson, “Towards a “Mutual Understanding of Objectives”? Attitudes of institutional investors and listed companies to corporate governance reform”, **Corporate Governance**, Cilt 9, Sayı 3, Temmuz 2001.
- Ataman,Göksel, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- Aziz, Elvan, Paksoy Serdar, **Corporate Governance in Turkey, Paksoy &Co. Attorneys at Law**, İstanbul.1999.
- Baltaş, Prof.Dr.Acar, **Güçlü Şirketleri Yaratan İş Liderleri**, Remzi Kitapevi, 2.basım, İstanbul, 2002.
- Baykal, Adnan Nur, **Babalar Oğullar ve Kızlar, Girişimciye Kurumsallaşma Mektupları**, Sistem Yayıncılık, 1.Basım, İstanbul, 2002.
- Black, Bernard, “The corporate governance behavior and market value of Russian firm”, **Emerging Markets Review**, Sayı 2, 2001.
- Buğra, Ayşe, **Devlet ve İş Adamları**, İletişim Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 2003.
- Büyük, Sedef Seçkin, “İyi Yönetimin Savaşçıları”, **Capital**, Temmuz 2003.
- Carter, David A., Simkins Betty J., Simpson W. Gary “Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value”, **Financial Review**, Cilt 38, Sayı 1, Şubat 2003.
- Coşkun, Ali, **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2006
- Çelik, Adnan ve diğerleri, “Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları:K.Maraş Örneği”, **1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004.
- Dacin, M. T. “Isomorfizm in Context: The Power and Prescripton of Institutional Norms.” **The Academy of Management Journal**, Cilt 40, Sayı 1, 1997.
- Daily, Catherine-Dan R Dalton, “Separate, But Not Independent: Board Leadership Structure in Large Corporations”, **Corporate Governance**, Cilt 5, Sayı 3, Temmuz 1997.
- David, D. Li, Shan Li, “An agency theory of the bankruptcy law”, **International Review of Economics and Finance**, 1999.
- Denis, Diane K., “Twenty-five years of corporate governance research .... And couting”, **Review of Financial Economics**, Sayı 10, 2001.
- Dianna, C. Preecea, Donald J. Mullineauxb, Greg Filbeckc, Steven A. Dennise, “Agency theory and the House bank affair”, **Review of Financial Economics**, 2004.
- Dimaggio, P. J. ve W. W. Powell. “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.” **American Sociological Review**, Cilt 48, 1983.

- Dönmezer, Sulhi, **Sosyoloji**, Genişletilmiş 9.baskı, İstanbul, Savaş Yayınları, 1984.
- Dudi, M. Kurniawan, Nur Indriantoro, The Second Asian Roundtable on Corporate Governance *The Role of Disclosure in Strengthening Corporate Governance and Accountability* Corporate Governance in Indonesia, Hong Kong, China, 31May – 2 June 2000.
- Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Kurumsal Yönetim İlkeleri**, İstanbul, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, Ocak 2005.
- Eggertsson, Thrainn, "The Old Theory of Economic Policy and the New Institutionalism", **World Development**, 25, No.8, ss1187-1203, 1997.
- Enrique, Loredo-Eugenia, Suarez, "Privatisation and Deregulation: corporate governance consequences in a global economy", **Corporate Governance**, Cilt 8, Sayı 1, Ocak 2000.
- Fındıkçı, İlhami, **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2005.
- Florian, Schilling, "Corporate Governance in Germany: the move to shareholder value", **Corporate Governance**, Cilt 9, Sayı 3, Temmuz 2001.
- Frost, P. "Organizational Culture." **Administrative Science Quarterly**, Cilt 32, 1987.
- Garih, Üzeyir, **İş Hayatından Kesitler ve Gençlere Tavsiyeler**, Hayat Yayıncılık, 4. baskı, İstanbul, 2001.
- Greenwood, Royston-Hinnings, C.R., "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and The New Institutionalism", **Academy of Management Review**, October 1996.
- Gözalın, Mustafa, "Kurumsallaşma Üzerine", **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Sayı:4, Aralık'98-Ocak'99.
- Guildinga, Chris, Jan Warnkenb, Allan Ardillc, Liz Fredlined, "An agency theory perspective on the owner/manager relationship in tourism-based condominiums", **Tourism Management**, 2004.
- Gülcü, Aslan, ve diğerleri, "Cumhuriyet Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesi'nin Veri Zarflama Analizi Yöntemiyle Göreceli Etkinlik Analizi", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.5, S 2, 2004.
- Güney, Salih, **Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, Ankara, Siyasal Kitabevi, Ağustos 2004.
- Guido, Corbetta, Carlo A. Salvato, "The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All", **Family Business Review**, Haziran 2004.
- Gürbüz, A. Osman-Ergincan Yakup, **Kurumsal Yönetim Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**, Literatür Yayınları, İstanbul, Mart 2004.
- Hacımahmutoglu, Sibel, "The System of Corporate Governance :A Turkish Perspective", **International and Comparative Corporate Law Journal**, Cilt 1, Sayı 3, 2000.
- Harward Business Review Dergisinden Seçmeler, Çev.Ahmet Kardam, **Kurumsal Şirket Yönetimi**, MESS Yayınları, İstanbul, 2002.
- Hart, Oliver, "Corporate Governance : Some Theory and Implications", **The Economic Journal**, 105, No.430, May 1995.
- Ing-Chung, Huang, Pei-Wen Huang, Yi-Jung Chen, "A study of Taiwan's travel agent salary system: an agency theory perspective", **Tourism Management**, 2004.
- Işık, Yusuf, "Kurumsal Şirket Yönetimi Alanında Kavramsal Çerçeve ve Eğilimler, Dünyadaki Gelişmeler", **Kurumsal Şirket Yönetimi**, Ankara, TCMB Yayınları, 2003.
- İyi Yönetişimin Temel Unsurları**, T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Yayınları, Ankara, 2003.
- Jepperson, L. R., **Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism**, Chicago, University of Chicago Press, Cilt 6, 1991.
- Jian, Chen, "Ownership Structure as Corporate Governance Mechanism: Evidence from Chinese Listed", **Economics of Planning**, 2004.
- Jill, F.-Solomon, Shih-Wei, Lin-Simon, D. Norton, Aris Solomon, "Corporate Governance in Taiwan: empirical evidence from Taiwanese company directors", **Corporate Governance**, Cilt 11, Sayı 3, Temmuz 2003.

- Kalaycı, Şeref, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayınları,2. Baskı,Ankara, 2006.
- Kalyoncu, Cemal, **Paranın Efendileri**, Zaman Kitap, 3. baskı, İstanbul, 2003.
- Karpuzoğlu, Ebru, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- Kayacan, Murad, **Küreselleşen Dünyamızda Yeni Şirket Gündemi: Kurumsal Yönetim**, Tasarım Matbaacılık, İstanbul, 2006.
- Kırım, Arman, **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2. Basım,2003.
- Kimberly, J.R. "Issues in the Creation of Organizations: Initiation Innovation and Institutionalization." **Academy of Management Journal**, Cilt 22, 1979.
- Klapper, L.F.-Love I., "Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets", **Journal of Corporate Finance**, 2003.
- Klaus, Gugler, Dennis C. Mueller, B. Burcin Yurtoglu, "The Impact of Corporate Governance on Investment Returns in Developed and Developing Countries", **The Economic Journal**, Cilt 113, Sayı 491, Kasım 2003.
- Koç, İ.Ö.-Yalın,P.-Yavuz,N.; "AB'ye Entegrasyon Sürecinde Kurumsal Yönetim ve Öncü İki Sektör Üzerine Uygulama", **Geleneksel Finans Sempozyumu - 2004**, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü & Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, İstanbul, 27-28 Mayıs 2004.
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayın, 10. Baskı, İstanbul,2005.
- Kondra, Z. A. "Organizational Diversity and Change in Institutional Theory." **Organization Studies**, Cilt 19, Sayı 5, 1998.
- Kula, Veysel, **Kurumsal Yönetim Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği**, Papatya Yayıncılık,İstanbul, 2006.
- Kurumsal Şirket Yönetimi**, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çev.Ahmet KARDAM, İstanbul, MESS Yayınları, Aralık 2002.
- Kurumsal Şirket Yönetimi**, T.C. Merkez Bankası Yayınları, Ankara, 2003.
- Kurumsal Yönetim Derneği-Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Kurumsal Yönetim İlkeleri**, Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, İstanbul,2005.
- Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**, Tüsiad Yayınları, İstanbul, 2002.
- Kuzey, Pelin, "Şeffaflık ve İyi Yönetişim",**İyi Yönetişimin Temel Unsurları**, Ankara, Ayrıntı Basımevi, 2003.
- Lashgari, Malek, "Corporate Governance : Theory and Practive", **The Journal of American Academy of Business**, September 2004.
- Laszlo, Tihanyi, Alan E. Ellstrand, "The involvement of board of directors and institutional investors in investing in transition economies:An agency theory approach", **Journal of International Management**, 1998.
- Lausten, Mette, "CEO turnover, firm performance and corporate gonerance: emprical evidence on Danish firms", **International Journal of Industrial Organization**, 2002.
- Loizos, Heracleous, "What is the Impact of Corporate Governance on Organisational Performance?", **Corporate Governance**, Cilt 9, Sayı 3, Temmuz 2001.
- Mallin, Chris, "Developments in Corporate Governance in Central and Eastern Europe", **Corporate Governance**, Cilt 8, Sayı 1, Ocak 2000.
- March, G James, "Contunuity and Change in Theories of Organizasyonel Action", **Adminastrative Science Quarterly**, 41, Jun 1996.
- McCarthy, Daniel, Puffer Sheila,"Corporate Governance in Russia: Towards a European, US or Russian Model?", **Eurapean Management Journal**, 20,No.6,December 2002.
- Mizruchi, S. M. ve L. C. Fein.,"The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of The Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism." **Administrative Science Quarterly**, Cilt 44, December, 1999.
- Naipoğlu, Sinan, **Corporate Governance**, Universty of Westminster School of Law June 2002.

- Orru, M., N. W. Biggart ve G.G. Hamilton., **Organizational Isomorphism in East Asia**, Chicago, University of Chicago Press, Cilt 15, 1991.
- Oliver, Hart, “Corporate Governance: Some Theory and Implications” **The Economic Journal**, May 1995
- Önder, Zeynep, “Kurumsal Şirket Yönetimi Konusunda OECD ilkeleri, Diğer İlkeler ve Türkiye”, **Kurumsal Şirket Yönetimi**, Ankara, TCMB Yayınları, 2003.
- Öniş, Ziya, **State and Market**, Boğaziçi University Pres, İstanbul, 1999.
- Pazarcık, Orhan, “Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi”, **1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004.
- Wrighta, Peter, Ananda Mukherjib, Mark J. Krolle, “A reexamination of agency theory assumptions: extensions and extrapolations”, **Journal of Socio-Economics**, 2001.
- Rachel, E.Mickelson, Christopher Worley, “Acquiring a Family Firm: A Case Study”, **Family Business Review**, Eylül 2003.
- Robert, A.G Monks, “”Redesigning Corporate Governance Structures and Systems for the Twenty First Century”, **Corporate Governance**, Cilt 9, Sayı 3, Temmuz 2001.
- Powell, W. W. ve P. J. Dimaggio. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, Chicago, University of Chicago Press, 1991.
- Ruef, M. ve W. R. Scott. “A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments.” **Administrative Science Quarterly**, 4, December, 23, 1998.
- Sabancı, Sakıp, **Bıraktığım Yerden Hayatım**, Doğan Kitap, 3. basım, İstanbul, 2004.
- Saleh, H. Hussain, Chris Mallin, “The Dynamics of Corporate Governance in Bahrain: structure, responsibilities and operation of corporate boards”, **Corporate Governance**, Cilt 11, Sayı 3, Temmuz 2003.
- Samsun, Nihal, “Hesap Verilebilirlik ve İyi Yönetişim”, **İyi Yönetişimin Temel Unsurları**, Ankara, Ayrıntı Basımevi, 2003.
- Sen, Amarta, **Etik ve Ekonomi**, çev. Ali Süha, Doğan Kitap, 1. Baskı, İstanbul, 2003.
- Shann, Turnbull, “The Science of Corporate Governance”, **Corporate Governance**, Cilt 10, Sayı 4, Ekim 2002.
- Schein, E. H. **Surviving in and Adapting to External Environments Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, IV, 1989.
- Scott, W. R. **Institutions and Organizations**, Thousands Oaks California, Sage Publications, 1995.
- Selznick, Philip. “Institutionalism Old and New.” **Administrative Science Quarterly**, Cilt 41, 1996.
- Soysal, Mehmet, **Yılmaz Ulusoy Yılmayan Bir Adamın Öyküsü**, Şedele Matbaacılık, 1. Baskı, İstanbul, 2004.
- Steidlmeier, P. “Institutional Approaches in Strategic Management.” **Journal of Economic Issues**, XXVII, 1, March, 1993.
- Şenver, Bülent, **Kulağınza Küpe Olsun**, Dünya Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul, 2004.
- Şimşek, Zeki, “**Üç Perspektif Işığında Örgütsel Kuramın Bugünü ve Geleceği Üzerine Bir Değerlendirme**”, Boğaziçi Üniversitesi, İİBF, VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- Türkiye İmalat Sanayinin Yapısal Analizi ve Sektörel Performans Değerlendirmesi (22 Ana Sektör İtibarıyla)**, Türkiye Kalkınma Bankası Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Müdürlüğü (ESAM), Ankara 2007.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası**, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, İstanbul, 2005.
- Tüz, Melek, **İşletmelerde Yönetim Modelleri, Avrupa, Amerika, Japonya, Türkiye Uygulamalı**, Alfa Akademi, İstanbul, 2004.
- Uzunçarşılı, Ü., M. Toprak ve O. Ersun. **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2000-4, 2000.
- Ural, Aydın, **Aile Şirketlerinde ‘Kurumsallaşma’ Sendromu**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Varış, Meral, Küçükçolak Ali, Erdoğan Oral, Özer, Levent; **Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri, İMKB Dergisi, Özel Sayı**, Yıl: 5, Sayı: 19, 2001.

Venkatraman, N., Loh Lawrence, Koh Jeongsuk, “The Adoption of Corporate Governance Mechanisms : A test of Competing Diffusion Models”, **Management Science**, Cilt 40,Sayı 4,April 1994 .

Yenice, Ebru, “**Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Yaklaşımı**”,Bütçe Dünyası, C.2,S.25,Bahar 2007.

#### **Diğer Kaynaklar**

Argüden, Yılmaz, “Kurumsal Yönetim Anlayışı”, [http://www.dunyagazetesi.com.tr/news\\_display.asp?upsale\\_id=123595](http://www.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=123595)

Besen, F. Buket, *Performans Yönetim Sistemi ve Veri Zarflama Analizinin Sağlık Sektöründe Uygulanması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul).1994.

Churaev, Kamil; *The Impacts of Corporate Governance Issues on Values of Turkish Companies*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003.

Corporate Governance Code, Russia, 2003.

Corporate Governance Policy, Swedish Shareholders' Association, Stockholm 2001.

Code Of Best Practice for Corporate Governance, Committee on Corporate Governance, Korea. September 1999.

Corporate Governance Policy , Toronto, 2001.

<http://tdk.org.tr>.

<http://www.kosgeb.gov.tr>.

<http://www.tkyd.org>.

Luthy, D. H.,**Intellectual Capital and Its Measurement**, [www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf](http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf)

Revised Corporate Governance Principles, Japan Corporate Governance Committee, October 2001.

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, İstanbul,Şubat 2005.

The Combined Code On Corporate Governance, England, July 2003.

**EKLER****EK 1.ANKET SORULARI**

I-Lütfen aşağıdaki bölümü doldururken ilgili kutucuğu işaretleyiniz veya boş bırakılan yeri doldurunuz.

1.Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Bayan	<input type="checkbox"/> Erkek
2.Eğitim Durumunuz :	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
3.Şirketteki Pozisyonunuz :	<input type="checkbox"/> Yönetim Kurulu Başkanı	<input type="checkbox"/> Yönetim Kurulu Üyesi <input type="checkbox"/> Genel Müdür <input type="checkbox"/> Diğer (Belirtiniz) .....
4.Sektör :	.....	
5.Kuruluş Yılı :		
6.Toplam Çalışan Sayısı :		
7.Yönetim kurulumuz .....	üyeden oluşmaktadır	
8.Yönetim kurulumuzda .....	adet bağımsız üyemiz vardır	
9.Şirketimizde yılda .....	kez yönetim kurulu toplantısı yapılır	
10.Toplantılara ortalama .....	yönetim kurulu üyesi katılır	
11.Tam katılımın sağlandığı yönetim kurulu toplantısı oranı % .....		
12.Şirketimizde aşağıdaki alt komiteler vardır.(birden fazla işaretleyebilirsiniz)		
<input type="checkbox"/> Denetim komitesi	<input type="checkbox"/> Ödül / Değerlendirme komitesi	<input type="checkbox"/> Aday komitesi
<input type="checkbox"/> Kurumsal Yönetim Komitesi	<input type="checkbox"/> Diğer(belirtiniz).....	
13.Her bir alt komitemiz ortalama .....	kişiden oluşur	
14.Her bir alt komitemiz yılda / ayda .....	defa toplanır?	
15.Şu anki yönetim kurulu başkanımız (lütfen işaretleyiniz.)		
<input type="checkbox"/> Eski genel müdür	<input type="checkbox"/> Şu anki genel müdür	<input type="checkbox"/> Şirketin ana ortağı (veya aile üyesi)
<input type="checkbox"/> Şirketin küçük ortağı(veya aile üyesi)		
<input type="checkbox"/> Daha önce şirketle bir bağlantısı olmayan bir profesyonel	<input type="checkbox"/> Diğer(belirtiniz) .....	
16.Yönetim kurulumuzda ana ortağın aile üyelerinden biri de vardır.		
<input type="checkbox"/> Evet .....	Kişi vardır	<input type="checkbox"/> Hayır
17.Kurul üyelerimizin atanmalarında aşağıdaki beceri ve bilgiler etkili olur(birden fazla işaretleyebilirsiniz)		
<input type="checkbox"/> Sektör bilgisi	<input type="checkbox"/> Finans bilgisi	<input type="checkbox"/> Genel müdürlük deneyimi <input type="checkbox"/> Hukuk bilgisi
<input type="checkbox"/> Dürüstlük	<input type="checkbox"/> İtibar	<input type="checkbox"/> Stratejik düşünce becerisi <input type="checkbox"/> İlişki kurma gücü
<input type="checkbox"/> Hükümet deneyimi	<input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz).....	

II-Aşağıdaki önermeler performans ölçümüne yöneliktir ve şirketinizde **Kurumsal Yönetim Uygulaması** başladıktan sonraki değişimi düşünerek katılma düzeyinizi sizin için en uygun olan rakamı işaretleyerek belirtiniz.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Emin değilim
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

1-Şirketimizin toplam müşteri sayısı artmıştır. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
2-Katıldığımız ticari fuar sayısında artış olmuştur Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
3- Müşteri şikayetleri azalmıştır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
4-Sektördeki pazar payımız artmıştır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
5-Müşterilerin isteklerini yerine getirme süresi kısalmıştır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
6-Pazarlama giderleri azalmıştır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
7-Reklam giderleri artmıştır. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
8-Müşteri memnuniyeti artmıştır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
9- Satış iadelerinin satışlara oranı azalmıştır. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
10-Şirketimizin sahip olduğu marka / markaların tanınırlık oranı artmıştır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
11-Araştırma geliştirme giderlerinin satışlara oranı artmıştır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
12-Kapasite kullanım oranı artmıştır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
13-Müşteriye zamanda ulaştırılan teslimat sayısında artış olmuştur. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
14-Siparişlerin ortalama üretim süresi kısalmıştır. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
15-Kusurlu üretim miktarı azalmıştır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
16-Sipariş miktarında artış olmuştur Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum

17-Yeni ürün sayısı artmıştır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
18-Siparişler içinde yeni ürünlerin oranı artmıştır. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
19-Sahip olduğumuz patent sayısı artmıştır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
20-Hatalı ürünlerin tamir veya değiştirme süresi kısalmıştır. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
21-Şirketimize yapılan iş başvurularında artış meydana gelmiştir. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
22-Bilgi işlem sistemine yapılan yatırımlar artmıştır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
23-Şirketimizde birden fazla işlev için eğitim almış çalışan sayısında artış olmuştur. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
24-Şirketimizde çalışanların eğitimi için harcanan toplam zaman artmıştır. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
25-Şirketimizde çalışanların ortalama hizmet süreleri artmıştır. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
26-Çalışanların şirketimizin gelişimine katkı sağlamaya yönelik yaptığı öneri sayısı artmıştır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
27-Şirketimizde iş kazalarında kaybolan zamanda azalma olmuştur. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
28-Rapor edilen iş kazalarında azalma olmuştur. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
29-Çalışanlarımızın işe gelmeme süreleri azalmıştır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
30-Çalışanlar için yapılan eğitim harcamaları artmıştır. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum



III-Aşağıdaki önermeler **Yönetim Kurulunuzun Kurumsal Yönetim ilkelerine uyma düzeyini ölçmeye yönelik** olup katılma düzeyinizi sizin için en uygun olan rakamı işaretleyerek belirtiniz.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Emin değilim
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

1.Şirketimizde kurul üyelikleri seçim süreci ve kriterleri net olup, seçimler düzenli olarak yapılır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
3.Kurul üyelerini, yönetim kurulu yazılı iş tanımını baz alarak seçeriz. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
4.Alt kurul üyelerini daha önceki görevlerini baz alarak seçeriz Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
5.Yönetim kurulumuzun ve alt komite üyelerimizin yetkileri, rollerine uygundur Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
6.Yönetim kurulu üyelerimiz için belirlediğimiz standartlar, kanuni olarak konulan standartlardan farklıdır ve kapsamlıdır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
7.Yönetim kurulumuz hedeflediğimiz amaçlar doğrultusunda seçilmiştir. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
8.Kurul üyelerimizin seçim kriterleri hissedar aile üyeleri dahil herkese uygulanır. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
9.Yönetim kuruluna yeniden adaylık prosedürlerimiz net, şeffaf ve adilidir. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
10.Yönetim kurulu üyelerimiz, toplantılara iyi hazırlanır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
11.Alt komite üyelerimiz toplantılara iyi hazırlanır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
12.Yönetim kurulu üyelerimize toplantı öncesi gündem ulaştırılır. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
13.Yönetim kurulumuzun toplantıları ile ilgili yazılı protokoller vardır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
14.Şirketimiz hisse senedi değerini etkileyen temel konuları hissedarlarla paylaşır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
15.Şirketimizdeki kurul üyelerinin ücretleri net kârlardan daha fazla artmamaktadır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
16.Şirketimizde kararlar alınırken yönetim kurulu üyelerine tam ve yeterli bilgi verilir Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum

17.Yönetim kurulumuz tüm temel işlevlerini gerektiği gibi yerine getirmektedir. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
18.Yönetim kurulumuzun şirketteki rolü, danışmandan çok strateji belirleyici şeklindedir Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
19.Yönetim kurulumuz şirketimizin misyonunu / vizyonunu belirleyerek kamuya açıklamıştır.. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
20.Yönetim kurulu üyelerimizin görev alabileceği yönetim kurulu sayısında bir limit vardır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
21.Yönetim kurulumuz bilgi, deneyim ve özellikleri ile birbirini tamamlayan üyelere oluşur. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
22.Yönetim kurulumuzda tüm gündem maddeleri konuşulur ve tatmin edici süreçlerden geçilip kararlar alınır. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
23.Genel müdürümüz ve yönetim kurulu başkanımızın birbirleri ile yapıcı ilişkileri vardır. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
24.Yönetim kurulumuzun görevi icradan ziyade kontroldür Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
25.Şirketimizde yönetici olmayan yönetim kurulu üyeleri bağımsızdır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
26.Yönetim kurulumuzda yabancı ülkelerden de temsilciler yer almaktadır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
27.Yönetim kurulu üyelerimize toplantı öncesi brifing verilmektedir Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
28. Denetim komitemiz dış denetçileri aday gösterip çalışmalarını gözden geçirir Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
29. Denetim komitemiz iç denetim ve muhasebe prosedürlerini kontrol eder Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
30.Yönetim kurulumuzda yeterli sayıda bağımsız üye bulunmaktadır. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
31.Yönetim kurulumuz sadece hissedarlara karşı sorumludur Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
32.Şirketimizde iyi belirlenmiş alt komiteler vardır. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
33.Yönetim kurulu üyelerinin yetki ve sorumluluklarına şirket esas sözleşmesinde açıkça yer verilmiştir. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
34.Yönetim kurulu üyelerimize şirketle işlem yapma ve rekabet yasağı uygulanmaktadır. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
35.Yönetim kurulumuz şirketin ve üst yönetimin performans normlarını belirler ve bununla ilgili üst yönetimle görüşmeler ve müzakereler yapar. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum

36.Yönetim kurulu üyelerimizin her biri genel olarak toplantılarda katma değer yaratır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
37.Yönetim kurulu üyelerimiz kararları ile ilgili sorumluluk üstlenirler, doğrudan üstlenmiyorlarsa bile süreçlerimiz üstlenmelerini sağlar Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
38.Şirketimizde yönetim kurulu-üst yönetim ilişkilerini kolaylaştıracak yazılı protokoller vardır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
39. Şirketimizde hissedarlar aleyhine karar veren yöneticiler hakkında işlem yapılmaktadır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
40. Şirketimizde kötü yönetim durumlarında yapılan işlemlerle ilgili kayıtlar tutulmaktadır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
41. Şirketimizde komitelerin kötü yönetimi durumunda cezalandırılmalarına ilişkin prosedürler vardır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
42. Yönetim kurulu üyelerimizin şirket hissesi alım satımında hakkaniyetli ve tam açıklamaya uyulmaktadır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
43.Şirketimiz herhangi bir yönetim kurulu üyesine borç vermemiş, kredi kullanmamıştır. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
44.Şirketimizin faaliyet sonuçlarının ve duyuruların hızlıca (1 işgünü) güncellendiği bir web sitesi vardır. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
45.Yönetim kurulumuz sadece hissedarları değil bütün paydaşları düşünür. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
46.Yönetim kurulumuz şirket ve çalışanları için etik kurallar oluşturmuştur. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
47.Yönetim kurulu üyelerimizin maaş ve finansal kazançları için belirlenen kriterler şeffaf ve performans odaklıdır. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
48.Hissedarlarımız tüm yönetim kurulu üyelerinin karar ve katkılarından dolayı hak ettiklerini, finansal ve pozisyon açısından doğru olarak verirler. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
49.Yönetim kurulu ve şirket arasındaki bilgi yönetiminde ve akışında başarılıyız. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
50.Şirketimizin yıllık raporları mali yıl sona erdikten sonra 4 ay içinde yayımlanır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
51.Şirketimizin üç aylık raporları, ilgili üç ayın bitiminden itibaren 2 ay içinde yayımlanır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
52.Şirketimiz tutarlı bir şekilde piyasanın hassas olduğu bilgiyi tam zamanında açıklar Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
53.Şirketimizin faaliyet raporları yönetim kurulunun onayından sonra 2 işgünü içinde yayımlanır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum

54.Şirketimizde hissedarların üst düzey yönetime ulaşımı kolaydır. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
55.Şirketimizde altı aylık raporlar, 6 aylık dönem sona erdikten sonra 2 ay içerisinde yayımlanır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
56.Yönetim kurulumuz bağımsız olup, kuruldaki tek kişinin kararından da bağımsızdır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
57.Şirket kurucusu (yada bir aile üyesi), yönetim kurulumuzun başkanıdır. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
58.Yönetim kurulu, komite ve yönetimden kişiler kurul toplantılarımıza özgürce gündem maddesi ekleyebilirler. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
59.Şirketimizin kurullarında görev yapan bağımsız üyelerinin performansı yüksektir Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
60.Yönetim kurulu üyelerimizin ve üst yönetimin hissedarlara davranışı olumludur Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
61.Yönetim kurulu başkanımız, bağımsız, yürütmeye ilgili olmayan bir yöneticidir Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
62.Şirketimizin, yönetim kurulu üyelerinden farklı olan bir yönetici veya idare komitesi vardır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
63.Şirketimizin, bağımsız bir yönetici tarafından yönetilen denetim komitesi vardır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
64.Şirketimizin, bağımsız bir yönetici tarafından yönetilen ücret (ödül) komitesi vardır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
65.Şirketimizin, bağımsız bir yönetici tarafından yönetilen aday gösterme komitesi vardır Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
66.Şirketimizin dış denetçileri tamamen şirketle ilgisi olmayan bağımsız kişilerdir Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
67.Yönetim kurulumuzda hiçbir banka veya büyük alacaklıların direkt temsilcisi yoktur Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum
68.Şirketimizde yönetim kurulu ve alt komite prosedür ve yapıları iyiye doğru geliştirilebilir. Kesinlikle Katılmıyorum [1] [2] [3] [4] [5] Kesinlikle Katılıyorum