

**T.C.
BAŐKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL ÇEVRE BAĞLAMINDA
YÖNETİM KURULLARI VE YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN
ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜT PERFORMANSINA ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN

İRGE ŐENER

TEZ DANIŐMANI

Prof. Dr. ABDÜLKADİR VAROĞLU

ANKARA –2011

TEŞEKKÜR

Bu doktora çalışmasını tamamlamak, her şeyden önce önemli bir öğrenme deneyimi kazanmamı sağladı. Bu uzun süreçte, beni destekleyen çok değerli kişiler sayesinde yalnız olmadığımı bilmek benim en büyük şansımdı. Onlara şükranlarımı burada ifade edebilmekten mutluluk duyuyorum. Öncelikle, işleri giderek yoğunlaşmasına rağmen, sadece bu tezin yazılma sürecinde değil doktora programının tümünde bana mutlaka zaman ayıran, motivasyon sağlayan, beni yönlendiren, çözüm geliştiren ve her bakımdan destek veren, tez danışmanım değerli hocam Prof. Dr. Abdülkadir Varoğlu'na çok teşekkür ederim. Bundan sonraki dönem için bana örnek olan, çalışma alanıma ilginin artmasını sağlayan, her fırsatta katkılarını ve yardımlarını esirgemeyen, değerli hocalarım Prof. Dr. Selami Sargut, Prof. Dr. Şükrü Özen, Doç. Dr. Çetin Önder'e teşekkürlerimi sunarım.

Çankaya Üniversitesinde birlikte çalışma şansı bulduğum değerli hocam Prof. Dr. Alaeddin Tilelylioğlu'na beni sadece doktora ile ilgili konularda değil, her anlamda yönlendirdiği için teşekkür ederim. Her zaman bana yardımcı olan sayın hocam Doç. Dr. Mete Doğanay'a, farklı bir bakış açısı kazanma fırsatı yaratan, her konuda beni teşvik eden sevgili hocam Meral Sayın'a ve ihtiyacım olduğunda en kısa sürede yardım eden Dr. Larry White'a minnettarım. Doktora çalışmam sırasında tanıma fırsatı bulduğum, motivasyonumun artmasında çok önemli katkısı olan değerli hocam Prof. Dr. Erol Eren'e, olaylar karşısındaki tutumu ile bana çok şey öğreten değerli hocam Prof. Dr. Asuman Akdoğan'a ve benim için çok özel insanlardan biri olan Dr. Meral Elçi'ye beni hiçbir zaman yalnız bırakmadığı için, şükranlarımı sunarım. Sevgili arkadaşım Dr. Mert Aktaş'a doktora sürecindeki yardımları ve bu sürecin olabildiğince eğlenceli geçmesini sağladığı için teşekkür ederim.

Ailemin desteği olmadan, bugün olduğum yerde bulunmam mümkün olamazdı. Farklı şehirlerde olmamıza rağmen, her zaman yanımda olduğunu hissettiğim sevgili kardeşim Ergi'ye, hayatımda aldığım her kararda benim yanımda olan ve sahip olduğum her şeyi borçlu olduğum anneme ve babama bana sevgi dolu, mutlu ve huzurlu bir hayat sağladıkları için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Kurumsal yönetim alanında yakın zamandaki gelişmeler, şirketlerin yönetim kurullarına olan ilginin önemli ölçüde artmasına neden olmuştur. Yönetim kurulları ile ilgili kapsamlı araştırmalar yapılmasına rağmen, halen bu kurulların örgütlere olan etkilerinin anlaşılmasında sınırlılıklar mevcuttur. Öncelikle, yönetim kurulları ile ilgili yapılan araştırmalarda, genellikle yönetim kurullarının yapısal özellikleri üzerinde durulmuş; örgüt ile ilgili çıktıları etkileyen kararlar yönetim kurullarını oluşturan üyelerin geçmiş deneyim ve bilgi birikimlerine dayanarak alınmasına rağmen, bu kurulları oluşturan üyelerin özellikleri çoğunlukla dikkate alınmamıştır. Kurumsal yönetim alanında yapılan araştırmaların bir sonuca ulaşamamasının temel nedenlerinden bir diğeri de, bu araştırmaların çoğunluğunda yönetim kurulu özellikleri ile örgüt çıktıları arasındaki doğrusal ilişkiye odaklanılarak, aracı ve biçimleyici değişkenlerin etkilerinin ihmal edilmesidir. Yönetim kurulu üyelerinin örgüt ile ilgili kararlarına, örgütün faaliyet gösterdiği çevrenin özellikleri etki ettiğinden, yönetim kurulları ile örgüt çıktıları ile ilgili araştırmalarda, örgütün çevresinin özelliklerinin biçimleyici etkisinin incelenmesi gereklidir. Mevcut araştırmaların bu sınırlılıklarından hareketle, bu çalışmada, farklı çevresel koşullarda yönetim kurulu ve yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin örgüt performansı üzerindeki etkisinin anlaşılması amaçlanmıştır. Üst-kademe yöneticiler ile ilgili yaklaşım ile birlikte kaynak bağımlılığı ve koşulbağımlılık kuramları çerçevesinde, örgütlerin görev çevrelerinin bolluk, dinamizm ve karmaşıklık özelliklerine göre farklı çevresel koşullarda, farklı özelliklere sahip yönetim kurullarına sahip örgütlerin performanslarının diğerlerine göre daha iyi olduğu varsayılmıştır. Hisseleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören 110 şirketin yönetim kurulları ve yönetim kurulu üyeleri ile ilgili verilerin analizinden elde edilen bulgulara göre, yönetim kurulunun yapısal özelliklerindense bu kurulları oluşturan üyelerin demografik farklılıkları temelindeki özelliklerinin örgüt performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra, örgütün görev çevresinin bolluk ve dinamizm özelliklerinin yönetim kurulu üyelerinin farklılığı ile örgüt performansı arasındaki ilişki üzerinde biçimleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Kurulu, Örgüt Performansı, Bolluk, Dinamizm, Karmaşıklık

ABSTRACT

Concern for board of directors considerably increased with the recent developments in the corporate governance field. Despite that extensive research was conducted, the understanding of the effects of the boards is still limited. Research on board of directors generally focused on the structural characteristics of boards and although the decisions that influence organizational outcomes depends on board members' prior knowledge and experiences, board member characteristics were mostly overlooked. This is mainly because that the majority of the corporate governance research focused mostly on the direct relation of board characteristics with organizational outcomes, and neglected the effect of intervening variables, leading to inconclusive research findings. Since the organizational environment influence the organizational decisions of board of directors, the environmental characteristics have an effect on the relation between board of directors and organizational outcomes. Deriving on the limitations of existing research, in this study, it was aimed to understand the effect of the characteristics of both the board and the board of directors on organizational performance. Building on upper-echelon, resource dependence and contingency theories, it is suggested that under different environmental conditions of munificence, dynamism and complexity; different characteristics of boards and board members will positively influence organizational performance. Based on the analysis of the board data from 110 companies which shares are publicly traded in İstanbul Stock Exchange, the findings indicate that apart from the board structure and composition, the diversity of board members on organizational performance has a statistically significant effect on organizational performance. Additionally, it was identified that munificence and dynamism conditions of task environments moderate this relation.

Key Words: Board Composition, Organizational Performance, Munificence, Dynamism, Complexity

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
TABLOLAR LİSTESİ	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	VII
KISALTMALAR DİZİNİ	VIII
GİRİŞ	1
BÖLÜM I. YÖNETİM KURULLARININ ÖRGÜT PERFORMANSINA ETKİSİ	6
1.1 KURUMSAL YÖNETİM VE YÖNETİM KURULLARININ ÖNEMİ	6
1.2 YÖNETİM KURULLARI İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALARIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ	9
1.2.1 Vekâlet Kuramı (Agency Theory)	9
1.2.2 Kaynak Bağımlılığı (Resource Dependency Theory)	11
1.2.3 Diğer Kuramlar	14
1.3 YÖNETİM KURULUNUN ROLLERİ	17
1.4 YÖNETİM KURULUNUN YAPISAL ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜT PERFORMANSINA ETKİSİ:	
BİR İLİŞKİDEN SÖZ ETMEK MÜMKÜN MÜ?	20
1.4.1 Birleşik / Ayrıştırılmış Liderlik (İcra Başkanı İkiliği)	22
1.4.2 Örgüt İçinden ve Örgüt Dışından olan Üyelerin Oranı	23
1.4.3 Yönetim Kurulunun Büyüklüğü	24
1.4.4 Yönetim Kurulunun Örgüt Performansına Etkisinin Açıklanmasında Yeni Değişkenlere Duyulan İhtiyaç	25
1.5 TÜRKİYE’DE KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞİMİ	27
1.6 TÜRKİYE’DEKİ ŞİRKETLERDE YÖNETİM KURULLARININ YAPISI	30
BÖLÜM II. ÜST KADEME YÖNETİCİ GRUPLARI	34
2.1 ÜST KADEME YÖNETİCİLER İLE İLGİLİ YAKLAŞIMIN TEMELLERİ	34
2.2 ÜST KADEME YÖNETİCİ GRUPLARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE ÇEŞİTLİ ÖRGÜTSEL ÇIKTILARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ ELE ALAN ARAŞTIRMALAR	38
2.3 ÜST KADEME YÖNETİCİ GRUPLARI İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALARIN SINIRLILIKLARI	41
2.3.1 Üst Kademe Yönetici Gruplarının Tanımı	43
2.3.2 Farklılık Değişkenleri	45
2.3.3 Örgütün İçinde Bulunduğu Bağlamın Etkisi	50
BÖLÜM III. ÖRGÜTÜN ÇEVRESEL KOŞULLARI	53
3.1 KOŞULBAĞIMLILIK KURAMI ÇERÇEVESİNDE ÖRGÜTÜN ÇEVRESİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	53
3.2 ÖRGÜTÜN ÇEVRESİNİN BOYUTLARI	55
3.2.1 Bolluk	56
3.2.2 Dinamizm	58
3.2.3 Karmaşıklık	59

BÖLÜM IV. YÖNETİM KURULLARI VE YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜT PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÇEVRENİN BİÇİMLEYİCİ ETKİSİ	61
4.1 YÖNETİM KURULUNUN YAPISI İLE ÖRGÜT PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ	61
4.1.1 Yönetim Kurulunun Büyüklüğünün Örgüt Performansına Etkisi	61
4.1.2 Birleşik Liderlik Yapısının Örgüt Performansına Etkisi	62
4.2 YÖNETİM KURULUNUN OLUŞUMU İLE ÖRGÜT PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	63
4.2.1 Bağımsız Üyelerin Oranının Örgüt Performansına Etkisi	64
4.2.2 İcracı Üyelerin Oranının Örgüt Performansına Etkisi	65
4.3 YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜT PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	66
4.4 YÖNETİM KURULU İLE ÖRGÜT PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜT ÇEVRESİNİN BİÇİMLEYİCİ ETKİSİ	68
4.4.1 Bolluk ve Yönetim Kurulu Yapısı.....	70
4.4.2 Dinamizm ve Yönetim Kurulu Yapısı.....	73
4.4.3 Karmaşıklık ve Yönetim Kurulu Yapısı.....	75
BÖLÜM V. ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ	78
5.1 ÖRNEKLEM VE VERİ SETİNİN OLUŞTURULMASI.....	78
5.2 DEĞİŞKENLERİN İŞLEMSELLEŞTİRİLMESİ	85
5.2.1 Bağımlı Değişken (Örgüt Performansı).....	85
5.2.2 Bağımsız Değişkenler.....	89
5.2.3 Biçimleyici Değişkenler	95
5.2.4 Kontrol Değişkenleri	98
5.3 VERİLERİN ANALİZİ.....	98
BÖLÜM VI. ANALİZ VE DEĞERLENDİRME	100
6.1 TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	100
6.1.1 Örneklemde Yer Alan Şirketlerin Genel Özellikleri	100
6.1.2 Yönetim Kurulu Yapısı ve Oluşumu	106
6.1.3 Yönetim Kurulu Üyelerinin Özellikleri.....	108
6.1.4 Korelasyon Analizi.....	115
6.2 HİPOTEZLERİN TESTİ	119
6.2.1 Yönetim Kurulunun Yapısal Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi	119
6.2.2 Yönetim Kurulu Üyelerinin Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi.....	125
BÖLÜM VII. TARTIŞMA	131
7.1 YÖNETİM KURULUNUN YAPISAL ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜT PERFORMANSINA ETKİSİ	131
7.2 YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜT PERFORMANSINA ETKİSİ	136
7.3 ÖRGÜTÜN GÖREV ÇEVRESİNİN BİÇİMLEYİCİ ETKİSİ.....	138
7.4 YÖNETİM KURULUNUN KURUMSAL YAPISININ ÖRGÜT PERFORMANSINA ETKİSİ.....	141
BÖLÜM VIII. SONUÇ	144
KAYNAKÇA.....	152

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Üst-Kademe Yönetici Gruplarının Tanımı	44
Tablo 2. Kurumsal Ürünler Pazarı ve Gözaltı Pazarında İşlem Gören Şirketlerin Faaliyet Alanları.....	80
Tablo 3. İMKB Ulusal Pazar ve II. Ulusal Pazarda faaliyet gösteren Şirketlerin Sektörel Dağılımı.....	82
Tablo 4. Muhasebe Temelli, Piyasa Temelli ve Bileşik Performans Ölçümleri	86
Tablo 5. Örneklemedeki Şirketlerin Sahiplik Yapıları.....	100
Tablo 6. Örneklemedeki Şirketlerin Yaşı ve Büyüklükleri.....	102
Tablo 7. Örneklem Kapsamındaki Şirketlerin Sektörel Dağılımı	104
Tablo 8. Örneklemedeki Şirketlerin Faaliyet Sektörlerinin Özellikleri.....	105
Tablo 9. Örneklemedeki Şirketlerin Yönetim Kurullarının Yapısal Özellikleri.....	106
Tablo 10. Şirketlerin Yönetim Kurulu Üye Sayılarının Sektörel Dağılımı.....	109
Tablo 11. Yönetim Kurulu Üyelerinin Özellikleri.....	110
Tablo 12. Yönetim Kurulu Üyelerinin Eğitim Alanları için Örnekler.....	112
Tablo 13. Yönetim Kurulu Üyelerinin Özellikleri ile ilgili Korelasyon Değerleri.....	117
Tablo 14. Yönetim Kurulunun Yapısal Özellikleri ile ilgili Korelasyon Değerleri.....	118
Tablo 15. Yönetim Kurulunun Yapısal Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi.....	120
Tablo 16. Yönetim Kurulu Murahhas Üyelerinin Örgüt Performansına Etkisi.....	125
Tablo 17. Yönetim Kurulu Üyelerinin Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi.....	126
Tablo 18. Yönetim Kurulu Üyelerinin İlişkilere Yönelik ve Göreve Yönelik Farklılıklarının Örgüt Performansına Etkisi.....	128

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Sınırlı Rasyonellik Koşullarında Stratejik Seçim.....	35
Şekil 2. Örgütler için Üst-Kademe Yönetici Yaklaşımı ile ilgili Model	37
Şekil 3. Örgütler için Üst-Kademe Yönetici Yaklaşımı ile ilgili Geliştirilmiş Model	42
Şekil 4. Demografik Farklılık Değişkenleri ile ilgili Tipoloji	46
Şekil 5. Araştırma Modeli	77

KISALTMALAR DİZİNİ

İMKB – İstanbul Menkul Kıymetler Borsası

OECD – Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

SPK – Sermaye Piyasası Kurulu

TTK – Türk Ticaret Kanunu

TÜSİAD – Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği

GİRİŞ

Finansal krizlerin ve şirket skandallarının gündemde olduğu günümüz şartlarında, başarıları finansal olarak da kanıtlanmış örgütleri, başarısız olanlardan ayıran yönetim yapıları yoğun ilgi çekmektedir. Aslında örgütlerin yönetim kurulları ile ilgili olarak, özellikle vekâlet kuramı kapsamında 1970’li yıllardan itibaren çok fazla sayıda çalışma yapılmasına rağmen; son yıllarda, yönetim kurulları ile ilgili akademik alanda yapılan çalışmalar, uygulama alanında bu konuya gösterilen yoğun ilgi ile paralel olarak gelişim göstermiştir (DeAndres ve diğerleri, 2005). Örgütlerin yönetim kurulu yapılarını nasıl oluşturdukları, bu kurullarda hangi özellikteki üyelerin yer aldığı önemli tartışma konuları arasında yer almaktadır. Ancak, örgütün yönetim kurullarını inceleyen araştırmalar arasında, bu grupların örgüt performansı üzerindeki etkisi ile ilgili birbiri ile çelişkili bulgular mevcuttur. Bu nedenle, örgütlerin yönetim kurullarının çeşitli özelliklerinin, örgüt performansına olan etkisi ile ilgili yapılan araştırmaların bulguları, bu ilişkinin açıklanmasında yeterli değildir. Farklı değişkenlerin araştırmalara dâhil edilmesi, bu ilişkinin açıklanmasında daha fazla katkı sağlayabilir. Bu anlamda, üst kademe yönetici grupları ile ilgili olarak yapılan araştırmalara paralel olarak, yönetim kurulu üyelerinin çeşitli özellikleri bakımından farklılıkları önemli değişkenler olarak ortaya çıkmaktadır.

Yönetim kurulları ile örgüt performansı arasındaki ilişki ile ilgili bulguların araştırmalar arasında tutarsızlık göstermesinin nedeni, yönetim kurulları ile ilgili yapılan çoğu çalışmada, yönetim kurulunu oluşturan üyelerin özelliklerine değil, yönetim kurulunun büyüklüğü, liderlik yapısı ve üyelerin kurumsal aidiyetleri gibi yönetim kurulu özelliklerine odaklanılmasıdır. Hâlbuki yönetim kurullarının etkisinin anlaşılmasında, öncelikle bu kurulların örgüt yönetimine katkı sağlamak için birikim ve yeteneklerini birleştiren farklı bireylerden oluştuğunun farkına varılması gereklidir (Carpenter ve Westphal, 2001).

Yönetim kurullarının örgütler üzerinde önemli bir etkisi olduğundan hareketle, bu grupların üyelerinin farklılığı temelindeki yapısının örgüt performansını nasıl etkilediğinin anlaşılması bu konuda yapılacak araştırmalara katkı sağlayacaktır. Bu çerçevede, bu çalışmada

üç husus dikkate alınmaktadır. Öncelikle, yönetim kurulunun yapısal özelliklerinin yanı sıra yönetim kurulu üyelerinin özellikleri incelenmektedir ve yönetim kurulu üyelerinin demografik farklılıklarına odaklanılmaktadır. Bununla ilgili diğer bir husus, farklılığın boyutları ile ilgilidir. Farklılık çok boyutlu bir kavramdır ve üst kademe yöneticiler ile ilgili olarak daha önce yapılan araştırmalarda farklılık boyutları arasında bir ayırım yapılmamıştır. Bu çalışmada yönetim kurulu üyelerinin ilişkilere yönelik farklılıkları ile göreve yönelik farklılıkları birbirinden ayırt edilmekte ve yönetim kurulu üyelerinin demografik farklılıkları çok boyutlu olarak değerlendirilmektedir.

Üst-kademe yöneticilerin özelliklerinin farklılığı ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların bulguları arasındaki tutarsızlıklar, bu grupların örgütün performansı üzerindeki etkilerinin açıklanmasında diğer değişkenlere duyulan ihtiyacı gündeme getirmiştir. Bu noktada, iki yaklaşım ortaya çıkmaktadır. Bunlar, üst kademe yönetici grupları ile örgüt performansı arasındaki ilişkide süreçlerin (Smith ve diğerleri, 1994) ve örgütün bağlamının etkilerinin (Keck, 1997) araştırmalara dâhil edilmesidir. Üst kademe yönetici grupları ile ilgili araştırmalarda, önemli biçimleyici veya aracı bağlamsal değişkenlerin ele alınmamasının tutarsız sonuçlara neden olabileceği belirtilmektedir (Carpenter, 2002). Benzer şekilde, yönetim kurulları ile ilgili yapılan araştırmalarda, yönetim kurullarının işleyişi ile ilgili süreçler ile örgütün içinde yer aldığı bağlamın da incelenmesi önerilmektedir. Bu çalışmada ele alınan üçüncü husus, örgütün faaliyette bulunduğu çevre ile ilgilidir. Üst kademe yöneticiler ve yönetim kurulları ile ilgili yapılan araştırmalar için yazında yer alan eleştiriler (Zahra ve Pearce, 1989; Pettigrew, 1992; Jackson, Joshi ve Erhardt, 2003; Carpenter, Geletkanycz ve Sanders, 2004) dikkate alınarak, bu çalışmada örgütlerin içinde buldukları farklı çevresel koşullarda farklı yönetim kurulu yapılarının oluşacağı varsayılmaktadır.

Bu kapsamda, bu tezin amacı, çevresel koşulların yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin farklılığı ile örgüt performansı arasındaki ilişkiye olan etkisinin tespit edilerek, hem yönetim kurulları hem de üst kademe yönetici grupları ile ilgili yazına katkı sağlamaktır. Bunun için, bu çalışmada, yönetim kurulunun yapısal özelliklerinin yanı sıra, yönetim kurulu üyelerinin çeşitli boyutlarda farklılıklarının örgüt performansına olan etkisi ele alınmakta ve

örgütün görev çevresi yönetim kurulu üyelerinin örgütün faaliyetleri için gerekli olan kaynaklara erişimi kapsamında değerlendirilerek önermeler geliştirilmektedir.

Çalışmada ele alınan ilk araştırma sorusu; yönetim kurulunun yapısal özellikleri ve yönetim kurulu üyelerinin demografik özelliklerinin farklılığı bakımından ne tür özelliklere sahip örgütlerin performansının diğerlerine göre daha iyi olduğudur. Yönetim kurulu üyelerinin farklılığı incelenirken, örgütün içinde yer aldığı çevresel koşullara da dikkat edilmesi önem taşımaktadır; kaldı ki, belki de farklılığı doğuran nedenler doğrudan örgütün içinde yer aldığı çevre ile ilgili olabilir. Örgütün içinde bulunduğu çevre bakımından yönetim kurulu üyelerinin çeşitli özellikleri önem kazanabilir ve bu durum da farklılığın azalmasına veya artmasına yol açabilir. Buradan hareketle, diğer bir araştırma sorusu ise, örgütün içinde bulunduğu çevresel koşulların, örgütlerin yönetim kurullarının yapısal özellikleri ve yönetim kurulu üyelerinin demografik özelliklerinin farklılığı ile örgüt performansı arasındaki ilişki üzerindeki etkisinin nasıl olduğudur.

Bu tez kapsamında belirtilen araştırma soruları üç farklı kuramsal yaklaşım çerçevesinde değerlendirilmektedir. Temel kuramsal çerçeve, üst kademe yöneticiler ile ilgilidir. Üst kademe yönetici grupları ile ilgili yaklaşım (*upper-echelon theory*) yöneticilerin demografik özelliklerinden yola çıkarak örgütlerin performanslarının farklılığını ele almaktadır. Özellikle stratejik yönetim alanında yapılan araştırmalarda üst kademe yönetici grup demografisinin, örgütün performansına etki eden örgütsel süreçlerin önemli bir belirleyicisi olduğu hakkında bir fikir birliği bulunmaktadır. Üst kademe yönetici grupları ile ilgili olan yaklaşımın temel varsayımı üst kademe yöneticilerin örgüt içinde ve örgüte olanlardan mesul olduklarıdır ve dolayısıyla, örgütlerin yaptıklarını neden yaptıklarını veya neden yaptıkları şekilde yaptıklarını açıklayabilmek için üst kademe yöneticiler hakkında araştırmalar yapmak gerekmektedir (Hambrick, 1989). Bu yaklaşım, stratejik seçim yaklaşımı ile benzerdir; Child'a (1972) göre, örgütün hedefi, teknolojisi ve yapısı ile ilgili tercihleri, örgüt içinde güce sahip olanlar yapmaktadırlar.

Üst kademe yöneticiler ile ilgili yaklaşıma ek olarak, yönetim kurulu üyelerinin örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmesi için önemli olan kaynaklara erişimi, kaynak bağımlılığı

kuramı kapsamında ele alınmaktadır. Diğeri vekâlet kuramı olmak üzere, yönetim kurulları ile ilgili yapılan çoğu araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan iki kuramdan biri, yönetim kurullarının örgütün dış çevresi ile bağlantısının değerlendirildiği kaynak bağımlılığı kuramıdır. Bu kuram kapsamında, örgütün dış çevresi ile olan ilişkisi, örgütün kararları için önemli olan yönetim kurullarının temel görevlerinden biri olarak incelenmekte ve yönetim kurullarının örgütün çevresel özelliklerini yansıttığı varsayılmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Kaynak bağımlılığı kuramı (Pfeffer, 1972; Pfeffer ve Salancik, 1978), yönetim kurullarının kaynaklara erişim rolü üzerinde durmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramının, yönetim kurulları ile ilgili olarak önemli iki çıkarımı mevcuttur; bunlar öncelikle yönetim kurulunun yapısının çevresel baskı ve taleplerden etkileneceği ve yönetim kurulu yapısındaki farkların örgütün performansını etkileyeceğidir (Boyd, 1990).

Son olarak, yönetim kurulu yapısının örgütün çevresel koşullarına uyumu, koşulbağımlılık kuramı kapsamında değerlendirilmektedir. Yönetim kurulları ve üst kademe yönetici grupları tarafından örgütün performansını etkileyen kararların alınması, örgütün içinde yer aldığı bağlam kapsamında gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla, örgütün performansının daha iyi olabilmesi, örgütün çevresinde oluşan koşullara uyum sağlaması ile ilgilidir. Örgütün çevresinde birçok farklı koşul bulunmaktadır, ancak örgütün performansını belirleyen kararlar üzerinde en fazla etkisi olan çevre, görev çevresidir. Örgütün görev çevresinin bolluk (*munificence*), dinamizm (*dynamism*) ve karmaşıklık (*complexity*) özellikleri, örgütün faaliyetleri için önemli koşulları oluşturmaktadır.

Bu üç farklı kuramsal yaklaşım arasında bazı bağlantılar mevcuttur. Öncelikle, yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin farklılığı, bazı araştırmalarda değerlendirilmiştir (Finkelstein ve Hambrick, 1990; Haleblan ve Finkelstein, 1993). Üst kademe yönetici grupları ile ilgili yaklaşım çerçevesinde az da olsa çevrenin bazı özelliklerinin incelendiği çalışmalar yapılmıştır (Fredrickson ve Iaquinto, 1989; Eisenhardt ve Schoonhoven, 1990; Priem, 1990; Lant, Milliken ve Batra, 1992; Haleblan ve Finkelstein, 1993; Wiersema ve Bantel, 1993). Bazı araştırmalarda, kaynak temininin bir çevresel koşul olarak değerlendirilmesi ise koşulbağımlılık ve kaynak bağımlılığı kuramları arasında bir köprü oluşturmaktadır. Bu tezin temel katkısı, bu üç farklı kuramsal yaklaşımı birleştirerek, üst kademe yönetici grubu olarak

da değerlendirilen yönetim kurulu üyelerinin demografik özelliklerinin farklılığının örgüt performansı ile ilişkisinde çevresel koşulların etkisinin anlaşılmasıdır.

Bu tez yedi bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde, öncelikle yönetim kurulları ile ilgili yazın örgüt performansı ile ilişkisi temelinde ele alınmaktadır. Bu bölümde, Türkiye’de faaliyet gösteren örgütlerin yönetim kurulu özelliklerinden de bahsedilmektedir. Daha sonraki bölümlerde ise, üst-kademe yöneticilerin özelliklerinin farklılığının örgüt performansına etkisi ikinci bölümde değerlendirilmekte ve çevresel koşullar koşulbağımlılık kuramı çerçevesinde üçüncü bölümde incelenmektedir. Dördüncü bölümde ise, yönetim kurulunun yapısal özellikleri ve yönetim kurulu üyelerinin demografik özelliklerinin farklılığı ile örgüt performansı arasındaki ilişki ve bu ilişkiler üzerinde örgütün görev çevresinin biçimleyici etkisi ile ilgili hipotezler geliştirilmektedir. Geliştirilen hipotezlerin sınanması ile ilgili araştırma tasarımı beşinci bölümde; araştırma bulgularının analiz ve değerlendirmesi altıncı bölümde yer almaktadır. Yedinci bölümde ise, araştırma sorununa yönelik elde edilen bulgular tartışılmaktadır. Sonuç bölümünde ise araştırmanın akademik ve uygulamaya yönelik katkısı ve kısıtları sunularak, gelecekte yönetim kurulları ile ilgili yapılabilecek araştırmalar için önerilerde bulunulmaktadır.

BÖLÜM I. YÖNETİM KURULLARININ ÖRGÜT PERFORMANSINA ETKİSİ

Bu bölümde, kurumsal yönetim ve özellikle yönetim kurulları ile ilgili yazın incelenmekte ve yönetim kurullarının örgüt performansı üzerindeki etkisi mevcut araştırmalar kapsamında değerlendirilmektedir. Bölümün içeriğinde, kurumsal yönetimin gelişimi, yönetim kurulu araştırmaları ile ilgili farklı kuramsal bakış açıları, yönetim kurullarının rolleri, yönetim kurulunun yapısal özellikleri ve Türkiye’de kurumsal yönetim alanında yaşanan gelişmeler ile Türkiye’de bulunan örgütlerin yönetim kurulları ile ilgili yapılan araştırmalar yer almaktadır.

1.1 Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurullarının Önemi

Kurumsal yönetim, bin yıldan fazla bir süredir uygulanmasına rağmen, bu alan ile ilgili yürütülen araştırmalar yüz yıldan az bir süredir devam etmektedir, kurumsal yönetim kavramı ise 1980’li yıllara kadar yazında yer almamıştır (Tricker, 2000: 289). 1980’li yıllardan sonra, bu alanla ilgili önemli araştırmalar yapılsa da, kurumsal yönetim 2000’li yılların başlarında meydana gelen kurumsal skandallardan sonra her alanda daha fazla gündeme gelmeye başlamıştır. Özellikle, ABD’de art arda meydana gelen önemli kurumsal krizleri takiben Enron, WorldCom, Tyco ve Arthur Andersen gibi şirket iflasları, kurumsal yönetimle ilgili hususlara daha fazla dikkat çekilmesini sağlamıştır (Clarke, 2005). Kurumsal yönetim, son yıllarda, OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü), Dünya Bankası, kurumsal yatırımcılar, borsalar, ulusal ve uluslararası sermaye piyasalarının yönlendirmesiyle birçok ülkede kurumların yönetiliş tarzını belirler hale gelmiştir (TÜSİAD, 2002: 9).

Kurumsal yönetimin tek bir evrensel tanımı yoktur. Kurumsal yönetim, yaşanan krizlerden sonra çok farklı alanlardan araştırmacıların ilgi odağı haline gelmiş, bu durum da farklı bakış açılarını yansıtan kurumsal yönetim ile ilgili farklı tanımların oluşmasına neden olmuştur. Donaldson (1990: 376), kurumsal yönetimi, “*örgütün tepesinde yer alan yöneticilerin; yönetim kurulları, bu kurulların ilgili yapıları, yönetici inisiyatifleri ve diğer denetim mekanizmaları ile kontrol edildiği yapı*” olarak tanımlamaktadır. Shleifer ve Vishny’e (1997) göre, kurumsal yönetim örgütlerin finans tedarikçilerinin yatırımlarının getirisini temin

ettikleri araçlardır. Weiner ve Pape (1999: 152) ise, kurumsal yönetimi ekonomik, sosyal, politik ve kültürel etkenlerin etkileşimde olduğu bir sistem olarak değerlendirmektedirler. Diğer taraftan, Aguilera'ya (2005) göre, kurumsal yönetim, örgütte farklı aktörler arasındaki hakların ve sorumlulukların dağılımıdır.

Kurumsal Yönetim ile ilgili tanımlar arasında, en çok kullanılan tanım kurumsal yönetimi koordine eden kurum olan Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün (OECD) tanımıdır: *“Kurumsal yönetim, ekonomik etkinlik ile büyümeyi ve bunun yanı sıra yatırımcıların güvenini artıran önemli unsurlardan birisidir. Kurumsal yönetim, örgütün yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşları arasındaki ilişkileri kapsamaktadır. Ayrıca, kurumsal yönetim, örgütün amaçlarını belirleyen, bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan araçları ve performans kontrolünü sağlayan yapıdır”* (OECD, 2004:11). Kurumsal yönetim, örgüt performansının artmasına, sermaye piyasalarının dalgalanmasının engellenmesine, yaratıcılığın teşvik edilmesine ve örgütlerin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır (OECD, 2004). Bu farklı tanımlardan da anlaşılacağı üzere, kurumsal yönetim araştırmaları örgütlerin temel amaçlarını ve işlevlerini anlamaya yöneliktir (Hambrick, Werder ve Zajac, 2008).

Cadbury Raporu (1992–İngiltere), dünyada kurumsal yönetim ilkeleri ve uygulamalarının temelini oluşturan ilk düzenlemedir (Aguilera ve Cuervo-Cazurra, 2004). Bu raporu takiben, birçok uluslararası kurum tarafından kurumsal yönetim ile ilgili standartlar geliştirilmiştir. Özellikle OECD'nin girişimiyle “kurumsal yönetim” kavramı örgütler için iyi yönetimi ifade etmek amacıyla kullanılmaya başlanmıştır. Bunu takiben, birçok ülkede kurumsal yönetim ile ilgili en iyi uygulamalar benimsenmiş veya farklı uygulamalar oluşturulmuştur. Dolayısıyla, örgütler kurumsal yönetim standartlarını zorunlu veya gönüllü olarak uygulamaya başlamışlardır. Şirketler açısından bakıldığında, yüksek kalitedeki kurumsal yönetim; düşük sermaye maliyeti, finansman imkanlarının ve likiditenin artması ve sermaye piyasalarından daha fazla fon sağlanması, artan kredibilite ve krizlerin daha kolay üstesinden gelme anlamını taşımaktadır (Özsoy, 2011: 50).

Uluslararası hükümetler arası seviyede kabul edilmiş olan temel kurumsal yönetim standartları, OECD'nin Kurumsal Yönetim İlkeleri'dir. 1999 yılında yayınlanan bu ilkeler, gelişmelere göre 2004 yılında güncellenmiştir. Bu ilkeler, hissedar haklarının korunması, hissedarlara eşit davranılması, diğer menfaat gruplarının rolleri, kamunun aydınlatılması ve saydamlık ve yönetim kurulunun görev ve sorumluluğu ile ilgili beş bölümden oluşmaktadır. OECD'nin belirlediği, kurumsal yönetimin evrensel kabul ve geçerliliği olan ana ilkeleri, *adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluktur*; bu ilkeler ışığında kurumsal yönetim, kurumun en yüksek performansı göstermesini, en kârlı, en başarılı ve en rekabetçi olmasını hedefler (TÜSİAD, 2002: 9). Tüm ülkelerde geçerli tek bir kurumsal yönetim modeli bulunmasa da, bu temel ilkeler tüm uluslararası kurumsal yönetim yaklaşımlarında kabul edilen kavramlardır (Shleifer ve Vishny, 1997).

Kurumsal yönetim alanında yapılan çalışmalarda, en önemli kurumsal yönetim mekanizmasının, yönetim kurulları olduğu tartışılmaktadır (Rechner, 1989). Mali piyasaların küreselleşmesi ve liberalleşmesi, kurumsal yönetim ile ilgili skandallar ve hesap verme ve şeffaflık ile ilgili daha güçlü talepler, yönetim kurullarının görevlerini ve işlevlerini, kurumsal yönetim tartışmalarının merkezine yerleştirmiştir (Ingleby ve Van der Walt, 2005). Kurumsal yönetim ile ilgili reformlar (Aguilera ve Cuervo-Cazurra, 2004; Sheridan, Jones ve Marston, 2006), yönetim kurulu üyelerini stratejik kararlar almada önemli hale getirmiştir (Judge ve Zeithaml, 1992; Hoskisson ve diğerleri, 2002).

Ruigrok, Peck ve Keller'e (2006) göre, kurumsal yönetim alanında yaşanan gelişmeler, yönetim kurullarını, daha önceden tamamen örgütün Genel Müdürü tarafından kontrol edilen örgüt stratejisi ile daha fazla ilgilenmeleri yönünde teşvik etmiştir. Bu durum da, örgütün nihai kurumsal karar vericileri olan yönetim kurullarının (Nickolson ve Kiel, 2004), örgütler için hayati önem taşıdığını (Pye ve Pettigrew, 2005) ortaya koymaktadır. Çünkü yeterli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olan üyelerden oluşan yönetim kurullarına sahip örgütler, stratejik avantaj sağlarlar (Finkelstein ve Hambrick, 1996).

1.2 Yönetim Kurulları ile ilgili Yapılan Araştırmaların Kuramsal Çerçevesi

Yönetim kurulları, örgütler için önemli bir yönetim aracı olarak düşünülmektedir ve bu kurullar örgütlerin performansı için giderek daha sorumlu tutulmaya başlanmışlardır. Bu nedenle, yönetim kurulları farklı alanlardan araştırmacıların ilgi odağı olmuştur. Yönetim kurulları ile ilgili yapılan araştırmalar, hukuk, ekonomi, finans, sosyoloji, örgüt kuramı ve stratejik yönetim kapsamında ele alınmıştır (Kiel ve Nicholson, 2003). Kurumsal yönetim alanında yapılan araştırmalarda baskın kuramsal çerçeve vekâlet kuramı (Daily, Dalton ve Cannella, 2003) olmasına rağmen; kurumsal yönetim ile ilgili tek bir kapsamlı kuram bulunmamaktadır (Tricker, 2000; Carver, 2007). Eisenhardt (1989a) vekâlet kuramından farklı olarak diğer kuramların bakış açılarının, konunun karmaşıklığının açıklanmasını kolaylaştıracağını ileri sürmektedir. Daily ve diğerleri (2003), mevcut kuramların vekâlet kuramının alternatifleri değil, tamamlayıcıları olduğunu belirtmektedirler. Aslında, kurumsal yönetim, vekâlet kuramı dışında, birçok kuram kapsamında incelenmiştir. Ancak, tüm kuramların sınırlılıklarının mevcut olması nedeniyle, yönetim kurulları ile ilgili yapılan araştırmalarda tek kurama bağlı kalınmadan, çeşitli kuramlardan yararlanılması önerilmektedir (Pettigrew, 1992; Daily, Dalton ve Cannella, 2003).

Buradan hareketle, bu bölümde, altı farklı kuramsal çerçeve (*vekâlet kuramı*, Fama ve Jensen, 1983a-b; *kaynak bağımlılığı kuramı*, Pfeffer ve Salancik, 1978; *vekilharçlık kuramı*, Donaldson,1990; *yönetici hegemonyası kuramı*, Mace, 1971; *paydaş kuramı*, Freeman, 1984; *kurumsal kuram*, Meyer ve Rowan, 1977, DiMaggio ve Powell, 1983;) yönetim kurulları temelinde tartışılmaktadır.

1.2.1 Vekâlet Kuramı (*Agency Theory*)

Yönetim kurulları ile ilgili yapılan araştırmalar çoğunlukla vekâlet kuramı çerçevesinde yürütülmüştür (Zahra ve Pearce, 1989; Daily, Dalton ve Cannella, 2003). Farklı çıkarları olan iki grubun arasındaki ilişkiye odaklanan vekâlet kuramının temel ilkesi yöneticilerin kendi çıkarlarını en fazla derecede artırmaya çabalayan rasyonel aktörler

olduğudur (Jensen ve Meckling, 1976). Bu kurama göre, örgüt hakkında daha fazla bilgiye ve deneyime sahip olan yöneticiler, hissedarların çıkarlarındansa kendi çıkarlarını gözetmektedirler (Fama ve Jensen, 1983a). Bu nedenle, vekâlet kuramında, yöneticilerin sorumluluklarını güvenilir bir şekilde yerine getirmeleri için gerekli koşulları açıklayan bir çerçeve sunulmaktadır (Johnson ve diğerleri, 2005).

Asil ve vekilin hedef ve isteklerinin çatışması ile asil için vekilin yaptığı aktivitelerin tetkik edilmesinin zor veya pahalı olması durumları, vekâlet ile ilgili sorunları ortaya çıkarmaktadır (Eisenhardt, 1989a). Jensen ve Meckling (1976), vekâlet ile ilgili sorunların, asil ve vekillerin haklarının uygun bir şekilde düzenlendiği sözleşmeler ile çözülebileceğini varsaymaktadırlar. Ancak, öngörülemeyen olaylar ve koşullar, çoğunlukla vekillere tercih ettikleri fonların ihtiyatının verilmesini gerektirebilir (Shleifer ve Vishny, 1997). Hissedarların çıkarlarının korunması, vekâlet ile ilgili maliyetlerin azaltılması ve asil-vekil çıkarlarının uyumlu hale getirilmesinin sağlanması gibi durumların, sözleşmeler haricinde çözülebilmesi için yönetim mekanizmaları geliştirilmiştir (Davis, Schoorman ve Donaldson, 1997).

Jensen (1993), yönetim ve hissedarlar arasındaki muhtemel çıkar çatışmalarını azaltmak için, yasal ve düzenleyici mekanizmalar, iç-denetim mekanizmaları, sermaye piyasası mekanizmaları ve ürün ve pazar koşulları olmak üzere dört farklı yönetim mekanizması belirlemiştir. Diğer örgüt dışı mekanizmalardan daha az masraflı olduğu düşünülen, iç-denetim mekanizmaları (Davis, Schoorman ve Donaldson, 1997); Jensen'e (1993) göre, örgüte özgü yönetim özellikleridir ve yönetim kurulları, yönetici ücretleri ve tazminatlarının düzenlenmesi ve yönetici sahipliği gibi yöneticilerin faaliyetlerini etkilemek için hissedarların kullandığı mekanizmalardan oluşmaktadır.

Yönetim kurullarının, yönetim mekanizması olarak dikkate alındığı çalışmalarda, genellikle yönetim kurulu büyüklüğü, örgüt içinden ve dışından olan üyelerin oranı ve icra başkanı ile yönetim kurulu başkanlığı görevlerinin ayrılması konuları incelenmektedir (Dalton ve diğerleri, 1998; Daily, Dalton ve Cannella, 2003). Yöneticilerin kontrolü için, yönetim kurullarına örgüt dışından ve bağımsız yöneticilerin dâhil edilmesi ve yönetim kurulu başkanlığı ile icra başkanlığı görevlerinin ayrılması önerilmektedir (Daily ve Dalton, 1994).

Vekâlet kuramı çerçevesinde, yönetim kurulları, yöneticilerin fırsatçı davranışlarını kontrol eden ve dolayısıyla hissedarların ve yöneticilerin çıkarlarını uyumlandıran birincil iç kontrol mekanizmasını temsil etmektedir (Jensen, 1993). Fama ve Jensen (1983a), yönetim kurullarını “*örgütlerin içsel karar kontrol sistemlerinin tepesi*” olarak değerlendirmektedirler. Vekâlet kuramı kapsamında, yönetim kurulları örgüt içinde başlıca denetim aracıdır ve kararların kontrolü için yetkilendirilmişlerdir (Fama ve Jensen, 1983a). Yöneticilerin kendi çıkarları doğrultusunda davrandıkları ve bu nedenle hissedarların çıkarlarına daha az dikkat ettikleri varsayıldığından, vekâlet kuramı kapsamında, yönetim kurulları örgüt hissedarlarının adına bu kişilerin çıkarlarını korumak amacıyla yöneticileri kontrol eden gruplardır (Eisenhardt, 1989a; Zahra ve Pearce, 1989). Fama ve Jensen (1983a), yönetim kurullarının rollerini hissedarların üst kademe yöneticilerin fırsatçı davranışlarını kontrol etmek için kullanabileceği bilgi edinme sistemi olarak belirtmektedir.

Vekâlet Kuramı, yönetim kurullarının, denetim ve idare işlevlerinin önemini vurgulamaktadır (Zahra ve Pearce, 1989; Pearce ve Zahra, 1992). Bu kuram çerçevesinde, yönetim kurullarının örgüt stratejilerini belirlemeleri ve uygulamaları beklenmemekte, yönetim kurullarının görevinin stratejileri onaylamak ve stratejik kararları kontrol etmek olduğu varsayılmaktadır (Goodstein, Gautam ve Boeker, 1994). Dolayısıyla, vekâlet kuramında, sadece yönetim kurullarının vekâlet ile ilgili maliyetleri azaltma rolüne odaklanılmaktadır ve bu kurulların diğer rollerine önem verilmemektedir (Daily, Dalton ve Cannella, 2003). Vekâlet kuramında, örgütün içine odaklanması sonucunda, örgütün çevresi de dikkate alınmamaktadır (Aguilera ve Jackson, 2003).

1.2.2 Kaynak Bağımlılığı (*Resource Dependency Theory*)

Yönetim kurulları ile ilgili olarak kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde de birçok araştırma yapılmıştır. Vekâlet kuramı, yönetim kurullarının kontrol ve denetleme rollerinin ele alınması için uygundur. Ancak, yönetim kurullarının kaynak temini ve diğer stratejik rolleri için farklı kuramsal yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır (Daily ve diğerleri, 2003; Johnson, Daily ve Ellstrand, 1996; Zahra ve Pearce, 1989).

Kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında, yönetim kurulları, örgütün dışındaki bağımlılıklarını yöneten (Pfeffer ve Salancik, 1978), çevresel belirsizliği azaltan (Pfeffer, 1972), kaynakların temini için koaptasyon aracı olarak rol alan (Zahra ve Pearce, 1989), çevreye olan bağımlılık ile ilişkilendirilen işlem maliyetlerini azaltıcı (Williamson, 1985) ve son olarak örgütün meşruiyetini artıran (Pfeffer ve Salancik, 1978; Zahra ve Pearce, 1989) bir mekanizma olarak ele alınmaktadır. Yönetim kurullarının örgütlere sağladığı diğer tüm faydaların yanında, özellikle örgüt dışındaki meşrutiyeğin sağlanması ve örgütler arasındaki ağların yönetilmesi önem taşımaktadır (Hillman ve Dalziel, 2003).

Kaynak bağımlılığı kuramının birincil odağı, örgütün dış çevresi ile gerektiği kadar etkileşim içinde olmasıdır. Kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde, örgütün dış kaynaklara erişim ihtiyaçlarının önemi ortaya çıkmaktadır. Bu kuram kapsamında, örgütler öncelikle önemli kaynakların temin edilmesinde diğer örgütlere bağımlı açık bir sistem olarak ele alınmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Kaynak bağımlılığı kuramı, örgütün başarısının örgütün dışındaki kaynakları temin ve kontrol etme yeteneğine bağlı olduğunu varsaymaktadır (Aldrich ve Pfeffer, 1976). Örgütün dışında yer alan bağımlılıklarını yöneten mekanizmalar ise yönetim kurullarıdır (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında yönetim kurulları, örgütün sınır kapsamında (*boundary-spanner*) yer alan ve yöneticilere bilginin zamanında ulaştırılmasını sağlayan önemli aktörler ve ayrıca örgütün faaliyetleri için gerekli kaynakları temin etmekte fayda sağlayan gruplar olarak değerlendirilmektedir (Zahra ve Pearce, 1989). Dalton ve Daily'e (1999) göre, yönetim kurulu üyelerinin kaynak bağımlılığı rolleri örgütün başarısı için temel oluşturmaktadır, bunun nedeni yönetim kurulu üyelerinin kaynak bağımlılığı rollerinin örgütün dış çevresine bir bağ oluşturmasıdır. Bundan dolayı, kaynak bağımlılığı kuramının önemli bir ilkesi, yönetim kurullarının örgütün çevresinin özelliklerini yansıttığıdır (Pfeffer, 1972; Boyd, 1990; Hillman, Cannella ve Paetzold, 2000).

Kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde, yönetim kurulu üyeleri, örgütün bağımlı olduğu kaynaklara erişim sağlayarak stratejik kararlara katkıda bulunmaktadır (Hillman ve Dalziel, 2003). Kaynak bağımlılığı kuramına göre, her üye örgüte farklı bağlantılar ve

kaynaklar kazandırdığından, yönetim kurulu üyeleri örgüt için önemli kaynakları temin etme yeteneklerine göre seçilmektedir. Kaynak bağımlılığı rolü, aksi takdirde örgüt için mevcut olmayan, örgüt için kritik olan varlıklara, yeteneklere ve bilgiye erişimi teşvik etmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Dolayısıyla, yönetim kurulunun yapısı örgütün kaynak teminindeki bağımlılıklarına göre oluşturulacaktır (Hillman, Cannella ve Paetzold, 2000). Kaynak temini, tavsiye ve fikir, örgüt ile çevresi arasında bilgi sağlama için iletişim kanalları, kaynak temini için yardım, sağlamayı kapsamaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978; Hillman, Cannella ve Paetzold, 2000). Bu kuram kapsamında, yönetim kurulu üyeleri kişisel ilişkileri aracılığıyla örgütün dışındaki paydaşlardan zaruri kaynakların temin edilmesinde, önemli bir role sahiptir (Boyd, 1990; Daily ve Dalton, 1994; Johnson, Daily ve Ellstrand, 1996; Pearce ve Zahra, 1992; Pfeffer, 1972; Pfeffer ve Salancik, 1978; Zahra ve Pearce, 1989). Hillman, Zardkoohi ve Bierman (1999), ABD hükümeti ile bağları olan örgütlerin bilgiye erişimleri nedeniyle belirsizliği azalttıklarını ve buna bağlı olarak hisse değerlerinin arttığını tespit etmişlerdir. Benzer olarak, Westphal (1999) stratejik olarak ilgili olan örgütler ile bağları olan yönetim kurulu üyelerinin daha iyi fikir ve tavsiye sağladığını ve bu durumda örgütün performansı ile olumlu olarak ilişkilendirilebileceğini belirtmektedir.

Yönetim kurullarında örgüt dışından üyelerin bulunması örgüt için gerekli olan kaynaklara erişim imkânı sağlamaktadır (Johnson ve diğerleri, 1996). Örgütün dışından olan yönetim kurulu üyelerinin oranı çevresel talebin seviyesi ile pozitif olarak ilişkilendirilmektedir (Pfeffer, 1972). Buna ek olarak, belirsizlik arttıkça, yönetim kurulu üyelerinin sayısı veya örgütün dışından olan yönetim kurulu üyelerinin oranı olarak ölçülen yönetim kurulunun yapısının değişeceğine dair kanıtlar bulunmuştur (Gales ve Kesner, 1994; Hillman, Cannella ve Paetzold, 2000). Kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında, yönetim kurulları ile ilgili önemli bir diğer husus, birbirine bağlı yönetim kurullarıdır (*interlocking directorate*). Birbirine bağlı yönetim kurulları, bir yönetim kurulu üyesinin farklı bir örgütün yönetim kurulunda da görev yapması olarak tanımlanmaktadır (Boyd, 1990). Bu yönetim kurulları, yönetim kurulu üyelerinin arasında bir ağ oluşturmaktır ve ayrıca örgütün kaynak bağımlılıkları aracılığıyla çevresel belirsizliği azaltmaktır. Bu durumda, birbirine bağlı yönetim kurulları örgüt için önemli diğer örgütler ile koaptasyon aracı olarak görülmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Birbirine bağlı yönetim kurullarının amacının örgütün dış

çevresinin kontrol etmek olduğu varsayıldığından, bu tür yönetim kurulları, çevresel belirsizlik ve karmaşıklığın olduğu durumlarda ortaya çıkacaktır. Pfeffer ve Salancik (1978), rekabete bağlı belirsizliği, birbirine bağlı yönetim kurullarının sıklığı ile ilişkilendirmiştir. Birbirine bağlı yönetim kurulları, koordinasyon ve kaynak planlaması ile ilgili maliyetlerin azaltılması amacıyla da oluşturulabilmektedir (Bazerman ve Schoorman, 1983). Yönetim kurulu üyelerinin koaptasyon aracı olarak ele alınmasının temeli Selznick'in (1949) TVA araştırmasına dayanmaktadır. Daha sonra yapılan araştırmalarda da, yönetim kurullarının örgütlerin koaptasyon aracı olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Price, 1963; Zald, 1967). Daha sonraki çalışmalarda, yönetim kurulu üyelerinin örgüt dışındaki bağları ile örgüt performansı arasındaki ilişki de ele alınmıştır. Boyd (1990), daha fazla belirsizlik ile karşı karşıya kalan örgütler arasında daha fazla birbirine bağlı yönetim kurulu üyelikleri olanların performansının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Bu çerçevede, gerek doğrudan gerekse birbirine bağlı yönetim kurulu üyelikleri aracılığıyla kaynak temini örgütlerin yönetim kurulu üyelerinin vazgeçilmez rolleri arasında yer almaktadır. Örgütün faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli olan kaynaklara, örgütün rakiplerinden daha hızlı erişimi sağlayacak olan yönetim kurulu üyelerine sahip olan örgütlerin performansı daha yüksek olacaktır.

1.2.3 Diğer Kuramlar

Vekâlet ve kaynak bağımlılığı kuramlarının yanı sıra, yönetim kurullarının rolleri ve özelliklerinin değerlendirilmesi için diğer kuramlardan da faydalanılmıştır. Bu kuramlardan, vekilharçlık kuramı (*stewardship theory*), vekâlet kuramına yöneltilen eleştiriler sonucunda ortaya çıkmıştır (Davis, Schoorman ve Donaldson, 1997). Bu kuram, yöneticilerin vekil olarak asillerin çıkarları doğrultusunda davrandıkları durumları kapsamaktadır (Donaldson ve Davis, 1991) ve kuram çerçevesinde denetim yapısındansa, yetkilendirme yapısına odaklanılmaktadır (Davis, Schoorman ve Donaldson, 1997). Bu kurama göre, yöneticiler fırsatçılığa eğilimli değillerdir ve samimiyetle hissedarların çıkarlarını sürdürmek istemektedirler; yöneticiler örgütün hedeflerine ulaşmasını amaçladıklarından, kolektif davranışları bireyci davranışlara

tercih etmektedirler (Davis, Schoorman ve Donaldson, 1997). Bu nedenle, yöneticiler ve hissedarlar arasında çıkar çatışmaları yaşanmamaktadır ve her iki tarafta örgütün hedeflerine ulaşması için işbirliği içindedir (Donaldson, 1990; Donaldson ve Davis, 1991, 1994; Davis, Schoorman ve Donaldson, 1997; Muth ve Donaldson, 1998). Vekilharçlık kuramında, yöneticilerin güvenilir olmaları ve örgütün çıkarlarını gözetmekte istekli olmaları nedeniyle yönetim kurullarının örgüt ile ilgili tüm kontrolü yöneticilere bırakması önerilmektedir. Bunun yanı sıra, örgüt içinden olan yöneticilerin örgüt performansına daha fazla katkı sağladığı düşünülmektedir (Kiel ve Nicholson, 2003). Çünkü örgüt içinden olan yöneticilerin kendi örgütleri için en iyi vekiller olduğu varsayılmaktadır ve bu nedenle örgüt dışından bağımsız yöneticilerin gerekli olmadığına inanılmaktadır (Davis, Schoorman ve Donaldson, 1997).

Yönetim kurulları ile ilgili olan bir diğer kuram, yönetici hegemonyası kuramıdır (*Managerial Hegemony Theory*). Yönetim kurulları üzerinde örgüt içinden oluşan kurumsal baskılar, yönetici hegemonyası olarak açıklanmaktadır. Yönetici hegemonyası, yönetim kurullarının sadece onay mekanizması olarak kullanıldığı ve profesyonel yöneticilerin tüm stratejik kararların alınmasında etkili olduğu ve bu kararların şufa haklarının bu yöneticilere ait olduğu durumları belirtmektedir (Hung, 1998). Bu kuram çerçevesinde, yönetim kurulları yöneticiler için sadece onay (Jonsson, 2005) veya tavsiye (Huse ve Rindova, 2001) mekanizmasıdır. Bu kurama göre, yöneticiler, yönetim kurullarında yer aldığından, bu kurullar yöneticiler ile hissedarlar arasındaki çıkarların uyumlandırılması için uygun bir mekanizma değildir (Brennan, 2006). Bu kuram kapsamında, yönetim kurulları ile ilgili süreçlerin ve yönetim kurulunun kontrol rolü haricindeki diğer rollerinin dikkate alınmaması ve yönetim kurulu yapıları ile performans arasındaki ilişkinin fazlasıyla vurgulanması ile ilgili hususlar eleştirilere neden olmuştur (Zahra ve Pearce, 1989).

Diğer taraftan, paydaş kuramı (*stakeholder theory*) ise, örgütün sahipleri veya hissedarları ile çalışanları haricinde, toplumda örgütün sorumlu olduğu birçok grubun olduğu fikrini temel almaktadır (Hung, 1998). Bu kuram çerçevesinde, örgütün misyon ve amaçlarına ulaşmak için yöneticilerin birincil görevi, örgütün paydaşları ile ilişkilerinin etkilenmesi, yönetilmesi ve dengelenmesidir (Freeman ve Phillips, 2002). Bu paydaşlar, toplumla ilgili, çevre ile ilgili veya etik değerler ile ilgili olabilir (Donaldson ve Preston, 1995; Freeman,

Wicks ve Parmar, 2004). Post, Preston ve Sachs (2002:8), örgütün paydaşlarını, “*gönüllü veya gönüllü olmayarak örgütün gelir yaratma kapasitesine ve faaliyetlerine katkıda bulunan ve dolayısıyla örgütün muhtemel faydalanıcıları veya risk hamilleri olan kişiler veya kurumlar*” olarak tanımlamaktadır. Donaldson ve Preston (1995: 85) ise, örgütün paydaşlarını “*örgüt faaliyetlerinin usulleri ve/veya işlevsel özellikleri ile ilgili meşru çıkarları olan kişiler veya gruplar*” olarak tanımlamaktadır. Yazarlara göre, örgütün paydaşlarının taleplerini karşılama sorumluluğu olması ve örgüt paydaşlarının taleplerinin karşılanmasının örgütün kârlılığını artırmada etkili olabileceği nedenlerinden dolayı, örgüt paydaşlarına önem verilmelidir. Freeman, Wicks ve Parmar’da (2004), örgütün değerinin artmasının, örgütün amacının ne olduğu ve yöneticilerin paydaşlara karşı sorumluluğunun neler olduğunun anlaşılmasına bağlı olduğunu ileri sürmektedirler. Paydaş kuramında, paydaşların taleplerinin örgütün karar mekanizmasına dâhil edilmesi için (Jones ve Goldberg, 1982) paydaşların yönetim kurullarında temsil edilmesi gerekli görülmektedir. Bu kuram kapsamında, örgütlerin farklı paydaş gruplarının yönetim kurullarında temsil edilmesi ile, örgütün paydaşlarının çıkarlarının korunmasının sağlanacağı (Freeman ve Evan, 1990) ve bu şekilde örgütlerin toplumun tamamının isteklerine cevap verebileceği (Hung, 1998) önerilmektedir. Örgüt paydaşlarının, örgütün karar mekanizmasına dâhil edilmesinde, yönetim kurulu yapısı ile ilgili üç hususun önemli olduğu belirtilmektedir. Bunlar, paydaşların yönetim kurulu üyeleri olarak yönetim kurulunda yer almaları, bu paydaşların kurumsal yönetim ile ilgili komitelerin denetlenmesinde ve yönetiminde görev almaları ve örgütün paydaşları veya özellikle kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili komitelerin oluşturulmasıdır (Luoma ve Goodstein, 1999).

Yönetim kurullarının özellikle örgütün dış çevresi ile olan ilişkilerinin anlaşılmasında faydalanılan bir diğer kuram ise kurumsal kuramdır (*institutional theory*). Kurumsal kuram çerçevesinde, örgütler, içinde buldukları çevrenin kurumsallaşmış ve meşrulaşmış kurallarını yansıtmaktadırlar (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell,1983). Makro-kurumsal yaklaşımda ise, kültürcü ve kurumsalcı yaklaşımlardan farklı olarak örgütlerin yer aldıkları toplumun çok yönlü etkilerine dikkat çekilmektedir. Bu yaklaşım, örgütlerin tarihsel süreç içerisinde devlet, eğitim sistemi, finans sistemi, sendikal sistem, çalışma ilişkileri gibi etkiler ile nasıl şekillendirildiğine odaklanmaktadır. Kurumsal kuram ve makro-kurumsal yaklaşım çerçevesinde, yönetim kurulu yapısının genellikle örgütsel alandaki ve toplumdaki

kurumsallaşmış normlar ile belirlendiği tartışılmaktadır (Lynall, Golden ve Hillman, 2003). Yapılan bazı araştırmalarda, sosyal normların, üst-yönetici (CEO) seçimi ve yöneticilerin ücretlerine etki ettiği ortaya çıkmıştır (Zajac ve Westphal, 1995, 1996). Kurumsal kuram çerçevesinde, örgüt dışından üyelerin atanması önerilmektedir (Zajac ve Westphal, 1996). Türkiye’de yönetim kurulları ile ilgili yapılan araştırmalar da ise genellikle, makro-kurumsal çevredeki değişimlerin yönetim kurulları üzerindeki etkileri tartışılmaktadır (örneğin; Yıldırım ve Üsdiken, 2005; Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008).

1.3 Yönetim Kurulunun Rollerini

Yönetim kurullarının, örgütlerin yönetimindeki rollerini oldukça önemlidir. Bu kurullar bir taraftan hissedarların getirilerini artırmaya çalışırken, diğer taraftan birçok paydaşın farklı talepleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Yönetim kurullarının çok fazla sayıda ve önemli rollerini mevcuttur (Finkelstein ve Mooney, 2003). Yönetim kurullarının rollerini karmaşık olduğu için tüm süreci yeterince kapsayan tek bir kuramsal yaklaşımın olmayacağı düşünülmektedir ve yönetim kurulları ile ilgili olarak yapılan birçok araştırma olmasına rağmen, bu kurulların rollerini ile ilgili tek bir birleştirici kuram veya model bulunmamaktadır (Hung, 1998). Bu durum, yönetim kurullarının genellikle birbiri ile örtüşen veya çelişen farklı rollerinin tanımlanmasına neden olmaktadır (Dalton ve diğerleri, 1999). Birçok araştırmada, yönetim kurullarının rollerinin isimleri aynıdır ancak bu rollerin yorumlamaları araştırmalar arasında farklılık göstermektedir.

Zahra ve Pearce (1989), yönetim kurullarının görevlerine bağlı olarak tanımlanan en önemli rollerinin kontrol, hizmet ve strateji rollerini olduğunu belirtmektedirler. Bu üç rolün, yönetim kurullarının üzerinde durması gereken faaliyetleri temsil ettiği düşünülmektedir (Nicholson ve Kiel, 2004a). Johnson, Daily ve Ellstrand’ın (1996), yaptıkları yazın çalışması sonucunda yönetim kurullarının en çok üzerinde durulan rollerinin, kontrol ve hizmet rollerini ile birlikte strateji rolü yerine önerdikleri kaynak temini rollerini olduğu ortaya çıkmıştır. Nicholson ve Kiel (2004a), bu iki çalışmayı dikkate alarak, yönetim kurullarının üç rolünü;

örgütün denetimi, yöneticilere tavsiyelerde bulunma ve kişisel ve iş ilişkileri kullanılarak örgütün kaynaklara erişiminin sağlanması, olarak tanımlamaktadırlar.

Yönetim kurullarının *kontrol rolü* ile ilgili yazının çoğunluğu, örgütün sahipleri veya hissedarları ile profesyonel yöneticiler tarafından yürütülen kontrolünün ayrımını vurgulayan vekâlet kuramını temel almaktadır (Hillman, Cannella, Paetzold, 2000; Hillman ve Dalziel, 2003). Yönetim kurulları kontrol mekanizmalarından sadece biridir. Örgüt iç kontrol mekanizmalarının dışında, örgütler için, finansal hesapların bağımsız olarak denetlenmesi, düzenleyici yasalar ve sermaye piyasaları gibi, örgüt dışı kontrol yapıları da mevcuttur (Dalton ve diğerleri, 1999). Yönetim kurulu üyeleri, önemli kararların verilmesinde kesin söz sahibi olmalarından dolayı, bu kontrol yetkisine sahiptirler (Forbes ve Milliken, 1999). Yönetim kurullarının *hizmet rolü*, yönetim kurulu üyelerinin icra başkanına görüşlerini ve stratejik tavsiyelerini kapsamaktadır (Dalton ve Daily, 1999; Westphal, 1999). Fama ve Jensen'a (1983b) göre, yönetim kurulları, yöneticilerin önerilerini etkili olarak değerlendirebilecek uzmanlığa sahiplerdir. Özellikle katılımcı olan, güçlü yönetim kurullarının diğer yönetim kurullarına göre daha iyi performans göstermektedirler (Pearce ve Zahra, 1992). Yönetim kurulu üyelerinin diğer rolü ise, *kaynak teminidir*. Yönetim kurulu üyeleri, örgütün sürdürülebilir rekabetçi avantajının yaratılması için, önemli kaynakları ve bilgileri sağlayan aracı kişiler olarak ele alınmaktadır (Conner ve Prahalad, 1996). Yönetim kurullarının, örgütün başka yollarla erişemeyeceği önemli varlıklara ve bilgiye ulaşılmasını sağlayan (Pfeffer ve Salancik, 1978) kaynak temini rolleri, örgütün çevresi ile bir bağ oluşmasına neden olmaktadır (Dalton ve Daily, 1999).

Kontrol, hizmet ve kaynak temini rollerinin dışında, yönetim kurullarının rolleri ile ilgili daha kapsamlı bir çerçeve Hung (1998) tarafından önerilmiştir. Hung (1998), yönetim kurullarının, ağ oluşturma (*linking*), koordinasyon (*coordinating*), denetleme (*control*), stratejik (*strategic*), idame etme (*maintenance*) ve destek (*support*) olmak üzere altı önemli rolünü belirlemiştir. Yazara göre, bu roller sırasıyla, kaynak bağımlılığı kuramı, paydaş kuramı, vekâlet kuramı, vekilharçlık kuramı, kurumsal kuram ve yönetici hegemonyası kuramlarının temel argümanlarını yansıtmaktadır.

Yönetim kurullarının rolleri ayrıca, birbiri ile ilgilidir ve örtüşmektedir; etkili bir yönetim kurulu sadece hissedarların çıkarlarını gözetmekle kalmayan, aynı zamanda örgüt için önemli bilgileri ve ilişkileri sağlayan, kurumsal kimliği oluşturan ve etik standartlarına uyan üyelerden oluşmalıdır (Pearce ve Zahra, 1991). Yönetim kurullarının rollerinin çeşitli olmasının yanı sıra, sabit değerlerdir. Bu roller, örgütün içinde yer aldığı bağlama (Hendry ve Kiel, 2004) veya kurumsal çevreye (Aguilera, 2005) göre değişmektedir. Ayrıca, bu roller örgütler arasında da (Nicholson ve Kiel, 2004b) ve zaman içinde de (Huse ve diğerleri, 2005) değişiklik göstermektedir. Yönetim kurullarının kontrol, hizmet ve kaynak temini rollerinin her üçünün yerine getirilmesi örgüt performansına katkı sağladığı düşünülmektedir, ancak örgütün dış çevresinde belirsizliğin olduğu durumlarda hizmet ve kaynak temini rolleri daha önemli hale gelmektedir (Zahra ve Pearce, 1989).

Literatürde birçok farklı rol tanımı yer almasına rağmen, yönetim kurullarının önemli rollerinden birinin örgüt stratejisi ile ilgili rolleri olduğu hakkında görüş birliği mevcuttur (Judge ve Zeithaml, 1992; McNulty ve Pettigrew, 1999; Ruigrok, Peck ve Keller, 2006). Yönetim kurullarının strateji ile ilgili rolleri genellikle, örgütün faaliyet alanlarının tanımlanması, örgütün vizyon, misyon ve amaçlarının belirlenmesi, örgütün çevresinin incelenmesi ve stratejilerin seçimi ile uygulanmasını kapsamaktadır (Forbes ve Milliken, 1999; Hendry ve Kiel, 2004; Ingley ve Van der Walt, 2005; Ruigrok, Peck ve Keller, 2006). McNulty ve Pettigrew (1999: 55), yönetim kurullarının strateji rolleri için stratejik kararların alınması, stratejik kararların düzenlenmesi ve stratejinin kapsamının, bağlamının ve idaresinin şekillendirilmesi olmak üzere, üç farklı seviye belirlemiştir.

Yönetim kurullarının *strateji* ile ilgili görevleri, yöneticilerin önerilerini sadece onaylamak (*rubber-stamping*) (Westphal ve Fredrickson, 2001) veya yöneticiler ile birlikte çalışarak stratejilerin başlatılması, analiz edilmesi, tasarlanması ve uygulanmasını sağlamak (Judge ve Zeithaml, 1992) arasında değişmektedir. Bununla ilgili olarak, Golden ve Zajac (2001), yönetim kurullarını, örgütlerin stratejik karar verme süreçlerinde ne ölçüde yer aldıklarına bağlı olarak 'pasif' veya 'aktif' olarak ayırmaktadırlar. Wheelen ve Hunger (2004), yönetim kurullarının örgütün stratejik yönetiminde yer alma derecelerini pasif ile aktif uçları arasında, şekilsel (*phantom*), onaylama (*rubber stamp*), asgari değerlendirme (*minimal*

review), sözde katılım (*nominal participation*), aktif katılım (*active participation*) ve katalizör (*catalyst*) olmak üzere altıya ayırmaktadırlar. Hendry ve Kiel (2004), 1970 ve 1980'lerde yaygın olan pasif yaklaşımın son yıllarda aktif yaklaşıma doğru değiştiğini belirtmektedirler.

1.4 Yönetim Kurulunun Yapısal Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi:

Bir İlişkiden Söz Etmek Mümkün mü?

Ülkeler arasında farklı kurumsal yönetim sistemleri mevcuttur (Shleifer ve Vishny, 1997). Kurumsal yönetim yasal, kültürel, ekonomik birçok yapısal faktörü içinde barındıran karmaşık bir alandır; kurumsal yönetim sistemlerinin ülkeler arasındaki farklılığının nedeni, ülkelerin kültürel ve tarihsel arka planları ve siyasi koşullarının farklılığıdır (Özsoy, 2011). Weimer ve Pape (1999), sekiz özelliği dikkate alarak kurumsal yönetim sistemlerini Anglo-Sakson, Alman, Latin ve Japon sistemleri olmak üzere dört kategoride sınıflandırmışlardır. Sınıflandırmada ele alınan özellikler: örgüt kavramı, yönetim kurulu yapısı, hissedarların yöneticilerin kararları üzerindeki etkisi, ulusal ekonomide hisse senedi piyasasının önemi, kurumsal denetim için dış piyasanın varlığı, sahiplik yapısı, yönetici ödül ve tazminatlarının örgüt performansına bağlılık seviyesi ve ekonomik ilişkilerin zaman aralığıdır. Weimer ve Pape'in (1999) çalışmasının önemli hususlarına aşağıda yer almaktadır.

Yönetim kurulunun yapısı, ülkeler arasında genellikle 'tekli yönetim kurulu' (*one-tier*) sistemi ve 'ikili yönetim kurulu' (*two-tier*) sistemi olarak değişmektedir. Bunlardan farklı olarak Japon sisteminde, yönetim kurulu yapısı biraz daha karmaşıktır. Bu sistemde, farklı sorumlulukları olan yönetim kurulları, murahhas yöneticiler ve denetleyiciler bulunsa da, içeriden ve dışarıdan üyelerden oluşan resmi olmayan yapılanma tekli yönetim kurulu sistemine benzemektedir. Latin ülkeler olarak tanımlanan ülkelere Fransa'da geniş yetkilere sahip icra başkanı olan, seçimli bir sistem mevcut iken; diğer ülkelere (İtalya, İspanya, Belçika) genellikle tekli yönetim kurulu sistemi yer almaktadır. Tekli yönetim kurulu sistemi, Anglo-Sakson (ABD, İngiltere, Kanada, Avustralya) ülkelere özgüdür; Yönetim kurulunun icra ve denetim rolleri tek tüzel kişiliğin içinde yer almaktadır. Bu sistemde, icracı (içeriden) ve icracı-olmayan (dışarıdan) yönetim kurulu üyeleri mevcuttur. İcracı olmayan üyeler, örgüt

dışından olan ve genellikle diğer örgütlerde de yönetim kurulu üyeliği yapan üyelere. İcracı ve icracı olmayan üyeler, hissedarların Genel Kurulunda, göreve atanırlar veya azledilirler.

Anglo-Sakson ülkelerdeki yönetim kurulu yapısından farklı olarak, Alman geleneğine sahip olan ülkelerde (Almanya, Hollanda, İsviçre, İsveç, Avusturya, Danimarka, Norveç, Finlandiya) ikili yönetim kurulu sistemi yer almaktadır (Weimer ve Pape, 1999). İki kuruldan oluşan bu model, Anglosakson modeline bir alternatif olarak algılanabilir (Ararat ve Yurtoğlu, 2006). Almanya’da, yönetim kurulları, yönetim ve denetimin tamamıyla birbirinden ayrılması için, icra kurulu (*Vorstand*) ve denetim kurulu (*Aufsichtsrat*) olmak üzere iki kuruldan oluşmaktadır (Weimer ve Pape, 1999). İcra kurulu, şirketin gündelik karar alma mekanizmalarından sorumlu iken, denetim kurulu şirketin stratejik kararlarını almakla sorumludur (Ararat ve Yurtoğlu, 2006). İcra kurulu, denetim kurulu tarafından göreve atanır ve azledilir (Weimer ve Pape, 1999).

Yönetim kurullarının özellikleri ve rollerinin anlaşılması için yapılan araştırmalar, farklı kuramlar çerçevesinde gerçekleştirilmiş olmasına rağmen, bu kuramların ortak amacı yönetim kurullarının farklı özellikleri ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin saptanmasıdır (Kiel ve Nicholson, 2003). Yönetim kurullarının kontrol, hizmet ve kaynak temini rollerini gerçekleştirebilmeleri, büyük ölçüde yönetim kurulunun yapısına bağlıdır (Pearce ve Zahra, 1992). Bu rollerin gerçekleşmesi, örgütün finansal performansına etki etmektedir. Dolayısıyla, örgütlerin yönetim kurulları ile ilgili yapılan araştırmalarda, örgütün finansal performansının yönetim kurulu yapısı ile ilişkili olduğu görüşü mevcuttur (Zahra ve Pearce, 1989; Pettigrew, 1992; Johnson, Daily ve Ellstrand, 1996). Ancak, bu ilişkiyi ele alan birçok araştırma yapılmasına rağmen, araştırma bulguları arasında tutarlı bir sonuç elde edilememiştir (Zahra ve Pearce, 1989; Dalton ve diğerleri, 1998; Dulewicz ve Herbert, 2004; De Andres, Azofra ve Lopez, 2005).

Araştırma bulguları arasındaki tutarsızlıkların bir nedeni, araştırmalarda kullanılan tanımların farklılığından kaynaklanmaktadır. Yazında, yönetim kurulu yapısının çok farklı tanımları mevcuttur, Daily, Johnson ve Dalton (1999), yönetim kurulu yapısının 20’den fazla biçimde tanımlandığını tespit etmişlerdir. Ancak genellikle yönetim kurulları ile ilgili üç

özelliğ üzerinde durulmaktadır. Yönetim kurullarının en önemli bu üç özelliği, liderlik yapısı, kurulun yapısı ve büyüklüğüdür (Van den Berghe ve Levrau, 2004). Bu nedenle, yönetim kurulları ile örgüt performansı arasındaki ilişki ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda çoğunlukla, birleşik liderlik (*CEO duality*), kurul oluşumu olarak da adlandırılan örgüt içinden ve örgüt dışından olan üyelerin oranı (*insider/outsider ratio*) ve yönetim kurulu üyelerinin sayısı (yönetim kurulunun büyüklüğü) incelenmektedir. Yönetim kurullarının yapısal özelliklerini oluşturan bu üç özellik ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmaların genel çerçevesi, aşağıda yer almaktadır.

1.4.1 Birleşik / Ayrıştırılmış Liderlik (*İcra Başkanı İkiliği*)

Örgütün yönetim kurulu başkanı, aynı zamanda icra başkanı (*CEO*) görevini de üstlenirse, bu durumda örgütün birleşik liderliğe (*dual-CEO*) sahip olduğundan söz edilmektedir. Birleşik liderliğin, örgüt performansı üzerindeki etkisi ile ilgili görüşler, farklı kuramsal yaklaşımlar arasında değişiklik göstermektedir. Finkelstein ve D'Aveni (1994), örgüt kuramına göre birleşik liderliğin güçlü ve belirli bir liderlik yapısı oluşturacağını, ancak vekâlet kuramına göre, bu ikiliğin yönetim kurulunun denetim etkililiğini azaltacağını, belirtmektedirler. Yazarlara göre ikili yapı, yönetim kurullarını, komuta birliği ilkesi ile aşırı güç kullanımını engelleme çabası arasında seçim yapmaya zorlamaktadır.

Vekâlet kuramına göre, yönetim kurulu başkanı hissedarların en üst seviyedeki temsilcisidir (Fama ve Jensen, 1983a). Vekâlet kuramına göre, iki rolün birbirinden ayrılması sonucunda, icra kurulu başkanı örgütü etkin bir şekilde yönetirken, yönetim kurulu başkanı da yönetimin çalışmalarını denetleyebilecektir (Johnson ve diğerleri, 1996). Ancak, birleşik liderlik, bu rolü üstlenen yöneticinin önemli ve sayıca fazla olan faaliyetleri yürütmesine neden olacaktır, hâlbuki yönetim kurulunun yöneticilerden bağımsız olması kararların etkililiği için önemli ön koşullardan biridir (Ruigrok, Peck ve Keller, 2006). Dalton ve Kesner'a (1987) göre, yönetim kurulu başkanı aynı zamanda icra başkanı ise, yönetim kuruluna yeni seçilecek üyeler için kontrol gücünü elinde bulundurmaktadır, böylece birleşik liderlik karar verme süreci için bir tehdit oluşturmaktadır. Diğer taraftan, özellikle vekilharçlık

kuramında birleşik liderliğin avantajları üzerinde durulmaktadır. Bu yaklaşıma göre, ayrıştırılmış liderlik ile önemli maliyetlerin oluşacağı, buna karşılık birleşik liderliğin ise faydalı olduğu tartışılmaktadır (Brickley, Coles ve Jarrell, 1997).

Birleşik liderlik ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin ele alındığı araştırmalarda birbiri ile tutarsız sonuçlar elde edilmiştir. Birçok araştırmada icra başkanı ikiliğinin örgüt performansı üzerindeki etkisinin önemsiz olduğu bulgulanmıştır (Rechner ve Dalton, 1989; Daily ve Dalton, 1992, 1993; Baliga ve diğerleri, 1996). Bazı araştırmalarda ise icra başkanı ikiliğinin örgüt performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilirken (Daily ve Dalton, 1994; Boyd, 1995), diğer bazı araştırmalarda da olumsuz bir etki olduğu bulunmuştur (Rechner ve Dalton, 1991; Coles, McWilliams ve Sen, 2001; Daily ve diğerleri, 2003).

1.4.2 Örgüt İçinden ve Örgüt Dışından olan Üyelerin Oranı

Johnson, Daily ve Ellstrand (1996), örgüt içinden olan (*insider*) yönetim kurulu üyelerini aynı zamanda örgütün yöneticileri olan üyeler olarak ve örgüt dışından olan (*outsider*) yönetim kurulu üyelerini ise örgütün yönetici kadrolarında yer almayan tüm üyeler olarak tanımlamaktadır. Forbes ve Milliken'e (1999) göre, örgütün içinden olan yönetim kurulu üyeleri, yönetim kurulu ile ilgili işleri kendilerinin yönetici sorumluluklarının bir devamı olarak görebilirler. Yazarlar, örgütün dışından olan yönetim kurulu üyelerinin ise yönetim kurulu görevlerini tamamen farklı ve yönetimi tamamlayıcı olarak görmelerinin ve örgütün günlük faaliyetleri ile ilgilenmemelerinin daha muhtemel olduğunu belirtmektedirler.

Örgütün dışından olan yöneticilerin yüzdesi ile örgüt performansı arasında olumlu bir ilişkiyi ortaya koyan araştırmalar (Schellenger ve diğerleri, 1989; Pearce ve Zahra, 1992; Daily ve Dalton, 1993) mevcut olsa da, diğer birçok araştırmada önemsiz sonuçlar elde edilmiştir (Daily ve Johnson, 1997; Hermalin ve Weisbach, 1991; Dulewicz ve Herbert, 2004). Yönetim kurulu yapısı ve örgüt performansı ilişkisini ele alan meta-analiz çalışmasının (Dalton ve diğerleri, 1998) sonuçlarına göre, örgüt içinden / örgüt dışından olan üyelerin oranı ve örgüt performansı arasında önemsiz bir ilişki mevcuttur. Buna ek olarak, Wagner ve

diğerleri (1998) tarafından yapılan başka bir meta-analiz çalışmasında örgüt içinden ve örgüt dışından üyelerin sayıları artırıldığında, her iki durumda örgüt performansının arttığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları, örgütün performansı için yönetim kurulu büyüklüğünün, örgüt içinden ve dışından olan yönetim kurulu üyelerinin sayısından daha önemli olabileceğini belirtmektedir.

1.4.3 Yönetim Kurulunun Büyüklüğü

Yönetim Kurulunun büyüklüğü, yönetim kurulu üyelerinin sayısıdır. Yönetim kurulunun büyüklüğü, yönetim kurulunun yapısının önemli bir unsurudur (Daily ve Dalton, 1992). Genellikle, az sayıda yönetim kurulu üyesine sahip olan örgütlerin, kontrol rollerini daha iyi icra etmelerinden dolayı, daha etkin ve kârlı olduğuna inanılmaktadır (Jensen ve Meckling, 1976). Jensen (1993), yedi veya sekiz üyeden fazla üyeye sahip olan yönetim kurullarının etkililiğini tartışmaktadır ve yönetim kurulu üyelerinin sayısının makul bir seviyenin üstüne çıktığında yönetim kurulunun etkililiğinin azalacağını ileri sürmektedir. Yazara göre, büyük yönetim kurullarında koordinasyon, iletişim ve karar verme davranışları etkin olmayacaktır. Benzer şekilde, Dalton ve diğerleri (1999) tarafından yapılan meta-analiz sonucu yönetim kurulu büyüklüğünün daha yüksek performans ile ilişkili olduğunu ve bu etkinin küçük yönetim kurullarında daha fazla olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Yermack (1996) küçük yönetim kurullarının örgütün pazar değeri üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Eisenberg ve diğerleri (1998) tarafından yapılan araştırmada da, yönetim kurulu büyüklüğü ve kârlılık arasında negatif bir korelasyon bulunmuştur. DeAndreas, Azofra ve Lopez (2005) ise, OECD ülkelerinde yönetim kurulu büyüklüğü ve örgütün değeri arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalarında, bu değişkenler arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Ancak, bu araştırmaların bulgularına karşıt olarak, büyük yönetim kurullarının daha yüksek örgüt performansı ile ilişkili olduğunu kanıtlayan çalışmalar da mevcuttur. Bunlara örnek olarak, Walsh ve Seward (1990), Daily ve Dalton (1993) ve Kiel ve Nicholson (2003) büyük yönetim kurullarının performansının daha iyi olduğunu tespit etmişlerdir.

1.4.4 Yönetim Kurulunun Örgüt Performansına Etkisinin Açıklanmasında Yeni Değişkenlere Duyulan İhtiyaç

Yönetim kurulunun yapısal özellikleri ile ilgili çok fazla araştırma yapılmasına rağmen, yazında yönetim kurulu yapısının örgüt performansı üzerindeki etkisi ile ilgili bir görüş birliği bulunmamaktadır (Zahra ve Pearce, 1989; Johnson ve diğerleri, 1996; Dalton ve diğerleri, 1998; Daily, Johnson, Dalton, 1999). Buna rağmen, araştırmalarda yönetim kurullarına olan ilgi azalmamıştır. Dalton ve diğerleri (1998), yaptıkları meta-analiz çalışmasının sonucunda, yönetim kurullarının örgütün finansal performansı üzerinde bir etkisinin bulunmadığını önermemekle birlikte; yönetim kurulunun örgüt içinden / örgüt dışından olan üyelerin oranı olarak yapısı ile finansal performans ve yönetim kurulu liderlik yapısı ile finansal performans ile ilgili yapılacak olan araştırmaların katma değer sağlayacağı konusunda iyimser olmadıklarını belirtmektedirler. Yazarlar, ayrıca bu ilişkiler üzerinde aralarında yönetim kurulu büyüklüğünün de bulunduğu değişkenlerin biçimleyici etkisinin de araştırmalara katkı sağlamayacağını ileri sürmektedirler.

Araştırma bulguları göstermektedir ki, yönetim kurulu yapısının örgüt performansına etkisini konu alan çalışmalarda birleşik liderlik, örgüt içinden / örgüt dışından olan üyelerin oranı ve yönetim kurulu büyüklüğü değişkenleri bu araştırma akımına katkı sağlamamaktadır. Bu nedenle, bu değişkenlerin yanı sıra yönetim kurulu yapısının farklı bir şekilde incelenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalarda (Brouthers ve diğerleri, 2000; Goll ve Rasheed, 2005), yönetim kurulu ile örgüt performansı arasındaki ilişkide, yönetim kurulunun rolleri, yönetim kurulu üyelerinin demografik özellikleri, çevresel koşullar ve stratejik karar verme süreçlerinin etkili olabileceği tartışılmaktadır. Milliken ve Martins (1996), yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığının (*independence*) yanı sıra bu üyelerin farklılığını da, çağdaş örgütlerin karşı karşıya buldukları en önemli yönetim hususları arasında olduğunu belirtmektedirler. Forbes ve Milliken (1999)'e göre, yönetim kurulu demografisinin örgüt performansına etkisi geçmişte yapılan çalışmalarda varsayıldığı üzere basit ve doğrudan olmayabilir, buna karşılık daha karmaşık ve dolaylıdır; bu olasılığın açıklanabilmesi için de yönetim kurulu ile ilgili yapılan çalışmalarda aracı süreçlerin rolünü kapsayan daha kesin yolların araştırılması gereklidir.

Buradan hareketle, bu noktada, yönetim kurulu üyelerinin arasındaki demografik farklılıklarda örgüt performansı için önem taşımaktadır. Kaldı ki, son yıllarda örgütler, farklı art-yetişim ve uzmanlığa sahip üyelerin yönetim kurullarında yer alması yönünde, yatırımcılar ve hissedarlar tarafından giderek artan bir baskı ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Westphal ve Milton, 2000). Örgütlerin hissedarlarına ve diğer paydaşlarına olan yükümlülükleri veya daha çoğulcu ve çok kültürlü toplumu yansıtan kurumsal yapıların daha geniş demokratik gereklilikleri, yönetim kurulu üyelerinin demografik farklılıklarının artmasına neden olmaktadır (Van der Walt ve Ingleby, 2003). Yazında, yönetim kurulu üyelerinin demografik farklılıklarının daha iyi yönetim kurullarının ve yönetimin oluşmasını sağlayacağı görüşü yaygınlaşmaya başlamıştır; bunun nedeni farklılığın, yönetim kurullarının farklı rollerini yerine getirecek üyelerin farklı yeteneklerini artırmasıdır (Pearce ve Zahra, 1991; Daily, Certo ve Dalton, 1999). Robinson ve Dechant (1997), farklılığın pazar koşullarının daha iyi anlaşılmasına, yaratıcılığın artmasına, liderlik ve problem çözümünde daha etkili olunmasına yol açtığını ve dünya genelinde etkili ilişkilerin kurulmasına yardımcı olduğunu önermektedirler. Yönetim kurulları ile ilgili yapılan araştırmaların, üst-kademe yöneticiler ile ilgili yaklaşım çerçevesinde değerlendirilmesi, bu karmaşık konunun daha detaylı analiz edilmesine neden olacaktır (Finkelstein ve Hambrick, 1996). Üst-kademe yöneticiler ile ilgili yaklaşımın temelinde, yöneticilerin çeşitli demografik özelliklerinin farklılığı yer almaktadır.

Yönetim kurulu üyeleri ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmalarda, farklılık genellikle örgüt içinden olan / örgüt dışından olan üyeler arasındaki farklılık olarak tanımlanmaktadır (Barnhardt ve diğerleri, 1994; Coffey ve Wang, 1998) ve üyelerin demografik farklılıkları son zamanlara kadar dikkate alınmamıştır. Çoğunluğu örgüt içinden olan üyeler tarafından oluşturulan yönetim kurulları, türdeş üst-kademe yönetici gruplarının eşdeğeri; çoğunluğu örgüt dışından olan üyeler tarafından oluşturulan yönetim kurulları ise türdeş olmayan üst-kademe yönetici gruplarının eşdeğeri olarak düşünülmektedir (Daily ve Schwenk, 1996). Yönetim kurulu üyelerinin demografik farklılıkları ile ilgili yapılan az sayıda araştırmada ise, genellikle üyelerin cinsiyet ve etnisite farklılıklarının etkileri incelenmiştir. Tarihsel olarak bakıldığında, kadınlar ve diğer azınlıkların yönetim kurullarında temsilleri azdır, ancak bu durum 1990'lı yıllardan itibaren değişmeye başlamıştır (Farrell ve Hersch, 2005). Yönetim kurulu üyelerinin, cinsiyet ve etnisite bakımından farklılıklarının,

örgüt performansını olumlu etkilediği tespit edilmiştir (Carter ve diğerleri, 2003; Erhardt ve diğerleri, 2003). Yönetim kurulu üyelerinin demografik farklılıklarını ele alan araştırma sonuçlarında, yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet farklılığının bazı avantajları olarak pazarın daha iyi anlaşılması, yaratıcılık ve inovasyonun artması ve sorunların etkin çözümü sonuçları ortaya çıkmıştır (Carter ve diğerleri, 2003). Bunun yanı sıra, yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet farklılığı görüşlerin ve fikirlerin çeşitliliğini artırmaktadır (Arfken ve diğerleri, 2004). Diğer taraftan, Shrader ve diğerleri (1997) tarafından yapılan araştırmada, kadın yönetim kurulu üyeleri ile örgüt performansı arasında bir ilişki tespit edilmemiş ve ayrıca Farrell ve Hersch (2005), yönetim kuruluna yeni katılan üyenin kadın olmasının örgüt performansı üzerindeki etkisi ile ilgili bir bulgu elde edememişlerdir. Bunun yanı sıra, cinsiyet farklılığının örgüt performansı üzerinde ki olumsuz etkisi, Adams ve Ferreira'nın (2009) araştırmasında tespit edilmiştir.

1.5 Türkiye'de Kurumsal Yönetimin Gelişimi

Türkiye'de kurumsal yönetim ile ilgili, bir yanda yabancı yazınıdakini takip eden bir akademik ilginin oluştuğu gözlemlenmektedir, ayrıca belki de daha fazla ilgiyi iş dünyasının örgütlerinde ve kamunun düzenleyici kuruluşlarında görebilmek mümkündür (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008: 44). Yoğun kamu ilgisinin nedeni, kurumsal yönetimin şirketlerin ve genel anlamda toplumun ekonomik açıdan daha iyi olmasındaki önemi ile yakından ilgilidir (Yüksel, 2008).

Türkiye'de her şirket için, kurumsal yönetimin yasal çerçevesini Türk Ticaret Kanunu (TTK) oluşturmaktadır (Yüksel, 2008), bu kanun 1956 yılından itibaren yürürlüktedir. Fransız geleneğine dayanan bu kanun değişen koşullar ve zorunlu ihtiyaçlar karşısında tadil edilse de, çağdaş yasal ve ticari gereksinimler karşısında yetersiz kalmıştır (Ararat ve diğerleri, 2011). Ayrıca, bu kanun ile daha yakın zamanda yürürlüğe giren, Anglosakson etkisi taşıyan Sermaye Piyasası Kanunu ve yeni Bankacılık Kanunu arasında tutarsızlıklar mevcuttur (Ararat ve Orbay, 2006). 2005 yılında hazırlanan Yeni Türk Ticaret Kanun taslağı, 13 Ocak 2011 tarihinde kabul edilmiştir; yeni Türk Ticaret Kanunu Temmuz 2012'den itibaren geçerli olacaktır (Ararat ve diğerleri, 2011).

Yeni Türk Ticaret Kanununda, şirketlerin yönetim kurulları ile ilgili yeni düzenlemeler yer almaktadır. Bu kanun hükümlerine göre, yönetim kurullarında şirket ortağı olmayan yöneticiler görev alabilecekler, ayrıca tüzel kişilerde yönetim kurullarında temsil edilebileceklerdir, bu kanun ile daha önce belirsiz olan yönetim kurullarının yükümlülükleri ile ilgili olarak da detaylı düzenlemeler yapılmıştır (Ararat ve diğerleri, 2011). Ayrıca, yeni kanun hükümleri uyarınca yönetim kurulunu oluşturan üyelerin en az dörtte birinin üniversite mezunu olması gerekmektedir (Ararat ve diğerleri, 2011).

Ülkelerin kendilerine özgü hukuki altyapıları, kültürel ve politik ortamları, işletme tarzları ve hissedarlık yapıları nedeni ile kurumsal yönetim konusundaki çalışmalar her ülkede farklı yapıdaki kurumlarca yapılmıştır; bu çalışmalar bazı ülkelerde hükümet organları tarafından atanan ve iş dünyasının tanınmış kişilerinin, yatırımcı temsilcilerinin, akademisyenlerin ve mesleki örgüt temsilcilerinin de dâhil olduğu komiteler tarafından yürütülürken, bazı ülkelerde de borsalar veya düzenleyici otoriteler tarafından yürütülmektedir (Özsoy, 2011). Türkiye’de önceleri Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) daha sonra ise Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), OECD’nin “kurumsal yönetim ilkelerinin” yayılmasında önemli bir rol üstlenmişlerdir (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008).

TÜSİAD, OECD İlkelerini Türkçe’ye çevirterek 2000 yılında yayınlamış, 2002 yılında da şirket yönetim kurulları için “en iyi uygulama kodu” başlıklı bir rapor hazırlamıştır; hemen arkasından 2003 yılı başlarında TÜSİAD raporunu hazırlayanlar Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’nin kurulmasına öncülük etmişlerdir (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008). Dünyadaki uygulamalara paralel olarak SPK tarafından OECD ilkeleri ilk olarak Temmuz-2003’de yayınlanmış ve bu ilkeler daha sonra OECD’nin 2004 yılında yaptığı değişiklikler çerçevesinde, Şubat-2005’de güncelleştirilmiştir. SPK tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri, pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Hisseleri halka açık olan şirketler için, yıllık faaliyet raporlarına ek olarak ‘Kurumsal Yönetim Uyum Raporu’ hazırlanması, SPK tarafından Aralık-2004’de alınan bir kararla mecbur tutulmuştur. Ararat ve Orbay (2006), Kurumsal Yönetim Uyum Raporu ile birlikte, 2005 yılında Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının (IFRS) zorunlu olmasının, hisseleri halka açık şirketlerin şeffaflığının

artmasına neden olduğunu ve kurumsal yönetim ile ilgili hususlara ışık tuttuğunu belirtmektedirler. Ancak, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri “uygula, uygulamıyorsan açıkla” prensibine dayalıdır; diğer bir ifade ile bu ilkelere uyum ihtiyari olup, şirketler belirtilen ilkelere uyup uymama konusunda serbesttir (Özsoy, 2011).

Kurumsal yönetim çerçevesinde üzerinde durulan en önemli hususlardan biri, örgütün yönetim kurullarının oluşumudur. Yönetim kurulları, SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde, “*bir şirketin stratejik karar alma, temsil ve en üst seviyede yürütme (yönetim) organı*” olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, SPK (2005) tarafından belirlenen, “*Bilfiil yönetimi üstlenmiş kişilerden bağımsız olarak şirket işlerinde objektif muhakeme yürütebilme yeteneğine sahip olan ve bağımsız muhakeme yürütebilecek yeterli sayıda kurul üyesi ataması yapılmalıdır*” ilkesi, yönetim kurulunun oluşumunda önem taşıyan ilkelere biri olarak ortaya çıkmaktadır. Ararat ve diğerleri (2011), SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin, yönetim kurullarının bağımsızlığı ve icrası ile ilgili önemli tavsiyelerde bulunduğunu; ancak şirketlerin yasal gerekliliklerinin sadece yönetim kurullarında denetim komitesinin oluşturulması ile ilgili olduğunu belirtmektedirler.

Diğer taraftan, bankaların yönetim kurullarının oluşumu, yönetim kurullarındaki komitelerin yapısı ve bunlarla birlikte yönetim kurulu üyelerinin özellikleri, farklı bir mevzuata ve daha katı denetime tabidir (Ararat ve diğerleri, 2011). 5411 sayılı Bankacılık Kanunu 01.11.2005 tarihinde 25983 Mükerrer sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu kanunun üçüncü bölümünde, yönetim, iç sistemler, yetkili kuruluşlar ve finansal raporlama bölümlerinden oluşan kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemeler yer almaktadır. Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik ise, 01.11.2006 tarih ve 26333 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

Tüm bu gelişmeler, Türkiye’de kurumsal yönetim çerçevesinin kısa sürede olağanüstü ilerlemeyi yansıtmaktadır (Ararat ve Orbay, 2006). Kurumsal yönetim alanında yaşanan gelişmelerin uzantısı olarak, kurumsal yönetim konularının iş dünyası ile ilgili dergi ve gazetelerin ekonomi sayfalarında, ticaret ve sanayi odaları, yerli ve yabancı danışmanlık şirketleri ve işletme okullarının teşvik edici görüşleriyle yer bulduğu görülmektedir (Üsdiken

ve Yıldırım-Öktem, 2008). Bu alandaki dinamik gelişmeler sonucunda, yakın gelecekte, şirketler yeni düzenlemeler ile karşı karşıya kalacaklardır. Bunlardan biri, Yeni Türk Ticaret Kanununun yürürlüğe girmesinden sonra, AB uyum şartlarına göre düzenlenen yeni Sermaye Piyasası Kanunu'dur (Ararat ve diğerleri, 2011).

1.6 Türkiye'deki Şirketlerde Yönetim Kurullarının Yapısı

Türkiye'de Anonim Şirketlerin yönetim kurulları ile ilgili hususlar, TTK tarafından belirlenmiştir. TTK'nda, anonim şirketlerde genel kurul, yönetim kurulu ve denetçilerin olması zorunlu kılınmıştır. Yönetim Kurulları, şirketleri yöneten ve temsil eden yetkili organlardır. Yönetim kurulu üyeleri, şirketin kanuni temsilcileridir. Anonim şirketlerde yönetim kurulu en az 3 kişiden oluşur ve bu kişiler azami 3 yıl süreyle görev yaparlar. Yönetim kurulu üye sayısının şirketin ana sözleşmesinde belirlenmesi gerekmektedir. Üye sayısı ana sözleşmede gösterildiği kadar olmalıdır, eğer sözleşmede üye sayısı belirlenmemişse yönetim kurulu üç kişiden fazla olmaz.

Gelişmekte olan ülkelerde, şirketlerin kontrol mekanizmaları ortak özellikler taşımaktadırlar; büyük ölçekli şirketlerde bile mevcut olan, yaygın aile sahipliğinden kaynaklanan merkezi kontrol, çoğunlukla ortaya çıkmaktadır (Yurtoğlu, 2000). Türkiye'de ki şirketlerde de aile kontrolünün ortak bir uygulama olduğu aşikârdır. Türkiye'de kamu kurumları dışındaki yaygın örgüt yapısı, aile şirketleridir (Gündüz ve Tatoğlu, 2003). Ayrıca, halka açık şirketlerin yaklaşık %80'i yüksek derecede merkezi olmak üzere aileler tarafından kontrol edilmektedir (Ararat ve Uğur, 2003). Aile kontrolünü sürdürmenin sıklıkla görülen aracı ise holding şirketleridir (Buğra, 1994; Yurtoğlu, 2000). Holding yapısı ile, kurucu ailenin merkezi kontrolü altında farklı faaliyetlerde bulunmaktadır ve aile isminin ve aile işinin devamının sağlanması amaçlanmaktadır (Buğra, 1994: 259,261). Sahipliğin ailede olması ve tarihsel olarak aile kaynaklarına bağımlı olunması, yönetimde aile bireylerinin mevcudiyetini artırmıştır (Gökşen ve Üsdiken, 2001). Türkiye'de ki şirketlerin yönetim kurulları, kurumsal faaliyetlerin kontrolü için yasal güce sahiptir, dolayısıyla yönetim kurulları, üst kademe yönetici gruplarına tavsiyede bulunan ve denetleyen ayrıca gerektiğinde bu grupların yerini alan önemli bir disiplin sistemidir; ayrıca Türkiye'de ki şirketlerde, tekli yönetim kurulu

sistemi olarak adlandırılan yöneticilerin yönetim kurulunda yer alabildiği sistem mevcuttur, bununla birlikte, denetleme faaliyetlerinden sorumlu denetleme kurulu da yer almaktadır (Yurtoğlu, 2000).

Türkiye’de sermaye piyasaları 1990’dan itibaren oluşmaya başlamış olup, henüz yeterince derinlik ve likidite kazanmamıştır; 300 civarında şirket İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında (İMKB) listelenmiş olmasına rağmen bunların yalnızca 100 kadarının hisseleri düzenli işlem görmektedir (Ararat ve Yurtoğlu, 2006). Türkiye’deki şirketler ile ilgili yazının neredeyse tamamı, büyük ölçüde diğer şirketler ile ilgili güvenilir verilere erişimin kolay olmaması nedeniyle, İMKB’de işlem gören şirketleri temel almaktadır (Ararat ve Orbay, 2006). Bu araştırmalar arasında, şirketlerin yönetim kurulları ve yönetim kurulu üyeleri ile ilgili olanların bulguları aşağıda özetlenmektedir.

Demirağ ve Serter (2003), ailelerin, holding şirketlerinin kontrolünün çoğunluğunu ellerinde bulundurduklarını, bu durum sonucunda aile bireylerinin diğer başka şirketlerde de hisselerine sahip olduğunu ve bu durumun piramidal yapının oluşmasına neden olduğunu; ayrıca, holding bünyesindeki şirketlerin hiyerarşik olarak diğer şirketlerin hisselerine sahip olduğu karşılıklı hissedarlık (cross-shareholdings) hususunun da mevcut olduğunu belirtmektedirler. Yazarların, İMKB’de 1999 yılsonu itibariyle işlem gören 100 şirketi kapsayan çalışmaları Türkiye’nin “içerili yapı”ya (insider system) sahip bir ülke olarak sınıflandırılabilceğini göstermektedir. Bununla birlikte, Alpay ve diğerleri (2005) tarafından yapılan araştırmada da yerel ve çokuluslu şirketlerin yönetim kurulu yönetişim yapıları karşılaştırılmaktadır. Türkiye’de faaliyette bulunan 35 yerel ve yabancı şirketi konu alan bu araştırmada, hem çokuluslu hem de yerel şirketlerin yönetim kurullarında, şirketin stratejik yönetiminde başarı kazanabilmeleri için, şirket içinden olan üyelerin yer almasının önem teşkil ettiği belirtilmektedir. Yıldırım ve Üsdiken’in (2005), Türkiye’de ki dört holding şirketinin iştiraki olan 129 şirketi ele alan çalışmaları sonucunda, daha yaşlı ve yerleşik olan şirketlerin yönetim kurullarının daha fazla aile üyeleri ile temsil edildiği; diğer taraftan, kontrol ya da grubun temsili için sadece daha genç olan ve muhtemelen sektörde ikincil durumda olan şirketlerde profesyonel yöneticilere yetki verildiği tespit edilmiştir.

Yurtoğlu (2000), hisseleri halka açık 257 Türk Őirketini ele aldığı araştırma sonucunda yönetim kurulu büyüklüğünün farklı sektörler arasında önemli ölçüde değişiklik gösterdiğini belirtmektedir. Bu araştırmada, ayrıca bu Şirketlerde aile üyelerinin yönetim kurullarında temsil edilmesinin yaygın olduğu ve yönetim kurullarının öncelikle sahiplerin etkisini desteklediği iç kontrol mekanizması olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yönetim kurulu yapısının önemli özelliklerinden biri olan Şirketlerin liderlik yapısının incelendiği, Yamak, Ertuna ve Bolak'ın (2006), 2001 yılında hisseleri İMKB'de işlem gören 171 Şirketi kapsayan araştırmaları sonucunda, bu Şirketlerde yönetim kurulu başkanlığı ile genel müdürlük rollerinin birleŐmesinin nadiren başvuru olan bir uygulama olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmanın bulgularına göre, kişi-aile ve kamu kimliğindeki hissedarlık oranları ile birleşik liderlik yapısı arasında istatistiksel olarak anlamlılığı olan olumlu ilişki, banka kimliğindeki ortakların oranı ile birleşik liderlik yapısı arasında ise olumsuz ilişki mevcuttur.

Yönetim kurullarının oluşumu ile ilgili olarak, Koçer'in (2006) hisseleri halka açık 119 Şirketin 145 yönetim kurulu üyesini kapsayan 2004 yılında yaptığı araştırma sonucu bir gruba bağlı olan Şirketlerin yönetim kurullarında daha az sayıda icrada görevli üyenin yer aldığını göstermektedir. Ancak, bu araştırma ile bu Şirketlerde grubun diğer Şirketlerinin yöneticilerinin yönetim kurulu üyesi olarak görev yaptıkları da ortaya çıkmaktadır. Benzer Şekilde, Üsdiken ve Yıldırım-Öktem (2008), 2004 yılı için 10 Şirket grubuna bağlı hisseleri halka açık ve halka açık olmayan toplam 299 Şirket verilerine göre, Şirketlerin yönetim kurullarında icranın ayrıştırılmış olduğunu, ancak icrada görevi olmayanların çok büyük bölümünü bağımlı üyelerin oluşturduğunu belirtmektedirler. Ayrıca, Yıldırım-Öktem ve Üsdiken (2010) tarafından yapılan çalışma sonuçlarına göre, 10 Şirket grubuna bağlı hisseleri halka açık ve halka açık olmayan toplam 299 Şirketin 2004 yılında yönetim kurullarında çoğunlukla aylıklı yöneticiler görev yapmaktadır. Bununla birlikte, bu yöneticilerin oranı Şirket ile bağları bulunan ve bulunmayan Şirket dışından yöneticilerin oranından oldukça fazladır. Koçer (2006), Üsdiken ve Yıldırım-Öktem (2008), Özsoy (2011) yönetim kurullarında bağımsız üyelerin oranının, diğer üyelere göre oldukça düşük olduğunu belirtmektedirler. Selekler-Gökşen ve Yıldırım-Öktem'in (2009) çalışmalarında ise, 2002 ile 2006 yılları arasında altı Şirket grubu bünyesinde bulunan, hisseleri İMKB'de işlem gören Şirketlerde aile kontrolünün devam ettiği, ancak bağımsız üyelerin sayısında artış olduğu tespit edilmiştir.

Koçer'in (2006) yapmış olduğu araştırma sonucunda, yatırım stratejilerini düzenleyerek şirketin saygınlığını artırma, kaynak sağlama, sektörel ve hukuki danışmanlık, hissedarlar adına tepe yönetimi yönlendirme ve denetleme ve tepe yönetimi ödüllendirme ve değiştirme faaliyetleri, yönetim kurullarının işlevleri olarak ortaya çıkmıştır. Özsoy'un (2011) hisseleri İMKB'de işlem gören 151 şirketi kapsayan araştırmasının bulguları yönetim kurulu üyelerinin en önemli üç görevinden birincisinin şirketin stratejisini belirlemek olduğu, diğer iki görevin ise şirketin politikasının belirlenmesi ve şirketin misyon ve vizyonun belirlenmesi olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu çalışmada yönetim kurulu üyelerinin büyük bölümü karar alma süreçlerinin yönetim kurulu üyelerinin aktif katılımları ile gerçekleştiğini belirtmişlerdir; diğer üyeler açısından ise sorgulamak ve onaylamak suretiyle yönetim süreçlerine katılım eşit düzeyde önem arz etmektedir.

Diğer taraftan, yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin farklılığının ele alındığı tek çalışma, 2006 yılındaki İMKB-100 endeksindeki 95 şirketin yönetim kurullarının incelendiği Ararat, Aksu ve Çetin'e (2010) ait çalışmadır. Bu çalışma ile yönetim kurulu üyelerinin milliyet, cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve üyelerin bağımsızlığı değişkenlerinden oluşan farklılıklarının, yönetim kurullarının denetim çabaları aracılığıyla örgüt performansını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Özetle, bu çalışmalar, Türkiye'deki şirketlerde, aile bireylerinin sadece küçük ve orta ölçekli şirketlerin yönetim kurullarında değil, halka açık ve büyük ölçekli şirketlerin yönetim kurullarında da görev aldıklarını belirtmektedir. Bunun yanı sıra, yönetim kurulunu oluşturan diğer üyelerin oranları ve yönetim kurulu yapısı ile ilgili bulgularda mevcuttur. Ancak, yönetim kurulu üyelerinin özellikleri ve bu özelliklerin farklılığının etkileri ile ilgili kapsamlı araştırmalar bulunmamaktadır. Her ne kadar şirketlerin çoğunluğu aile kontrolünde olsa da, şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin seçimi yapılırken, hangi aile üyesinin veya şirketin bağlı bulunduğu grup şirketlerinin hangi yöneticilerinin seçileceği, bu üyelerin demografik özellikleri ile yakından ilgilidir. Bu nedenle, yönetim kurulları ile ilgili çalışmalarda bu özelliklerin dâhil edilmesi, araştırma bulguları için önem taşımaktadır.

BÖLÜM II. ÜST KADEME YÖNETİCİ GRUPLARI

Bu bölümde, Hambrick ve Mason (1984) tarafından geliştirilen üst-kademe yöneticiler ile ilgili yazın incelenerek, bu yazın kapsamında yapılan araştırmalarda üst-kademe yöneticilerin hangi özelliklerinin ele alındığı ve bu özelliklerin hangi örgütsel çıktıları etkilediği belirlenmektedir. Bununla birlikte, yazının sınırlılıkları değerlendirilmektedir.

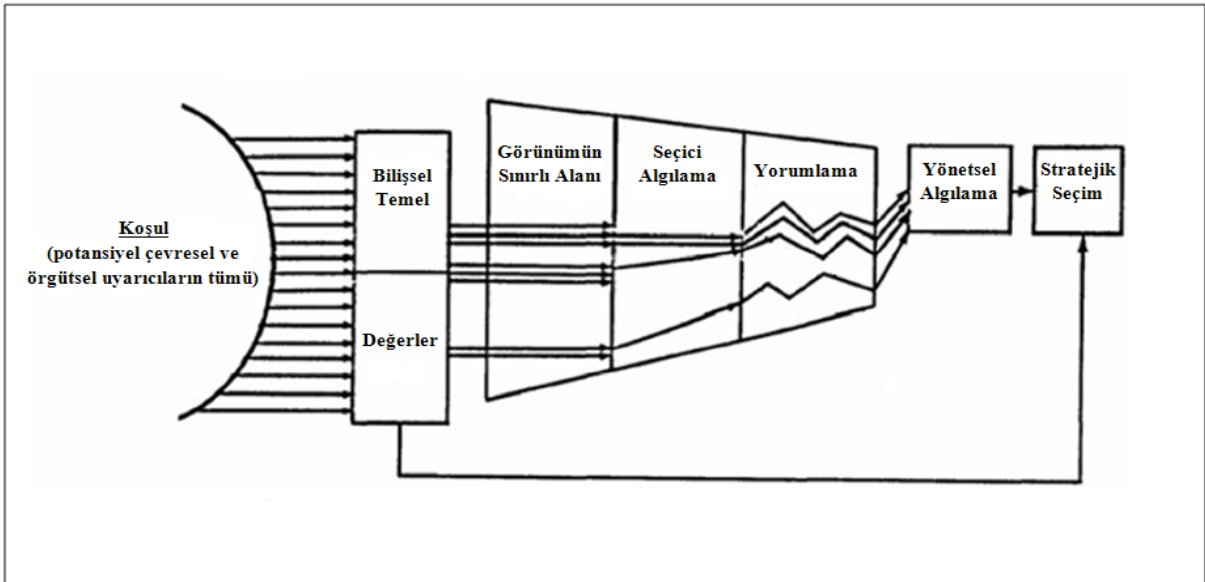
2.1 Üst Kademe Yöneticiler ile ilgili Yaklaşımın Temelleri

Üst kademe yöneticilerin özelliklerinin, örgütün kararları ya da uygulamalarını etkileyebileceği ile ilgili yaklaşım, Hambrick ve Mason'un (1984) üst kademe yöneticileri ele alan çalışması ile gelişmiştir. Bu çalışmada, yazarlar “makro-örgüt alanında yapılan araştırmalar için yeni bir öneme: özellikle üst kademe yöneticilerden oluşan örgütün ‘baskın ortakyönetimine’ (*dominant coalition*)” vurgu yapmaktadırlar (Hambrick ve Mason, 1984: 193). Bu çalışmayı takiben, 1980’li yılların ortalarından sonra üst kademe yöneticiler ile örgütün önemli çıktıları arasındaki ilişkiyi konu alan çok sayıda araştırma yapılmasına rağmen, aslında, örgütün ‘baskın ortakyönetimi’ ile ilgili yapılan araştırmaların temeli 1950’li yılların sonu ve 1960’lı yılların başlarında yapılan Carnegie Okulu araştırmalarına dayanmaktadır. Daha sonraki yıllarda 1970’li yılların başında ise, örgüt performansının tamamen dış etkiler ile belirlenmediği ancak örgütler arasındaki performans farklılıklarında yönetici tercihlerinin ve stratejilerinin önemli olduğu fikrine dayanan ‘stratejik seçim’ (Child, 1972) ile ilgili araştırmalar da yapılmıştır.

Hambrick ve Mason’un (1984) örgütün üst kademe yöneticilerine dikkat çektiği yaklaşım da, bu iki araştırma akımını temel almaktadır. Hambrick ve Mason, Carnegie Okulu araştırmacıları (March ve Simon, 1958; Cyert ve March, 1963) tarafından geliştirilen ‘Davranışsal Yaklaşım’a dayanarak örgütlerin stratejik tercihlerinin yöneticilerinin sınırlı rasyonellikleri ile belirlendiğini ileri sürmektedirler. Sınırlı rasyonellik, yöneticilerin karmaşık çevrelerde aldıkları kararlarda tüm ilgili bilgiden sınırlı biçimde yararlanmalarından kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin engellenemeyen sınırlılıkları ve stratejik tercihlerin

karmaşıklığı nedeniyle, üst kademe yöneticiler, sınırlı ve mükemmel olmayan bilgiye dayanarak karar vermektedirler (Finkelstein ve Hambrick, 1990). Dolayısıyla, alınan stratejik kararlar, yöneticilerin kişisel özelliklerinden etkilenmekte ve bu özellikleri yansıtmaktadır. ‘Yöneticinin algıladığı durum, onun değerleri ile birleşerek, stratejik tercihin temelini oluşturmaktadır’ (Hambrick ve Mason, 1984:195). Yöneticiler, karşılaştıkları koşulların kişisel yorumlarına göre davranmaktadırlar ve bu kişiselleştirilmiş yorumlamalar yöneticilerin deneyimleri, değerleri ve kişiliklerinin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır (Hambrick, 2007). Hambrick ve Mason’un sınırlı rasyonellik altında geliştirdikleri stratejik tercih modeli, yönetici özelliklerinin stratejik tercihleri üç aşamada nasıl etkilediğini göstermektedir (Şekil-1). Bireyler, sınırlı görüş alanına sahip olduklarından, çevrelerini incelerken durumun tüm karmaşıklığını anlamaları mümkün değildir. Ayrıca, yöneticilerin algılarındaki seçicilikleri, mevcut olan tüm bilginin sadece belirli bir bölümünün farkına varmalarına neden olmaktadır. Son olarak, farkına varılan durum yöneticilerin belirli özelliklerine göre yorumlanmaktadır. Bu kişisel özellikler, değerler ve bilişsel modeller gibi psikolojik etkenler ile yaş, eğitim, görevsel art-yetişim ve çalışma süresi gibi diğer kişilik özellikleri ile gözlemlenebilir deneyimler olarak ikiye ayrılabilir (Finkelstein ve Hambrick, 1996: 45).

Şekil 1. Sınırlı Rasyonellik Koşullarında Stratejik Seçim



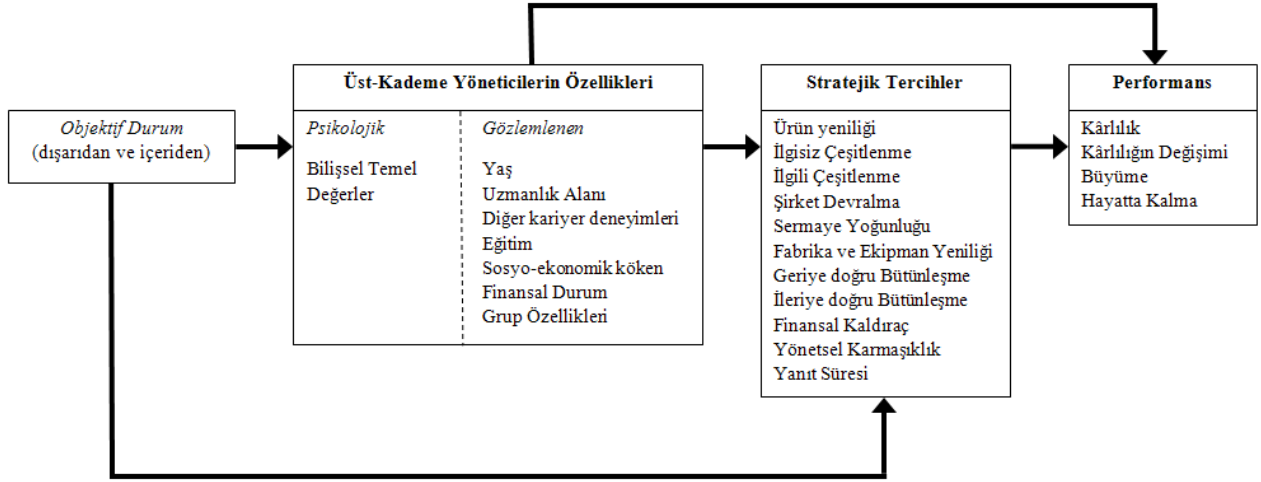
Kaynak: Hambrick, D.C. and Mason, P.A., 1984. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2): 193–206.

Hambrick ve Mason (1984) üst kademe yöneticilerin gözlemlenebilen demografik özelliklerini, kişiliklerinin daha karmaşık psikolojik özelliklerinin yansıtıcıları olarak ele almakta ve yöneticilerin bazı demografik özelliklerini (*yaş, görevsel art-yetişim, kariyer deneyimi, eğitim durumu, sosyoekonomik durum, finansal durum*) çeşitli örgütsel süreçler ve çıktılar ile ilişkilendirmektedir. Bu varsayımın temeli ise örgütsel demografi yaklaşımına dayanmaktadır. Örgütsel demografi, bireysel özellikleri vurgulamaktadır. Pfeffer (1985), 'örgüt demografisi'ni, işe alınma zamanı, yaş, cinsiyet gibi çeşitli boyutların dağılımı olarak tanımlayarak benzerlik kişiler arası çekimin en önemli temellerinden biri olduğu için demografik faktörlerin örgütlerin anlaşılması ve yönetilmesinde önemli olduğunu belirtmektedir. Bu demografik özelliklerin, örgütün stratejik tercihlerini ve çıktılarını belirleyen davranış ve tutumlar üzerinde etkisinin olduğu varsayılmaktadır.

Yöneticilerin değer ve algılarının ölçümü zor olduğundan, Hambrick ve Mason'un yaklaşımında daha önceki demografi araştırmaları temel alınarak yöneticilerin demografik özelliklerinin, bireysel değerlerde ve algılardaki farklılıkların anlamlı temsil edici değişkenleri olduğu ileri sürülmektedir (Carpenter, Geletkanycz ve Sanders, 2004). Yöneticilerin stratejik seçimlerine etki eden kişilik özelliklerinin daha karmaşık psikolojik boyutları yerine gözlemlenebilen demografik özelliklerinin ele alınarak, örgütün çeşitli çıktılarının açıklanması, Hambrick ve Mason'un geliştirdiği yaklaşımın önemli katkısıdır.

Hambrick ve Mason'un (1984) üst kademe yöneticileri ele alan yaklaşımı, dört temel ilke üzerinde durmaktadır. İlk olarak, bu ilkelerin temeli örgütlerin üst kademe yöneticilerinin bir yansıması olduğudur. İkinci ilke, üst kademe yönetici grubunun birleşmiş özellikleri ve bu özelliklerin sonucu olan yeteneklerinin, tek bir grup üyesinin özelliklerinden daha fazla olduğudur. Üçüncü ilke, üst kademe yönetici gruplarının eğitim, kıdem, görevsel art-yetişim gibi demografik özelliklerinin, psikolojik grup süreçleri, üye özellikleri ve üst kademe yönetici grubu yetenekleri gibi ölçülmesi daha zor olan kavramları temsil edici olarak kullanılabileceğidir. Son ilke, bu varsayımlardan hareketle, üst kademe yönetici gruplarının demografik özellikleri ile örgütün performansı arasındaki bir ilişkinin kurulabileceği ilkesidir (Hambrick ve Mason, 1984). Hambrick ve Mason'un bu ilkelere dayanan modeli Şekil-2'de yer almaktadır.

Şekil 2. Örgütler için Üst-Kademe Yönetici Yaklaşımı ile ilgili Model



Kaynak: Hambrick, D.C. and Mason, P.A., 1984. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2): 193–206.

Üst-kademe yönetici grupları ile ilgili yazının temelinde, bu grupları oluşturan yöneticilerin çeşitli özellikleri ve genellikle farklı özellikler bakımından farklılıkları yer almaktadır. Farklılık, iletişim ve çatışma gibi grubun içindeki süreçlere etki eder ve bu süreçlerde stratejik kararları ve performansı etkiler (Williams ve O'Reilly, 1998). Grubu oluşturan üyelerin farklılıklarının etkisinin incelenmesinde Hambrick ve Mason'un (1984) üst kademe yöneticiler ile ilgili yaklaşımının yanı sıra sosyal psikoloji alanında grup üyelerinin farklılığı ile ilgili iki farklı kuramsal yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar, bilgi-karar verme yaklaşımı (*information-decision-making*) ve benzerlik-çekim (*similarity attraction*) (Schneider, 1987) yaklaşımıdır (Van Knippenberg ve diğerleri, 2004). Bilgi-karar verme yaklaşımı, karar vermede farklılığın olumlu etkisini, buna karşılık, benzerlik-çekim yaklaşımı ise türdeşliğin olumlu etkisini yansıtmaktadır (Williams ve O'Reilly, 1998).

2.2 Üst Kademe Yönetici Gruplarının Demografik Özellikleri ile Çeşitli Örgütsel Çıktıları arasındaki İlişkiyi ele alan Araştırmalar

Üst kademe yöneticiler ile ilgili yaklaşım, örgütün performansının üst kademe yöneticilerin stratejik tercihlerinin belirlediği ile ilgilidir. Bu yaklaşım aynı zamanda, örgütün performansını etkileyen stratejisi için karar verme süreçlerinin yöneticilerin algıları, değerleri ve inançlarının bir ürünü olması nedeniyle örgütsel demografinin önemi üzerinde de durmaktadır. Yöneticilerin stratejik tercihlerini ve örgütsel demografıyı birleştiren, üst kademe yöneticiler ile ilgili yaklaşım 1980'li yılların ortasından sonra bu alanda birçok araştırmanın yapılmasına yol açmıştır. Demografik farklılığı inceleyen araştırmacılar, son zamanlarda duygusal tepkiler ve sosyal süreçlerdense, performans çıktılarını araştırmayı tercih etmektedirler (Jackson, Joshi ve Erhardt, 2003).

Üst-kademe yöneticiler ile ilgili yaklaşım kapsamında yapılan araştırmalarda da, örgüt performansı, çeşitli şekillerde (*örneğin, pazar payı, patentli ürünlerin sayısı ve toplam varlıklar*) ölçülmüştür ve araştırmacılar genellikle hisse fiyatlarının getirilere ve defter değerine (*book value*) oranları gibi finansal verileri kullanmışlardır (Murray, 1989). Üst kademe yönetici gruplarının farklılığını, örgütün dışına odaklanan örgüt performansı ve örgüt stratejisi gibi değişkenler ile ilişkilendiren araştırmaların yanı sıra diğer bazı araştırmalarda farklılık yöneticilerin işten ayrılması gibi değişkenler ile ilişkilendirilmiştir. Bu çalışmalardan, Wagner, Pfeffer ve O'Reilly (1984) tarafından yapılan 31 örgütte 599 yöneticiyi ele alan araştırmada, zamana dayalı yaş ve örgüte katılma tarihi değişkenlerinin bireysel ve grup bazında yöneticilerin işten ayrılmalarının belirleyicisi olduğu; Jackson ve diğerleri (1991) tarafından yapılan araştırmada 93 yönetici grubunun farklılığının (*yaş, çalışma süresi, eğitim seviyesi, sektör dışındaki deneyim, cinsiyet, grup içindeki statü değişkenleri bazında*) yöneticilerin işten ayrılmalarının önemli bir belirleyicisi olduğu; Wiersema ve Bird (1993) tarafından 40 örgütte çalışan 220 Japon üst kademe yöneticilerini ele alan araştırma sonucunda ise, yaş, örgüt içinde çalışma süresi, grup içinde çalışma süresi ve mezun olunan üniversitenin prestiji değişkenlerinden oluşan demografik özelliklerden, örgüt içinde çalışma süresi dışındaki diğer üç değişkenin etkilerinin, yöneticilerin işten ayrılmalarının önemli tahmin edici değişkenleri olduğu tespit edilmiştir.

Diğer taraftan, üst kademe yönetici gruplarının demografik farklılığı ile örgüt performansını ele alan çalışmalardan birinde, Hambrick ve D'Aveni (1992), örgüt dışından olan yönetim kurulu üyeleri, görevsel deneyim, örgüt içinde çalışma süresi değişkenleri ile örgütlerin iflas etme durumunu incelemişlerdir. Örgütün stratejisi ile üst kademe yönetici gruplarının demografik farklılığı arasındaki ilişki de birçok araştırmaya konu edilmiştir. Finkelstein ve Hambrick (1990), yöneticilerin grup içinde çalışma süreleri ile örgütün stratejisinin sürekliliği ve stratejinin sektördeki diğer şirketlerin stratejileri ile tutarlılığı arasındaki ilişkiyi; Grimm ve Smith (1991), yöneticilerin yaşı, örgüt ve sektörde çalışma süresi ve eğitimi ile stratejik değişim arasındaki ilişkiyi; Michel ve Hambrick (1992), yöneticilerin çalışma süreleri ile örgütün çeşitlenme konumu arasındaki ilişkiyi; Wiersema ve Bantel (1992), ise yaş, örgütte çalışma süresi, grup içinde çalışma süresi, eğitim seviyesi ve uzmanlaşmadan oluşan demografik değişkenler ile örgütün stratejik değişimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.

Üst kademe yönetici gruplarının farklılığı ve örgüt performansını ele alan araştırmalarda, farklılığın performansa etkisi bakımından birbiri ile tutarsız sonuçlar tespit edilmiş; farklılığın bazı durumlarda avantaj sağlarken bazı durumlarda ise örgüt için sorun oluşturabileceği ortaya konulmuştur. Bir taraftan, farklılığa sahip grupların belirsizlik için daha toleranslı olduğu (Murray, 1989), daha yenilikçi (Wiersema and Bantel, 1992) ve yaratıcı olduğu (Bantel ve Jackson, 1989) ve karar verme yeteneğinin daha fazla olduğu (Eisenhardt ve Schoonhoven, 1990; Murray, 1989) belirtilirken; diğer taraftan, benzer yaş, eğitim ve mesleki art-yetişime sahip bireylerin muhtemelen benzer değerlere sahip oldukları (Murray, 1989) ve üst kademe yöneticilerin türdeş yapısının, üyelerin arasındaki görüş-birliği ile ilişkili olduğu (Priem, 1990) ileri sürülmektedir. Dolayısıyla, farklılık ve grubun performansını ele alan araştırmalarda, aracı ya da biçimleyici değişkenler incelenmediği takdirde bu çalışmalar Lawrence'nin (1997) belirttiği gibi kara-kutu (*black-box*) olarak kalmaya devam edecektir.

Bazı araştırma bulgularında, üst kademe yönetici gruplarının demografik farklılıkları ile örgüt çıktıları arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Barsade ve diğerleri (2000), farklı sektörlerde faaliyette bulunan 62 şirketin 239 yöneticisini ele alan araştırma sonucunda üst kademe yöneticilerinin görevsel farklılıkları ile örgütün borsa getirisi değişkeni ile ölçülen

finansal performansı arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Smith ve diğerleri (1994) tarafından, teknoloji odaklı örgütleri ele alınan araştırma sonucunda, eğitim seviyesi, grup içindeki deneyim ve görevsel art-yetişim değişkenleri ile ölçülen grup farklılığının performans üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkisinin bulunduğu ve farklılığın değişik ölçümlerine bağlı olarak performans üzerinde farklı etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre, grubun eğitim seviyesinin çeşitliliği ile performans ölçümleri (*yatırım getirisi ve satışlardaki bir yıllık artış*) arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde, Hambrick, Cho ve Chen (1996), 32 havayolu şirketinde çalışan üst kademe yöneticilerin eğitim ve örgütte çalışma sürelerinin farklılığı ile pazar payındaki büyüme ve kârlılığın artışı arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca bu araştırmadan elde edilen bulgular, farklılığa sahip grupların türdeş olanlara kıyasla daha yaratıcı olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu araştırmaların yanı sıra, Greening ve Johnson (1996), ise geçmişte çeşitli krizlerin yaşandığı dört sektörde faaliyet gösteren 302 örgütte yaptıkları araştırma sonucunda görevsel art-yetişimleri, çalışma süreleri ve eğitim seviyeleri bakımından daha farklı olan üst kademe yönetici gruplarının, kriz ve olağanüstü durumların erken işaretlerine karşı daha duyarlı olan ve tepki verebilen, kolektif bir bilinç oluşturabilecekleri bulgusuna ulaşmışlardır.

Diğer taraftan, farklılığa sahip üst kademe grupları ile örgüt çıktıları arasında pozitif ilişki ortaya koyan araştırmaların aksine bu tür grupların örgüt çıktılarını negatif olarak etkilediği sonucuna ulaşan araştırmalarda bulunmaktadır. Hatta bu durum aynı araştırma içinde, farklı değişkenler bazında da gözlemlenebilmektedir. Örneğin, Smith ve diğerleri (1994), tarafından yapılan araştırmada eğitim seviyesinin farklılığının performansı pozitif olarak etkilediği bulgusu ile birlikte üst kademe yönetici grubunun deneyiminin farklılığı ile yatırım getirisi arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte, Simons ve diğerleri (1999), 57 üretim örgütündeki üst kademe yöneticileri ele alan araştırmada; görevsel art-yetişim, eğitim seviyesi ve çalışma süresinden oluşan iş ile ilgili farklılıkların performans (*kârlılık ve satışlardaki artış*) üzerinde önemli biçimleyici etkisinin olduğunu, iş ile ilgili olmayan farklılık değişkeni olan yöneticilerin yaşının ise performans üzerinde bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Carpenter ve Fredrickson (2001) tarafından yapılan araştırmada, 207 örgütte üst kademe yönetici grubunun uluslararası deneyim, eğitim seviyesi ve çalışma süresi farklılığı ile örgütün global stratejik konumu arasında pozitif bir ilişki mevcutken, görevsel farklılık ile örgütün global stratejik konumu arasında negatif bir ilişki elde edilmiştir. Haleblan ve Finkelstein (1993) tarafından 47 örgütte yapılan araştırma sonucunda, bilgisayar sektöründe çalışan üst kademe yöneticilerin örgütte çalışma süresi ve görevsel farklılıkları ile aktiflerin kârlılığı, satış hasılatı ve öz kaynakların kârlılığı değişkenleri ile ölçülen örgüt performansı arasında negatif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ayrıca, Michel ve Hambrick (1992) tarafından yapılan araştırmada ise üst kademe yönetici gruplarının farklılığının, farklı değişkenleri (*çalışma süresi ve görevsel art-yetişim*) ile örgüt performansı arasında önemli bir ilişki bulunamamıştır.

2.3 Üst Kademe Yönetici Grupları ile ilgili Yapılan Araştırmaların Sınırlılıkları

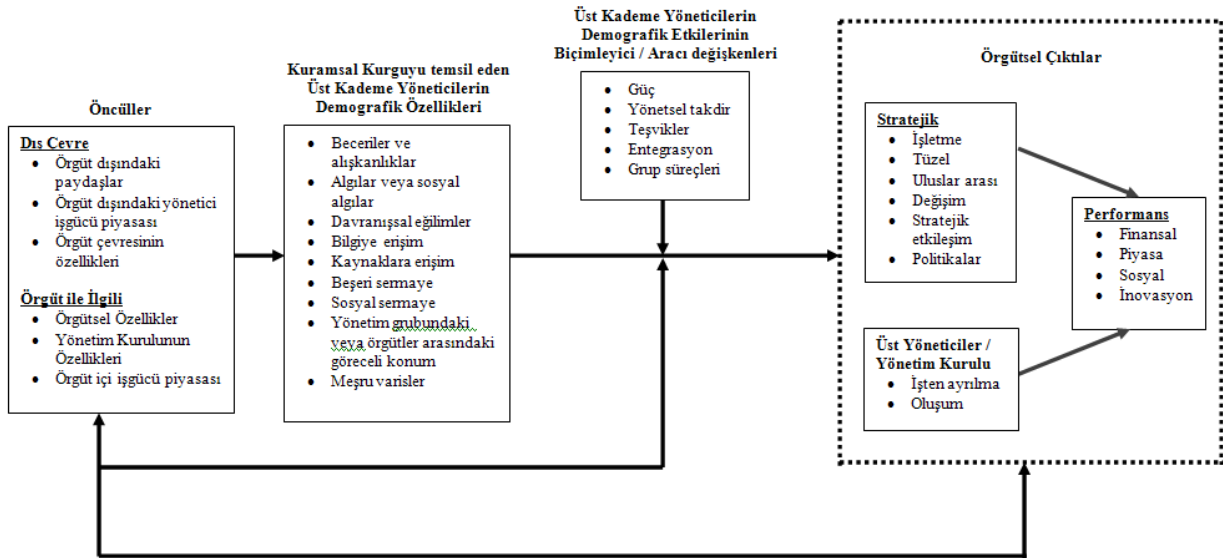
Üst kademe yöneticiler ile ilgili yapılan araştırmalar, üst kademe yöneticilerin örgütler için önem taşıdığı hakkında şüphe bırakmamasına rağmen, araştırma bulguları arasında tutarsızlıklar mevcuttur (Carpenter, Geletkanycz ve Sanders, 2004). Üst kademe yönetici grupları ile ilgili olarak yapılan ilk araştırmalarda, üst kademe yönetici gruplarının demografik özellikleri, çeşitli örgüt çıktıları (*performans*: Hambrick ve D'Aveni, 1992, Smith ve diğerleri, 1994; *strateji*: Finkelstein ve Hambrick, 1990, Grimm ve Smith, 1991, Michel ve Hambrick, 1992, Wiersema ve Bantel, 1992; *yöneticilerin işten ayrılması*: Wagner, Pfeffer ve O'Reilly, 1984, Jackson ve diğerleri, 1991, Wiersema ve Bird, 1993) ile ilişkilendirilmiştir. Ancak, yapılan bu araştırmaların bulguları, demografik özellikler bakımından farklı veya türdeş olan grupların mı örgüt için daha iyi performansa neden olduğu hakkında bir sonuca ulaşamamıştır (Pettigrew, 1992; Finkelstein ve Hambrick, 1996).

Üst kademe yönetici gruplarının demografik özellikleri ile örgütün finansal performansını ele alan araştırmaların sonucunda, doğrudan bir ilişkinin olduğu yönünde çok az kanıt bulunduğu, pozitif bir ilişkiyi destekleyen sonuçların çok yaygın olmadığı ve hatta negatif ilişkiyi kanıtlayan bulguların dahi tespit edildiği, ortaya çıkmaktadır (Dalton, Daily, Ellstrand ve Johnson, 1998). Üst kademe yönetici gruplarının demografik özelliklerini ele alan

araştırma bulgularının belirsizliği ve hatta araştırmalar arasında birbiri ile çelişkili sonuçların ortaya çıkması, üst kademe yönetici grupları ile ilgili yaklaşımın sınırlılıkları ile ilgili tartışmaları gündeme getirmiştir (Priem, Lyon ve Dess, 1999).

Üst kademe yönetici grupları ile ilgili yapılan araştırmalar, Hambrick ve Mason'un önerdiği yaklaşımdan 12 yıl sonra öncelikle Finkelstein ve Hambrick'in (1996) kitabında değerlendirilmiştir. Ancak, daha güncel bir değerlendirme çalışması ilk modelin üzerinden 20 yıl sonra Carpenter, Geletkanycz ve Sanders (2004) tarafından yapılarak, Hambrick ve Mason'un orijinal modeline yazında ortaya çıkan eksiklikler dâhil edilerek, yazarların "ikinci-kuşak üst kademe yönetici modeli" olarak adlandırdıkları model geliştirilmiştir (Şekil-3). Carpenter, Geletkanycz ve Sanders (2004) tarafından yapılan çalışma temel alınarak, üst kademe yöneticiler ile ilgili yapılan araştırmaların bazı sınırlılıkları aşağıda değerlendirilmektedir.

Şekil 3. Örgütler için Üst-Kademe Yönetici Yaklaşımı ile ilgili Geliştirilmiş Model



Kaynak: Carpenter M.A., Geletkanycz M.A. and Sanders W.G., 2004. Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*, 30(6): 747–778.

2.3.1 Üst Kademe Yönetici Gruplarının Tanımı

Carpenter, Geletkanycz ve Sanders (2004), üst kademe yöneticilerin tanımının önemli olduğunu ve kavramsal olarak birçok araştırmada bu tanımın “baskın ortak yönetim” (Cyert ve March, 1963) kavramını temel almasının beklendiğini belirtmektedirler. Yapılan araştırmalarda üst-kademe yönetici gruplarını, örgütün hangi kademelerinde yer alan yöneticilerin oluşturduğu hakkında çeşitli tanımlar mevcuttur. Uygulama açısından bakıldığında, üst kademe yöneticilerin ampirik tanımları, kavramsal tanımından çok daha fazla çeşitlidir (Carpenter, Geletkanycz ve Sanders, 2004: 753). Bu nedenle Pettigrew (1992), araştırma bulguları arasındaki tutarsızlığın, üst kademe yönetici gruplarının farklı tanımlarından kaynaklanabileceğini ileri sürmektedir.

Dört ana başlıkta incelenebilen bu tanımlara göre; *yönetim kurulu üyeleri* (Finkelstein ve Hambrick, 1990; Haleblan ve Finkelstein, 1993), *örgütün en üst iki idari kademesinde yer alan yöneticiler* (Carpenter ve Fredrickson, 2001; Carpenter, 2002), *örgütün başkan yardımcısı kademesinde ve daha üst kademelerde yer alan yöneticileri* (Hambrick ve D’Aveni, 1992; Michel ve Hambrick, 1992; Hambrick, Cho ve Chen, 1996), ve *icra-başkanı tarafından belirlenen örgütün stratejik kararlarına dahil olan üst-kademe yönetici grubu üyeleri* (Smith ve diğerleri, 1994; West ve Schwenk, 1996; Iaquinto ve Fredrickson, 1997; Knight ve diğerleri, 1999; Simons ve diğerleri, 1999), örgütün üst-kademe yönetici grubunu oluşturmaktadır (Tablo 1).

Üst kademe yöneticiler ile ilgili tanımların ampirik araştırmalarda ki farklılığının yanı sıra kavramsal olarak önerilen daha farklı tanımlar da mevcuttur. Finkelstein ve Hambrick (1996), örgütün üst kademe yöneticileri ile birlikte yönetim kurulu üyelerini de kapsayan daha geniş bir kavram önermekte ve bu kavramı “üst kademe yönetim üstü” (*Supra-TMT*) olarak adlandırmaktadırlar. Carpenter, Geletkanycz ve Sanders (2004) ise, araştırmaların, örgütün üst kademe yöneticileri ve yönetim kurulu üyeleri ile etkileşimlerinden dolayı strateji danışmanları, risk-sermayesi şirketleri (*venture capitalists*) gibi aktörlerin etkilerinin de ele alınarak genişletilmesini önermektedirler.

Tablo 1. Üst-Kademe Yönetici Gruplarının Tanımı

Yazarlar	Tanım	Performans Ölçütü
Finkelstein ve Hambrick (1990)	Aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olan kurumsal yöneticiler	Stratejik Süreklilik (kontrol değişkeni: 5 yıllık öz-sermaye kârlılığı)
Haleblian ve Finkelstein (1993)	Aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olan kurumsal yöneticiler	Bileşik Ölçüt (aktiflerin kârlılığı, satış hâsılatı ve öz kaynakların kârlılığı)
Carpenter ve Fredrickson (2001)	Örgütün en üst iki idari kademesi (icra-başkanı, yönetim kurulu başkanı, üretimden sorumlu başkan, mali işlerden sorumlu başkan ve bu kademelerden sonraki diğer yüksek yönetim kademelerinde yer alan yöneticiler)	Küresel Stratejik Konum Ölçütü (yabancı ülkelere satışlar, yabancı ülkelerde üretim, coğrafi çeşitlilik)
Carpenter (2002)	Örgütün en üst iki idari kademesi (icra-başkanı, yönetim kurulu başkanı, üretimden sorumlu başkan, mali işlerden sorumlu başkan ve bu kademelerden sonraki diğer yüksek yönetim kademelerinde yer alan yöneticiler)	Aktiflerin kârlılığı (ROA)
Hambrick ve D'Aveni (1992)	Başkan yardımcıları ve başkan yardımcısı kademesinin üzerinde yer alan tüm yöneticiler	İflas
Michel ve Hambrick (1992)	Asbaşkan kademesinin üzerinde yer alan tüm yöneticiler (yüksek mevkili başkan yardımcısı, ica-başkanı) ve yönetim kurulu üyesi olan diğer tüm yöneticiler	Aktiflerin kârlılığı
Hambrick, Cho ve Chen (1996)	Başkan yardımcısı kademesinin üzerinde yer alan tüm yöneticiler (yüksek mevkili başkan yardımcısı, yönetim kurulu başkan vekili, yönetim kurulu başkan yardımcısı, icra-başkanı)	Pazar payındaki büyüme ve kârlılık
Smith vd (1994)	İcra-başkanı tarafından belirlenen stratejik karar verme yetkisine sahip üst-kademe yönetici grubu	Yatırım getirisi ve satışlardaki artış
West ve Schwenk (1996)	İcra-başkanı tarafından belirlenen stratejik karar verme yetkisine sahip üst-kademe yönetici grubu	Net kârlılık ve aktiflerin kârlılığı
Iaquinto ve Fredrickson (1997)	İcra-başkanı tarafından belirlenen stratejik karar verme yetkisine sahip üst-kademe yönetici grubu	Aktiflerin kârlılığı
Knight vd (1999)	İcra-başkanı tarafından belirlenen stratejik karar verme yetkisine sahip üst-kademe yönetici grubu	Stratejik görüş-birliği
Simons vd (1999)	İcra-başkanı tarafından belirlenen stratejik karar verme yetkisine sahip üst-kademe yönetici grubu	Kârlılık ve Satışlardaki artış

Üst kademe yönetici gruplarının tanımı ile ilişkili başka bir husus da, bu grupların kaç yöneticiden oluştuğu ile ilgilidir. Carpenter, Geletkanycz ve Sanders (2004), üst kademe yönetici grup üyelerinin sayısının, araştırmalar arasında değişkenlik gösterdiğini ve çoğu araştırma sonuçlarında grubun kaç kişiden oluştuğu ile ilgili bilgilerin yer almadığını belirtmektedirler. Bu durum, araştırmalar arasında karşılaştırma yapılmasına engel oluşturmaktadır.

2.3.2 Farklılık Değişkenleri

Üst kademe yönetici grupları cinsiyet, etnisite, yaş, kıdem, eğitim seviyesi ve görevsel art-yetişim gibi değişkenler temelinde farklı veya türdeş'tir (Bantel ve Jackson, 1989; Pelled, 1996; Pelled ve diğerleri, 1999, Simons ve diğerleri, 1999; Smith ve diğerleri, 1994). Simons ve diğerleri (1999: 662), farklılığı "üst kademe yönetici grubunun, üyelerinin demografisi ve algıları bakımından çeşitlilik derecesi" olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla, farklılık değişkenleri grubu türdeş veya farklı olarak ayıran değişkenlerdir. Bir grubun üyeleri bir veya birden fazla farklılık boyutunda benzer iseler, grup türdeştir. Diğer taraftan, türdeş gruplara karşıt olarak farklılığa sahip grupların üyeleri birbirlerinden farklı özelliklere sahiptirler.

Örgütler, çalışanlar arasındaki demografik farklılıklar (*cinsiyet, yaş, etnisite gibi*) bakımından birbirlerinden farklılaşmışlardır; bunun yanı sıra birleşmeler, satın alımlar, ortak girişimler sonucunda çalışanların görevsel ve eğitim art-yetişimlerinde de farklılıklar oluşmaktadır (Van Knippenberg ve Schippers, 2007). Önceleri, farklı grupların işgücüne katılımı daha sonra ise küreselleşmenin etkileri ile farklılık, örgüt çalışmalarında sürekli olarak yer edinmiştir. Farklılık önemlidir çünkü bireyler, diğer çeşitli bireyler ile ilişkilendirdikleri gruplar veya kategorilere sosyal anlam yüklemektedirler ve bunu farklılığın bir bağlamı olduğu için yapmaktadırlar (DiTomaso, Post ve Parks-Yancy, 2007).

Farklılığın çeşitli boyutları mevcuttur. Çalışanların farklılıkları, yazında birçok boyutta ele alınmakla birlikte, yapılan araştırmalarda genellikle gözlemlenebilir farklılıklar üzerinde durulmuştur. Geleneksel olarak araştırmalarda ele alınan farklılar, yaş, cinsiyet, etnisite, eğitim ve çalışma süresi olarak ortaya çıkmaktadır (Tsui ve diğerleri, 1992). Milliken ve

Martins (1996) bu farklılıklardan yaş, cinsiyet ve etnisiteyi gözlemlenebilir, eğitim ve çalışma süresini ise, gözlemlenemeyen değişkenler olarak belirtmişlerdir. Ancak, farklılık bu değişkenler ile sınırlı değildir. Milliken ve Martins (1996), yaptıkları yazın taraması neticesinde farklılığın 12 boyutunu belirlemişlerdir. Bu yazın taraması, farklılığın geleneksel demografik ölçümlerine (*ırk/etnisite, milliyet, cinsiyet ve yaş*) odaklanan araştırmaları ve bunlara ek olarak kişilik, değerler, bireyin eğitim art-yetişimi, görevsel art-yetişimi, mesleki art-yetişimi, sektör deneyimi, örgüt üyeliği, örgütte çalışma süresi ve grup içinde çalışma süresi farklılığını inceleyen araştırmaları da içermektedir. Pelled (1996) ise, farklılığın görünürlük ve iş ile ilgililik boyutlarına bağlı olarak bir tipoloji oluşturmuştur; bu tipolojide, yaş, cinsiyet ve etnisite yüksek görünürlük ve düşük iş ile ilgili farklılık olarak; grup içinde çalışma süresi, yüksek görünürlük ve yüksek iş ile ilgili farklılık olarak; örgüt içinde çalışma süresi, eğitim seviyesi ve görevsel art-yetişim ise düşük görünürlük ve yüksek iş ile ilgili farklılık olarak sınıflandırılmıştır (Şekil-4).

Şekil 4. Demografik Farklılık Değişkenleri ile ilgili Tipoloji

YÜKSEK GÖRÜNÜRLÜK	Yaş	Grup içinde çalışma süresi
	Cinsiyet	
DÜŞÜK GÖRÜNÜRLÜK	Etnisite	Örgüt içinde çalışma süresi
		Eğitim art-yetişimi
		Görevsel art-yetişim
	DÜŞÜK İŞ-İLE İLGİLİLİK	YÜKSEK İŞ-İLE İLGİLİLİK

Kaynak: Pelled, L.H., 1996. Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Organization Science*, 7(6): 615–631.

Yazında, farklılık genel anlamda, ilişkilere yönelik özelliklerin farklılığı ve göreve yönelik özelliklerin farklılığı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İlişkilere yönelik farklılık, kişilerarası ilişkileri şekillendiren ancak genellikle performans ile doğrudan bir ilişkisi

olmayan *yaş*, *cinsiyet* ve *etnisite* gibi özellikleri kapsamaktadır; göreve yönelik farklılık ise, işyerinde ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve yetenek ile ilişkili olması beklenen *uzmanlık*, *kıdem*, *eğitim* gibi özellikleri yansıtmaktadır (Jackson ve diğerleri, 2003: 804). Yazında yer alan bu ayrıma göre, cinsiyet, vatandaşlık ve yaş farklılık değişkenleri toplamından *ilişkilere yönelik farklılık*; yönetim kurulundaki kıdem, şirketteki kıdem, sektördeki kıdem, eğitim seviyesi, eğitim alanı, uzmanlık ve meslek ile ilgili farklılık değişkenleri toplamından ise *göreve yönelik farklılık* değişkenleri oluşturulmuştur.

Carpenter, Geletkanycz ve Sanders (2004), üst kademe yönetici grupları ile ilgili yapılan araştırma bulgularındaki çelişkinin, kısmen üst kademe yönetici gruplarının demografik farklılık ölçümlerinin araştırmalar arasında farklılık göstermesi ile ilişkili olabileceğini belirtmektedirler. Üst kademe yönetici gruplarının demografik özellikleri ile ilgili yapılan araştırmalarda çok farklı değişkenler kullanılmıştır, bazı araştırmalar tek değişkeni ele alırken çoğu araştırmada birden fazla değişken yer almaktadır, ancak bu değişkenlerin etkileri birbirinden ayrı incelemektedir. Üst kademe yönetici gruplarının özelliklerini inceleyen araştırmalarda daha çok, demografik farklılığın belirleyicileri olarak *görevsel art-yetişim* (Hambrick, Cho ve Chen, 1996; Carpenter, 2002), *yaş* (Wiersema ve Bantel, 1992; Tihanyi vd, 2000), *örgütte çalışma süresi* (Johnson ve diğerleri, 1993; Carpenter ve Fredrickson, 2001) ve *eğitim art-yetişimi* (Eisenhardt ve Schoonhoven, 1990; Smith ve diğerleri, 1994) araştırılmıştır. Yöneticilerin, uluslararası iş tecrübeleri, etnisite ve cinsiyet gibi değişkenler son yıllarda ele alınmaya başlanmış; kârlılığın yönetimi, satın almalar, kamu veya askeri hizmetler, kâr amacı gütmeyen işletmelerdeki tecrübe gibi iş ile ilgili tecrübeler ve kişilik özellikleri gibi bazı değişkenler ise incelenmemiştir (Carpenter, Geletkanycz, Sanders, 2004).

Üst kademe yöneticilerin cinsiyet farklılıklarının etkisi ile ilgili araştırmaların sayısı azdır (Krishnan ve Park, 2005). Bunun nedeni, örgütlerde, kadın yöneticilerin çok fazla yer almaması (Daily, Certo ve Dalton, 1999) ile ilgilidir. Ancak, kadın yönetim kurulu üyelerinin, yönetim kurullarında yer almasının örgüt performansını olumlu yönde etkilediğine dair araştırma bulguları mevcuttur (Carter vd, 2003). Yöneticinin yaşının, algılarını ve tercihlerini etkileyeceği beklenmektedir (Wiersema ve Bantel, 1992). Hambrick ve Mason'a (1984) göre,

daha genç olan yöneticiler daha riskli stratejileri tercih edeceklerdir; daha yaşlı olan yöneticilerin ise daha muhafazakar olmaları ve yeni fikirleri daha zor benimseme eğiliminde olmaları beklenmektedir.

Yöneticilerin eğitim seviyeleri, bilgilerinin, bilişsel eğilimlerinin ve becerilerinin göstergeleri olarak düşünülmektedir (Hambrick ve Mason, 1984). Eğitim seviyesi, daha fazla bilgiyi işleme kapasitesi ve yenilik eğilimi (Wiersema ve Bantel, 1992; Finkelstein ve Hambrick, 1996) ile örgüt performansı (Noburn ve Birley, 1988) ile ilişkilendirilmiştir. Eğitim seviyesinin yanı sıra, alınan eğitimde önemlidir. Hambrick ve Mason (1984), işletme eğitimi almış yöneticilerin, diğer eğitim art-yetişimlerine sahip yöneticilere göre, kısa vadeli performans hedeflerine yöneleceklerini belirtmektedirler. Görevsel art-yetişim, üst kademe yönetici gruplarının farklılık değişkenleri arasında en çok göze çarpan ve en fazla araştırılan değişkenler arasında yer almaktadır (Finkelstein ve Hambrick, 1996). Bunderson ve Sutcliffe'a (2002) göre, farklı görevsel deneyimler, yüksek oranda görevsel farklılığı yansıtmaktadır. Hambrick ve Mason (1984), görevsel art-yetişimi *üretim* ve *işletme* ile ilgili olmak üzere iki genel kategoriye ayırmaktadır. İşletme ile ilgili görevler, satış, pazarlama, ticaret ve araştırma-geliştirme gibi bölümleri; diğer taraftan, üretim ile ilgili görevler ise, üretim, mühendislik, muhasebe ve finans gibi bölümleri kapsamaktadır. Örgütte çalışma süresi, yöneticinin örgüt için çalıştığı yılların sayısı olarak tanımlanmaktadır (Iaquinto and Fredrickson, 1997). Hambrick ve Mason'a (1984) göre, tek bir örgütte çalışan yöneticilerin bakış açıları sınırlıdır. Noburn ve Birley (1988), durağan sektörlerde, yöneticilerin örgütte çalışma süreleri ile örgüt performansı arasında olumlu bir ilişki tespit ederken, dinamik sektörlerde ise bu değişkenler arasında olumsuz bir ilişki tespit etmişlerdir. Yöneticinin sektörde çalışma süresi ile ilgili olarak, Noburn ve Birley (1988) yöneticinin çalıştığı örgüt sayısının, örgütün finansal performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu belirtmektedirler.

Carpenter, Geletkanycz ve Sanders (2004), araştırmalarda demografik değişkenlerin kullanılmasının yöntemsel olarak elverişli olduğunu, bu nedenle demografik özelliklerin daha büyük, karmaşık ve ölçülmesi zor olan kavramların yerine kullanıldığını belirtmektedirler. Bununla birlikte yazarlara göre, stratejik süreçlerin ve tercihlerin önemli kuramsal temsilcisi

sadece demografi değildir, kuramsal modelde bilişsel modellerin, algıların ve değerlerin stratejik tercihleri etkilediği varsayılmaktadır. Yöneticilerin bilişsel modelleri, algıları ve değerleri, sadece demografik özelliklerinin biri ile değil, birçoğunun etkileşimi ile ilgilidir, bu nedenle demografik farklılık ile ilgili araştırmalarda, farklılığın çok boyutlu ölçümü önemlidir.

Farklılık ile ilgili araştırmalarda, farklılığın boyutlarının etkileri tek tek ele alınmasının yanı sıra tüm farklılık boyutlarının aynı anda genel bir kavram olarak etkisi de incelenmiştir. Yapılan çoğu araştırmada, üst kademe yönetici gruplarının farklılığı genel bir kavram olarak tanımlanmıştır. Yaş, cinsiyet, milliyet, görevsel art-yetişim, çalışma süresi gibi farklılık boyutları arasında bir ayırım gözetilmemiş ve farklılık boyutlarının aynı etkisi olduğu varsayılmıştır (Finkelstein ve Hambrick, 1996). Jackson (1992:398), genel bir farklılık kavramının kuramsal olarak yararlı olduğunu, ampirik araştırmalarda ise farklılığın tek tek boyutlarına ayrılarak ele alınmasının ve en önemli farklılık değişkenlerinin ayırt edilmesinin gerekli olduğunu ileri sürmektedir. Grup farklılığı araştırmalarında da, farklılık boyutlarının ayrı ayrı ele alınması gerektiği belirtilmektedir (Milliken ve Martins, 1996). Ancak, son zamanlarda, farklılık boyutları ile ilgili yapılan araştırmalarda tüm farklılık boyutlarının aynı anda dikkate alınması önerilmektedir. Jackson, Joshi ve Erhardt (2003), bir araştırma içerisinde çeşitli farklılık boyutlarının birbirinden ayrı olarak test edilmesini ve bulguların farklı boyutlara göre tartışılmasını eleştirmektedirler. Bu şekilde bir yaklaşım ile farklı boyutların birbirinden bağımsız olduğu düşünülmektedir, hâlbuki yapılan araştırma sonuçlarında, farklılık boyutlarının genel etkisinin daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır. Carpenter, Geletkanycz ve Sanders (2004) da, örgütün çıktıları üzerindeki etkileri araştırılırken, üst kademe yönetici gruplarının farklılıklarının çeşitli boyutlarının aynı anda ele alınmasını ve üst kademe yöneticilerin kendi demografik özelliklerinden oluşan kaynaklarının bileşimi (*bundle of resources*) olarak değerlendirilmesini önermektedirler. Yazarlara göre, yöneticilerin farklı demografik değişkenlerinin birbiri ile etkileşimleri ve bu değişkenlerin bireysel ve örgütsel çıktılar üzerindeki bileşik ve toplam etkisinin araştırmalarda yer alması oldukça önem taşımaktadır.

2.3.3 Örgütün İçinde Bulunduğu Bağlamın Etkisi

Hambrick ve Mason (1984) tarafından geliştirilen modelde, üst kademe yönetici grup yapılarının belirleyicileri olarak örgütün çevresel bağlamına dikkat çekilmektedir. Ancak, uzunca bir süre üst kademe yöneticiler ile ilgili yapılan araştırmalarda örgütün içinde yer aldığı çevreye çok fazla önem verilmemiştir. Üst kademe yönetici grup yapılarını ele alan araştırmaları değerlendiren Pettigrew'in (1992) en önemli eleştirilerinden biri bu araştırmaların çoğunlukla örgütün ve grubun içinde bulunduğu bağlamı yok saymasıdır. Pettigrew'e (1992:174) göre, grup demografisini örgüt performansı ile ilişkilendiren ve grup ile örgütün başarısına türdeş grupların mı farklılığa sahip grupların mı katkıda bulunduğu ile ilgili tutarsız bulgular, kuramsal yorumların yeniden düşünülmesine yol açmaktadır. Carpenter (2002), çok az sayıda yapılan araştırmalar haricinde örgüt performansını açıklanmaya çalışan, üst-kademe yöneticiler ile ilgili çalışmaların göze çarpan özelliğinin, şaşırtıcı şekilde üst-kademe yöneticilerin bağlamdan bağımsız düşünülmesi eğilimi olduğunu belirtmektedir. Halbuki yazarında belirttiği gibi, strateji araştırmalarında ilişkilerin genellikle koşullara bağlı olduğu ve üst-kademe yöneticilerin demografik özellikleri ve çıktılar arasındaki ilişkiyi, üst-kademe yöneticilerin durumunun etkileyeceğine dair fazlasıyla davranışsal ve sosyal psikolojik araştırma mevcuttur. Örgütün bağlamı ile ilgili bu eleştirilerin temelinde, farklı örgütsel çevrelerde bazı grup yapılarının örgüt çıktıları üzerinde farklı fayda veya maliyete yol açacağına farkına varılması yatmaktadır (Keck ve Tushman, 1993).

Finkelstein ve Hambrick (1996), örgütün iç ve dış çevresini, üst kademe yönetici grupları ile ilgili yapılan araştırmalar için önemli bağlamsal etkenler olarak belirtmektedirler. Bağlam, yönetici grubunun yapısının hem sonucu hem de önemli bir belirleyicisidir (Carpenter, Geletkanycz ve Sanders, 2004). Bir taraftan, sektörün durumu, çevresel belirsizlik ve örgütün içsel etkenleri, üst kademe yöneticilerin seçiminde ve bu yönetici grubunun yapısında etkili olurken, diğer tarafta, örgütün iç ve dış çevresi, yöneticilerin stratejik tercihlerine ve dolayısıyla örgütün performansına etki eden önemli bir koşul olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütün bağlamı ile ilgili eleştiriler dikkate alınarak, üst kademe yönetici grupları ile ilgili yapılan bazı araştırmalara çevresel özellikler dâhil edilmiş ve üst kademe yönetici gruplarının demografik yapısı ile çevresel özellikler arasında uyum sağlandığında örgüt performansının daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Bluedorn ve diğerleri, 1994). Finkelstein ve Hambrick'e (1990) göre, üst kademe yöneticilerin örgütün performansına ve çıktıklarına etki etme kabiliyetleri, görev çevresi, örgüt ve üst kademe yönetici grubunun demografik özelliklerine bağlıdır.

Üst kademe yönetici grubunun faaliyette bulunduğu bağlamı ve az da olsa demografik farklılık değişkenlerinden bazılarını ele alan araştırmalar mevcuttur. Fredrickson ve Iaquinto (1989), örgütlerin faaliyet gösterdikleri sektörleri çevresel durağanlığı dikkate alarak, yüksek oranda durağan ve değişken olarak sınıflandırmışlardır. Eisenhardt ve Schoonhoven (1990) tarafından yapılan araştırmada çevre, pazarın aşamalarına göre aniden ortaya çıkan (*emergent market*), büyümekte olan (*growth market*) ve olgunlaşmış (*mature market*) olarak ele alınmıştır. Lant, Milliken ve Batra'da (1992), araştırmalarında çevreyi karmaşık ve durağan olarak incelemişlerdir. Haleblian ve Finkelstein (1993), çevresel karmaşıklık ve yöneticilerin yönetsel takdir yetkisi değişkenlerini ele alarak, üst kademe yöneticilerin yönetsel takdir yetkisinin az olduğu çevrelerde, tahmin edici etkilerinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Haleblian ve Finkelstein'a (1993) göre, çevresel karmaşıklık ve yönetsel takdir yetkisi birbirini tamamlayıcı kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır ve karmaşıklık ile yönetsel takdir yetkisi üst kademe yöneticilerin özellikleri ile örgütün performansı arasındaki ilişkiyi etkileyen önemli iki çevresel değişkendir. Carpenter ve Fredrickson (2001), görev çevresini dikkate alarak, çevresel belirsizliğin üst kademe yönetici grubunun demografik özellikleri ile global stratejik konumu arasındaki ilişkiyi biçimlendirdiğini tespit etmişlerdir.

Priem (1990), çevresel dinamizmin düşük olduğu çevrelerde yüksek fikir birliğine sahip türdeş üst kademe yönetici gruplarının, çevresel dinamizmin yüksek olduğu çevrelerde ise düşük fikir birliği olan farklılığa sahip üst kademe yönetici gruplarının daha yüksek performans sağlayacağını önermektedir. Priem'in (1990) bu önerisi, Hambrick ve Mason'un (1984) türdeş üst kademe yönetici gruplarının rutin kararlar almada, çeşitliliğe sahip üst kademe yönetici gruplarının ise iyi tanımlanmamış kararlar almada daha etkin olduğu önerisi

ile uyumludur. Dinamizm yüksek olduğu ve hızlı değişikliklerin yaşandığı çevrelerde, demografik özellikler bakımından farklılığa sahip olan üst kademe yönetici gruplarının, daha durağan çevrelerde ise daha türdeş olan grupların performanslarının yüksek olduğu ile ilgili araştırma bulguları mevcuttur (Eisenhardt ve Schoonhoven, 1990; Lant, Milliken ve Barta, 1992; Hambrick, Cho ve Chen, 1996; Iaquinto ve Frederickson, 1997; Keck, 1997). Ancak, Carpenter (2002) tarafından yapılan araştırma da, farklılığın daha az karmaşık durumlarda performans ile olumlu ilişki gösterdiği ve yüksek belirsizlik durumlarında ise performansı olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

Bu çalışmalarda yer aldığı üzere, üst yönetim gruplarının farklılığı ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara bağlam dâhil edildiğinde, bu değişkenler genellikle örgütün içinde yer aldığı çevresel koşullardan oluşmaktadır. Çevresel koşullardan farklı olarak, yöneticilerin görev çevresi ile ilgili olarak yapılmış çok az sayıda ve kapsamlı olmayan araştırmalar da mevcuttur. Pelled ve diğerleri (1999), 45 grubun yöneticileri ve üyelerini ele alan araştırma bulguları ile görevsel farklılığın görev çatışmasının önemli belirleyicisi olduğunu, etnisite ve çalışma süresi farklılıklarının ise duygusal çatışmanın belirleyicisi olduğunu göstermektedirler. Görevin rutinliği farklılık ile görev çatışması arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir, dolayısıyla önemli bir biçimleyici olarak ortaya çıkmaktadır. Eisenhardt, Kahwaiy ve Bourgeois (1997) tarafından yapılan araştırmada, performansı yüksek olan örgütlerin üst kademe yönetici gruplarının performansı düşük olan örgütlerin üst kademe yöneticilerine göre daha fazla görev çatışması yaşadıkları ortaya çıkmıştır, performansı yüksek olan örgütlerdeki üst kademe yönetici gruplarının farklılığı ise daha fazladır.

BÖLÜM III. ÖRGÜTÜN ÇEVRESEL KOŞULLARI

Koşulbağımlılık kuramı, örgüt yapısının boyutları arasındaki ilişkilerin açıklanmasında, örgüt yapılarını önemli bir şekilde etkileyen koşulların tanımlanmasında ve uyumun performans üzerindeki etkisinin açıklanmasında önemli bir çerçeve oluşturmuştur. Bu bölümde, öncelikle örgütün çevresi bu kuram kapsamında değerlendirilmekte ve örgütün görev çevresinin boyutları incelenmektedir.

3.1 Koşulbağımlılık Kuramı Çerçevesinde Örgütün Çevresinin Değerlendirilmesi

Örgüt kuramının en yoğun ilgi çeken önemli konularından biri örgütün çevresi ile olan ilişkisidir. Koşulbağımlılık kuramı, kaynak bağımlılığı kuramı, popülasyon ekolojisi kuramı, kurumsal kuram ve diğer kuramlar, örgüt ile çevresi arasındaki ilişki üzerinde önemli katkılar sağlamıştır. Bertalanffy (1956) tarafından ortaya atılan açık sistem kuramı, örgüt araştırmalarında çevrenin rolünün farklı bir şekilde düşünülmesine neden olmuş ve çevresel koşulların etkilerini ele alan çalışmalar ilk olarak koşulbağımlılık kuramı daha sonraları diğer kuramlar kapsamında araştırılmıştır.

Koşulbağımlılık kuramı, örgütlerin incelenmesinde önemli bir kuramsal çerçeve oluşturmaktadır (Donaldson, 2001). Bu kuram, örgütlerin yaşamlarının etkili ve verimli performansa bağlı olduğu argümanına dayanmaktadır ve kuram kapsamında en yüksek performansın ise örgütün çevresel taleplere uygun bir şekilde tepki vermesi ile elde edilebileceği ileri sürülmektedir. Örgütün büyümesinin ve yaşamının temel nedeninin içsel ayırt edici yetkinlikleri ile çevresinin uyumu olduğu belirtilmektedir (Summer ve diğerleri, 1990). Örgütlerin yaşamaları ve etkin olabilmeleri için örgüt yapısının ve süreçlerinin, örgütün bağlamına (*çevre, teknoloji, örgüt büyüklüğü, örgüt kültürü ve görev özellikleri*) uyum sağlaması gereklidir (Drazin ve Van de Ven, 1985). Uyum kavramı, biçimleyici (*moderating*), aracı (*mediation*), profil yanlılığı (*profile deviation*), bütünleyici (*gestalts*), birlikte değişirici (*covariation*) ve eşleştirici (*matching*) gibi birçok şekilde incelenmiştir (Venkatraman, 1989).

Örgütün performansı için uyum sağlanması gereken koşullar çeşitlidir. Kuram kapsamında yapılan ilk araştırmalarda, tek koşula bağlı ikili ilişkiler üzerinde durulurken, daha sonraları daha kapsamlı modeller geliştirilmiştir. Koşulbağımlılık kuramı çerçevesinde yapılan araştırmalarda örgütün yaşamının bağlı olduğu düşünülen farklı koşullar incelenmiştir. Ele alınan önemli koşullar, çevre (Burns ve Stalker, 1961), strateji (Chandler, 1962), teknoloji (Woodward, 1965), görev belirsizliği (Perrow, 1967), örgüt büyüklüğü (Child, 1975) ve yapısal konfigürasyon (Mintzberg, 1979) olarak ortaya çıkmaktadır. Bu önemli çalışmalar koşulbağımlılık kuramının ana hatlarını oluşturmaktadır. Yapılan çalışmalar arasında örgütler için çevre, önemli bir koşul oluşturmaktadır; farklı çevrelerin farklı ekonomik, teknik ve sosyal özellikleri olduğu için, farklı çevrelerde yer alan örgütlerin stratejileri ve yapıları da farklıdır. Dolayısıyla, örgüt yapısının çevreye uyum sağlaması etkililik için önemlidir (Child, 1977; Drazin ve Van de Ven, 1985; Donaldson, 2001).

Burns ve Stalker'ın (1961) örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiye koşulbağımlı yaklaşımı, koşulbağımlılık kuramı kapsamında yapılan ilk araştırmalar arasında yer almaktadır. Yazarların, mekanik ve organik örgüt yapılarını ayırdığı çalışması, yapısal sınıflandırmaların geliştirilmesinde öncü çalışmalardandır. Durağan çevrelerdeki örgütlerin mekanik yapılarının, buna karşıt olarak hızlı değişen çevrelerde yer alan örgütlerin organik yapılarının olduğunu tespit eden yazarlar, yöneticilerin örgütlerin karşı karşıya kaldıkları çevresel belirsizlikleri doğru olarak yorumlamaları ve buna göre uygun yönetim yapılarını belirlemeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Emery ve Trist (1965: 21) ise, örgütün çevresini artan karmaşıklık ve istikrarsızlık boyutlarında ele alarak dört ideal çevreyi yansıtan bir tipoloji geliştirmişler ve örgütün çevresini *durgun-dağınık*, *durgun-yoğunlaşmış*, *dengesiz-tepki gösterici* ve *çalkantılı* çevreler olarak sınıflandırmışlardır. Yazarlar bu tipoloji ile, örgütlerin içinde yer aldıkları çevrelerin, giderek artan bir oranda ve daha fazla karmaşıklığa doğru değiştiklerini belirtmektedirler.

Lawrence ve Lorsch (1967) ise, belirsiz veya çalkantılı (*turbulent*) ve durağan veya durgun (*placid*) boyutlarında çevresel tipoloji geliştirmişlerdir. Yazarlara göre, örgütün çevresi ile uyum sağlaması için örgütün bir bütün olarak çevresi ile benzer olması gereklidir. Thompson'a (1967) göre, örgütlerin görev çevrelerinin yönetimi en önemli sorunlarıdır;

bundan dolayı, örgütlerin yapısı ve faaliyetleri, çevrelerindeki belirsizlik seviyesini yansıtacak şekilde değişmektedir. Bu çalışmalarda ki ortak nokta, belirsizliğin çevre içinde var olması ve bundan dolayı yöneticilerin temel görevinin belirsizlik ile mücadelesidir.

Pfeffer ve Salancik (1978) tarafından geliştirilen kaynak bağımlılığı kuramında ise, öncelikle çevrenin örgütler üzerindeki güçlü etkisi tartışılmaktadır ve çevrenin oluşturduğu kısıtlamalara karşın oluşturulacak stratejiler önerilmektedir. Pfeffer ve Salancik, örgütlerin çevreye olan bağımlılıklarını yönetmek için, satın almalar, ortak girişimler, birleşmeler gibi stratejileri örnek olarak belirtmektedirler. Kaynak bağımlılığı kuramına göre, faaliyetleri için ihtiyaç duyulan kaynaklar, örgütler için önemli bir koşul oluşturmaktadır.

3.2 Örgütün Çevresinin Boyutları

Örgütün çevresinin önem kazanması, çevrenin kavramsallaştırılması ve dolayısıyla ölçümünü beraberinde getirmiştir. Öncelikle çevrenin objektif gerçeklik mi yoksa algılanan bir olgumu olduğu konusu tartışılmaktadır (Sharfman ve Dean, 1991). Weick'e (1979) göre, çevre örgütler tarafından yaratılmaktadır. Diğer taraftan, birçok araştırmada ise örgütün çevresinin objektif değişkenler aracılığıyla belirlenmesi yolu tercih edilmiştir. Çevrenin kavramsallaştırılmasında hem objektif özellikler hem de yöneticilerin çevre ile ilgili algılamaları önem teşkil etmektedir (Aldrich, 1979; Tung, 1979).

Çevresel belirsizlik, örgüt kuramı ve stratejik yönetim alanlarında uzun süredir, temel kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmalarda, çevresel belirsizlik farklı şekillerde kavramlaştırılmış; ancak çoğunlukla örgütün çevresi, karmaşıklık, dinamizm ve kaynak bolluğu olmak üzere üç temel boyutta incelenmiştir (Sharfman ve Dean, 1991). Thompson'un (1967) çevre tipolojisi farklılık/türdeşlik ve durağan/dinamik olmak üzere iki boyutludur. Child (1972) benzer olarak karmaşıklık ve değişkenlik boyutlarını kullanmış ve bu boyutların yanı sıra kaynakların elverişliliğini de dâhil etmiştir. Aldrich (1979) ise, coğrafi dağılım ve çeşitlilik, durağanlık ve karmaşıklık, alanın uyumu ve kapasite olmak üzere iki

boyuttan oluşan üç kavram belirlemiştir. Bu kavramlar, karmaşıklık, dinamizm ve çevresel bolluk kavramlarına karşılık gelmektedir.

Dess ve Beard (1984), daha önceden Aldrich tarafından belirlenen altı çevresel boyutu, yaptıkları faktör analizinin sonucunda bolluk (*munificence*), dinamizm (*dynamism*) ve karmaşıklık (*complexity*) olmak üzere üç boyuta indirmişlerdir. Bolluk, mevcut olan kaynakların göreceli seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Dinamizm, çevredeki karışıklık (*turbulence*) veya istikrarsızlık (*instability*) seviyesi olarak; karmaşıklık ise çevredeki çeşitlilik ve kaynakların yoğunlaşması olarak tanımlanmaktadır. Bu boyutlar, aşağıda daha detaylı olarak incelenmektedir.

3.2.1 Bolluk

Kaynak bağımlılığı kuramı, dış kaynak ve bilgiye olan ihtiyacın çevredeki bağımlılığın derecesini belirlediğini ileri sürmektedir (Boyd, 1990). Örgütler, farklı bağımlılık seviyeleri ile karşı karşıya kalırlar. Çevre, kaynakların olduğu bir havuz olarak görülmektedir ve kaynakların bolluğunun derecesi, çevresel bolluk olarak tanımlanmaktadır (Dess ve Beard, 1984; Castrogiovanni, 1991). Bolluk, örgütlere çok miktarda kaynak kullanılabilirliğini, gerekli olan kaynaklara kolay erişimi ve atıl kaynakların yaratılma fırsatını sağlamaktadır.

Çevredeki bolluk, çevrenin örgütsel büyümeyi teşvik eden gücü ve kapasitesidir (Dess ve Beard, 1984). Bolluk, çevresel fırsatlardan yararlanmak için tasarlanan stratejik tercihlere etki edebilmektedir (Keats ve Hitt, 1988). Goll ve Rasheed (1997) tarafından ileri sürüldüğü üzere, talepteki yüksek artış, çevredeki yüksek orandaki bolluğa tekabül etmektedir. Rajagopalan, Rasheed ve Datta (1993), aynı zamanda bolluk olan belirsiz çevrelerin (örneğin, sektör gelişiminde başlangıç aşamalarında olan büyümekte olan sektörler), bolluğun daha az olduğu belirsiz çevrelerden (örneğin, talepte azalma veya rekabette artış olan olgunlaşmış sektörler) oldukça farklı olduğunu belirtmektedirler. Yüksek oranda bolluk olan çevrelerde, örgütlerin yaşamları göreceli olarak daha kolaydır ve bu çevreler örgütlerin yaşamlarından başka diğer hedefleri takip etmelerini olanaklı kılmaktadır (Castrogiovanni, 1991).

Çevredeki kıtlık ile karşı karşıya kalan örgütleri ele alan birçok çalışmada, kıtlık çevresel kaynaklardaki azalma veya pazar büyüklüğündeki küçülme olarak tanımlanmaktadır (Yasai-Ardekani, 1989). Kaynaklar kıt ise, örgütün kârlılığı ve atıl kaynakları da olumsuz etkilenecektir (Castrogiovanni, 1991), dolayısıyla örgütün yaşamının devam ettirilmesi öncelikli hedeftir. Kıtlığın olduğu çevrelerde yer alan örgütler, dış tehditleri anlamak ve idare etmek için daha dikkatli davranırlar ve daha çok çaba gösterirler (Khandwalla, 1973, Goll ve Rasheed, 1997). Kıtlık, örgütlerin kaynaklara erişimi için değişik yolların araştırılmasını teşvik eder. Yasai-Ardekani (1989), yaptığı çalışmada örgütlerin kıtlık karşısında yapılarını değiştirdiğini tespit etmiştir, yazara göre çevrede kıtlığın olduğu durumlarda, üst-yönetim, özellikle stratejik kararlar için daha az iletişim sayısı ve daha fazla doğrudan kontrol ile karar verme süreci içinde daha çok yer almaktadır. Koberg (1987), eğitim kurumlarında çevresel bolluğun değişiminin, daha sık idari, çalışanlarla ilgili ve stratejik değişimlere neden olduğunu teyit etmektedir.

Buna ilaveten, Staw ve Szwajkowski (1975), kıtlığın olduğu çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerin meşru olmayan faaliyetler üstlenmelerinin daha muhtemel olduğunu tespit etmişlerdir. Goll ve Rasheed (1997) tarafından yapılan çalışmada, bolluğun, rasyonel karar verme ile aktif kârlılığı ve satışlardaki kârlılık ile ölçülen örgüt performansı arasındaki ilişkiyi biçimlendirdiği ortaya çıkmıştır. Dollinger ve Golden (1992) ise, bolluk ile hem satışlardaki artış hem de örgütler arası ilişkiler arasında olumlu bir ilişki bulmuşlardır.

Tüm bu çalışmalara rağmen, üst kademe yöneticileri ele alan araştırmaların kıtlık-bolluk ilişkisini inceleyen araştırma sayısı oldukça azdır. Bolluk olan çevrelerde, Boyd'a (1995) göre, icra-başkanı ikiliği ile örgüt performansı arasında olumlu bir ilişki mevcuttur. Wiersema ve Bantel (1993), üst-kademe yöneticilerin işten ayrılma davranışlarının bolluk olan, durağan ve basit çevrelerde en az olduğunu tespit etmişlerdir.

3.2.2 Dinamizm

Duncan'a (1972) göre, çevresel dinamizm örgütün çevresinin bileşenlerinin hangi sıklıkla değiştiğini ifade etmektedir. Daha genel olarak çevresel dinamizm, çevredeki istikrarsızlık, değişimin hızı ve çevresel etkenlerin tahmin edilememesi olarak tanımlanmaktadır (Dess ve Beard, 1984; Keats ve Hitt, 1988; Priem, Rasheed ve Kotulic, 1995). Dinamizm için çevredeki etkenlerin değişim hızı açıklayıcı değişken olarak kullanılmaktadır (Gibbs, 1994). Çevresel dinamizm birden fazla gücün aynı zamanda işlemesi sonucu ortaya çıkmaktadır; bunlar, bir sektör içindeki örgütlerin büyüklüğünün ve sayılarının artması ve teknolojik değişimin hızının ve sektör içinde yayılımının artması olabilir. Dess ve Beard'e (1984) göre, dinamizm, pazar ve sektörel koşullardaki değişimden olduğu kadar teknolojik, ekonomik, sosyal ve politik güçlerden de kaynaklanmaktadır. Castrogiovanni'ye (2002) göre, yeni sektörler eski sektörlerle göre muhtemelen daha dinamiktir. Goll ve Rasheed'e (1997) göre, ise talepteki istikrarsızlık çevresel dinamizmi belirtmektedir. Çevresel dinamizm, çoğunlukla 'durağan' ve 'dinamik' boyutlarında ele alınmaktadır.

Dinamizm, örgütün görev çevresinde karmaşıklık boyutuna göre daha çok değişime neden olmaya eğilimlidir (Dess ve Beard, 1984). Gibbs'e (1994) göre, genellikle, yüksek orandaki geçici değişimler, daha çok bilgi asimetrisi olarak yansımaktadır; zaman içerisinde çevresel koşullar sıklıkla meydana gelirse, yönetici gelecekteki olayları tahmin edebilir, değişimler çok şiddetli veya sık ise yönetici için olayların tahmin edilmesi zor olacaktır. Çevresel dinamizm arttıkça, karar verme için gerekli olan mevcut bilgi azalacaktır (Milliken, 1987). Tüm taraflar için (*üst-kademe yöneticiler, hissedarlar ve diğerleri*), çevresel dinamizm arttıkça, aktörlerin çevrenin hem mevcut hem de gelecek durumunu tam olarak değerlendirmelerindeki ehliyetsizlikleri artacaktır (Simerly ve Li, 2000). Dinamik bir çevrede, rasyonel süreçlerin uygulanması zordur çünkü çevrenin analiz edilebilmesi için gerekli olan tüm verilerin toplanması daha az olanaklıdır, veriler arasındaki ilişkiler açık değildir ve çevredeki değişimler tahmin edilememektedir. Karar rolleri, karar verme ihtiyacı ve kararların hangilerinin programlandığının kapsamı ile değiştiğini, dolayısıyla, dinamizm karar ile ilgili rollerin temel çevresel tahmin edici değişkeni olduğunu belirtmektedir (Gibbs, 1994).

Daha fazla çevresel belirsizliğin, daha çok çevresel dinamizm ile ilişkilendirildiği ile ilgili çok fazla ampirik çalışma bulunmaktadır. Örneğin, dinamizmin artması örgüt liderleri için çevresel belirsizliğin artması sonucunu doğurmaktadır (Duncan, 1972; Li ve Simerly, 1998). Keck ve Tushman (1993), çevredeki değişimler ile yönetici grup yapısında ve süreçlerindeki değişimin ilişkili olabileceğini önermektedir. Bununla birlikte, Hambrick ve Mason (1984), çevresel dinamizmi üst kademe yönetici grubunun farklılığı ile performans arasında önemli bir biçimleyici olarak değerlendirmektedirler.

Diğer taraftan, bazı çalışmalarda, dinamizm ile örgüt performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Dinamizmin, çeşitlenme stratejisi ile portföy yapılandırması arasındaki (Bergh ve Lawless, 1998) ve sermaye yapısı ile örgüt performansı arasındaki (Simerly ve Li, 2000) ilişkiyi biçimlendirdiği tespit edilmiştir. Li ve Simerly (1998) tarafından yapılan çalışmada, dinamizm örgütün içinden olan yöneticilerin özsermaye sahipliği ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi biçimlendirmektedir.

3.2.3 Karmaşıklık

Duncan'a (1972) göre; çevresel karmaşıklık örgütün çevresindeki önemli bileşenlerin sayısını ifade etmektedir. Çevresel karmaşıklık, örgütün etkileşim içinde olduğu çevredeki bileşenlerin sayısı ve çeşitliliğini tanımlamaktadır (Gibbs, 1994). Karmaşık bir çevrede, örgütler çevrelerinde çok fazla sayıda muhtelif rakipleri ile etkileşim içinde olduğu için, bu çevreler çok fazla rekabet ve karşılıklı bağlılık ile nitelendirilmektedir (Pfeffer and Salancik, 1978). Örneğin, olası birçok tehdidin yer aldığı, yoğun rekabetin olduğu ürün pazarları, karmaşık çevreler olarak nitelendirilmektedir (Dess ve Beard, 1984). Boyd (1990), karmaşıklığı, sektördeki rekabetin seviyesi olarak tanımlamakta ve işlemselleştirmektedir. Keats ve Hitt (1988), karmaşıklığı sektördeki yoğunlaşma olarak ele almaktadır. Birçok rakibin yer aldığı bölünmüş (*fragmented*) sektörler, karmaşık çevreleri belirtmektedir (Dollinger ve Golden, 1992). Keats ve Hitt (1988), karmaşıklığın az olduğu çevrelerin büyümeyi desteklediği yönünde bazı kanıtlar elde etmişlerdir.

Karmaşık çevrelerde yer alan örgütlerin yöneticileri, basit çevrelerde yer alan örgütlerin yöneticilerine göre daha fazla belirsizliğe maruz kalmaktadırlar (Dess ve Beard, 1984). Daha karmaşık bir çevrede faaliyette bulunan örgütler belirsizliği daha fazla algılayacaklar ve bilgiye daha fazla ihtiyaçları olacaktır (Duncan, 1972; Tung, 1979; Wiersema ve Bantel, 1993). Karmaşık çevrelerde, yöneticiler için bilgi taleplerinin irdelenmesi daha zor bir görevdir (Dollinger ve Golden, 1992; Wiersema ve Bantel, 1993). Gibbs'e (1994) göre; karmaşıklık, hem etkileşimin gerekli olduğu olayların sayısı ve hem de yöneticinin muhafaza ettiği karmaşık bilgi ile tanımlandığı için, karmaşıklık bilgi ile ilgili rollerin temel itici gücünü oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra, karmaşık çevrelerde faaliyet gösteren örgütler birbiri ile çelişen talepleri olan daha fazla paydaş ile karşı karşıya kalmaktadır (Dess ve Beard, 1984). Karmaşıklık ve rakiplerin göreceli performansları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır, ayrıca daha fazla rakiplerin olduğu daha bölünmüş sektörler olarak tanımlanan karmaşık sektörlerde stratejik işbirlikleri daha azdır (Dollinger ve Golden, 1992). Wiersema ve Bantel (1993) tarafından yapılan araştırmada ise, karmaşıklık ve örgüt performansı arasında olumsuz bir ilişki tespit edilmiştir.

BÖLÜM IV. YÖNETİM KURULLARI VE YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜT PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÇEVRENİN BİÇİMLEYİCİ ETKİSİ

Bu bölümde, yönetim kurulu ve yönetim kurulu üyelerinin özellikleri ile örgüt performansı arasındaki ilişki ve bu ilişki üzerinde örgütün faaliyette bulunduğu çevresel özelliklerin biçimleyici rolü ile ilgili geliştirilen hipotezler yer almakta ve araştırma modeli sunulmaktadır. Bu araştırmanın temel tartışması, örgütün içinde yer aldığı çevresel koşulların bolluk, dinamizm ve karmaşıklık boyutlarında, yönetim kurulunun yapısal özellikleri ve yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin farklılığı ile örgüt performansı arasındaki ilişkiye etkisidir. Bu kapsamda, geliştirilen hipotezler ile çevresel bolluğun, dinamizmin ve karmaşıklığın olması durumlarında, yönetim kurulu üyelerinin farklı özellikler bakımından farklılığı ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin daha güçlü olacağı varsayılmaktadır.

4.1 Yönetim Kurulunun Yapısı ile Örgüt Performansı arasındaki İlişki

Yönetim kurulunun yapısı ile ilgili olarak yönetim kurulunun büyüklüğü ve birleşik liderlik olmak üzere iki değişken mevcuttur. Bu değişkenlerin örgüt performansına etkileri ile ilgili hipotezler aşağıda yer almaktadır.

4.1.1 Yönetim Kurulunun Büyüklüğünün Örgüt Performansına Etkisi

Literatürde, yönetim kurulu üyelerinin sayısının fazla olanlarının mı, az olanlarının mı örgüt performansını olumlu yönde etkilediği ile ilgili bir görüş birliği halen bulunmamaktadır. Bazı araştırmalarda, küçük yönetim kuruluna sahip örgütlerin performanslarının daha iyi olduğu bulgulanırken (Jensen, 1993; Yermack, 1996), diğer araştırmalarda büyük yönetim kuruluna (Walsh ve Seward, 1990; Daily ve Dalton, 1993; Kiel ve Nicholson, 2003) sahip örgütlerin performanslarının daha iyi olduğu ortaya çıkmaktadır. Küçük yönetim kurullarında, daha kolay koordinasyon, grup kaynaşması ve iletişim mevcuttur (Jensen, 1993). Buna karşın, büyük yönetim kurullarının üyeleri ise, daha farklı art-yetişime sahiplerdir ve daha uzmanlaşmış bilgi ve yeteneklere ve daha kapsamlı deneyimlere sahiplerdir (Smith ve

diğerleri, 1994). Bu nedenle, büyük yönetim kurulları, küçük olan yönetim kurulları ile karşılaştırıldığında, daha çok bilgiyi işlemek için gerekli donanıma sahiplerdir (Eisenhardt ve Schoonhoven, 1990).

Kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde, yönetim kurulu üyeleri örgüt için önemli kaynakların temin edilmesi için seçilmektedirler (Pfeffer, 1972; Pfeffer ve Salancik, 1978; Hillman ve Dalziel, 2003). Örgütler, kaynak bağımlılıkları karşısında, yönetim kurullarına farklı art-yetişimlere sahip yöneticiler dâhil ederek, büyük yönetim kurulları oluşturmaktadırlar (Pfeffer, 1972; Pearce ve Zahra, 1992), büyük yönetim kurulları da örgüt performansının artmasını sağlamaktadır (Boyd, 1990). Büyük yönetim kurullarında, farklı eğitim ve tecrübeye sahip üyelerin bulunması daha muhtemeldir, bu durum da üyelerin yöneticilere başka kaynaklardan elde edilemeyecek tavsiyeleri vermesini sağlamaktadır (Zahra ve Pearce, 1989). Örgüt dışındaki ihtiyaçları daha fazla olan örgütlerin yönetim kurulları, genellikle daha büyüktür (Pfeffer, 1972). Yönetim kurulunun büyüklüğü arttıkça, örgüt için gerekli olan deneyim ve önemli kaynaklar da artacaktır (Pfeffer, 1973). Yönetim kurulu üyelerinin sayısının artması, örgütün çevresi ile bağlantılarının artmasına ve dolayısıyla önemli kaynakların temin edilmesine yol açmaktadır. Örgütlerin dış çevresine olan kaynak bağımlılıkları düşünüldüğünde, büyük yönetim kurullarının örgütün çevresinde yer alan kaynaklar ile ilgili daha faydalı olacağı varsayılmaktadır ve bu nedenle yönetim kurulunun büyüklüğü ile örgüt performansı arasında olumlu bir ilişkinin olduğu önerilmektedir:

Hipotez 1 – Yönetim kurulunun büyüklüğü ile örgüt performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

4.1.2 Birleşik Liderlik Yapısının Örgüt Performansına Etkisi

Birleşik liderliğin örgüt performansına etkisi çok fazla sayıda çalışmada araştırılmıştır, ancak farklı kuramların bakış açıları, birbiri ile çelişen araştırma sonuçlarına yol açmıştır. Bir tarafta, vekâlet kuramında, yönetim kurullarının icra başkanını daha iyi denetlemesine neden olacağı için icra başkanı ile yönetim kurulu başkanlığı görevlerinin birbirinden ayrılmasının

örgüt performansını artıracakları savunulmaktadır (Harris ve Helfat, 1998; Shleifer ve Vishny, 1997). Vekâlet kuramına göre, icra başkanlığı ve yönetim kurulu başkanlığı görevlerinin ayrımının amacı, örgütün kararlarında daha fazla şeffaflık ve hesap verme yükümlülüğü oluşturarak, hissedarların güvenini artırmak ve bunun sonunda örgütün performansının daha iyi olmasını sağlamaktır (Adams ve diğerleri, 2005; Finkelstein ve D'Aveni, 1994). Diğer taraftan ise, vekilharçlık kuramına göre, icra başkanlığı ile yönetim kurulu başkanlığı görevlerinin aynı kişi tarafından yürütülmesi, örgütün idaresinin tek kişide toplanmasını ve bu kişinin örgütü daha iyi denetleyebilmesini sağlayacak ve bunun sonucunda örgüt performansı artacaktır (Davis, Schoorman ve Donaldson, 1997; Donaldson ve Davis, 1991; Finkelstein ve D'Aveni, 1994). Boyd'a (1995) göre, vekâlet ve vekilharçlık kuramlarının her ikisi de, icra başkanı ikiliğinin sonuçlarının belirlenebilmesi için yeterli değildir.

Kaynak bağımlılığı kuramında ise, örgüt için gerekli kaynakların temini yönetim kurulu üyelerinin bağlantıları ile sağlanmaktadır; böylece örgütlerin performansı artmaktadır (Pfeffer and Salancik, 1978). Yönetim kurulu başkanının aynı zamanda icra başkanı olarak görev yapması, örgüt dışındaki kaynak bağlantılarının miktarı ve farklılığının azalmasına neden olabilir. Bu nedenle, birleşik liderlik yapısı ile örgüt performansı arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu önerilmektedir:

Hipotez 2 – Birleşik liderlik ile örgüt performansı arasında olumsuz bir ilişki vardır.

4.2 Yönetim Kurulunun Oluşumu ile Örgüt Performansı arasındaki İlişki

Yönetim kurulunun oluşumu yazında farklı tanımlar çerçevesinde incelenmektedir. Bunlar arasında en kapsamlı olanlardan birinde, Finkelstein ve Hambrick (1996) yönetim kurulunun oluşumunu dörde ayırmaktadır. Yazarlar, yönetim kurulu üyelerinin kurumsal aidiyetlerini,

- *şirket içinden olan üyeler* (şirketin üst-kademe yöneticileri)
- *şirket dışından olan üyeler* (şirkete herhangi bir hizmet sunmayan diğer örgütlerin temsilcileri)

- *şirket ile bağları olan üyeler* (şirket, veya şirket içinde şirket kurucu ortaklarının avukatları gibi önemli kişiler ile, iş ilişkileri olan örgütlerin temsilcileri veya başka şekillerde şirket ile bağları olan yöneticiler) ve
- *şirketin kurucu ortaklarının ailelerin mensubu olan üyeler* (şirketin kurucu ortaklarının aile üyeleri veya kendileri şirketin yöneticisi olmamalarına rağmen görev yapmakta olan şirket üst-kademe yöneticilerinin akrabaları) olarak sınıflandırmaktadırlar (Finkelstein ve Hambrick, 1996: 213).

TÜSİAD'ın (2002) yayınlamış olduğu Kurumsal Yönetim Koduna göre yönetim kurulunun oluşumu, üyelerin bağımsızlığı ve icrada görev alıp almadığı temelinde tanımlanmaktadır. Buna göre, İcra Başkanı, bağımsız ve icrada görevli üye olarak tanımlanırken; aile üyeleri, mal ve hizmet sağlayıcılar, grup şirketlerinden birinde görevli profesyonel yöneticiler ve grupta son iki yıl içinde çalışmış yöneticiler, icrada görevli olmamak ile birlikte bağımsız olmayan üyeler olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanı sıra, kurum ile yönetim kurulu üyeliği dışında hiçbir ilişkisi olmayan üyeler ise bağımsız üyelerdir. SPK (2005) tarafından hazırlanan Kurumsal Yönetim İlkelerinde de bağımsız ve icracı üyeler üzerinde durulmaktadır. Bu çalışmada yönetim kurulunun oluşumu, bağımsız ve icra görevi olan üyelerin oranları olarak incelenmektedir.

4.2.1 Bağımsız Üyelerin Oranının Örgüt Performansına Etkisi

Vekâlet kuramı bakış açısına göre, örgüt dışından olan üyeler, örgüt içindeki denetimin sağlanması için önemlidirler (Fama ve Jensen, 1983a). Çoğu araştırmada, etkili yönetim kurullarında, örgüt dışından üyelerin sayısının daha fazla olduğu ile ilgili görüş birliği vardır (Zahra ve Pearce, 1989; Dalton ve diğerleri, 1998). Kaynak bağımlılığı kuramında ise, yönetim kurullarında örgüt dışından üyelerin yer almalarının nedenlerinden biri olarak, örgüt içinde bulunmayan yönetsel becerilere ve bilgiye ulaşılmasının sağlanması durumu (Pfeffer ve Salancik, 1978) belirtilmektedir. Yönetim kuruluna örgüt dışından üyelerin dâhil edilmesi, örgütün başarısı için gerekli olan kaynaklara erişimde fayda sağlayacaktır (Johnson, Daily ve Ellstrand, 1996). Bu kaynaklar, “bilgi ve yetenek; tedarikçiler, müşteriler, kanun yapıcılar ve

diğer sosyal gruplara erişim ile meşruiyet” (Hillman ve diğerleri, 2000: 238) olarak sıralanabilir.

Yönetim kurulu üyeleri, örgüt için gerekli olan kaynakları temin ettiklerinden, örgüt ile örgütün çevresi arasında bir bağ oluşturmaktadır. Örgütler, yönetim kurullarına dışarıdan üyeleri dâhil ederek ve birbirine bağlı yönetim kurulları oluşturarak, çevresel koşullarını yönetebilirler. Buna örnek olarak, Pfeffer’ın (1972) çalışmasında, yönetim kurulu büyüklüğünün ve örgüt dışından olan üyelerin art-yetişimlerinin, örgütün sermaye ihtiyaçlarının ve yasal çevresinin yönetilmesi için önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda, yönetim kurulunun büyüklüğü ve örgüt dışından olan üyelerin sayısı, daha etkili stratejilerin belirlenmesini ve uygulanmasını sağlamaktadır (Pearce ve Zahra, 1992). Pearce ve Zahra (1992), örgüt performansının iyi olmadığı durumlarda, yeni bir bakış açısı geliştirmek için örgüt dışından üyelerin yönetim kuruluna atandığını tespit etmişlerdir. Diğer taraftan, örgüt veya örgütün yöneticileri ile kişisel veya profesyonel ilişkileri bulunan örgüt dışından üyeler, bu ilişkilere sahip olmayan üyelere göre daha az etkili olabilirler (Johnson ve diğerleri, 1996).

Bu çalışmada, yönetim kurulu üyeleri arasında örgüt dışından bağımsız üyelerin yer alması, örgütün farklı kaynaklara erişimini temin edeceğinden, bağımsız üyelerin oranı ile örgüt performansı arasında olumlu bir ilişkinin olduğu önerilmektedir:

***Hipotez 3** – Yönetim Kurulunda görev alan bağımsız üyelerin oranı ile örgüt performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.*

4.2.2 İcraçı Üyelerin Oranının Örgüt Performansına Etkisi

Yönetim kurullarında yer alan icraçı üyeler, örgütün günlük faaliyetleri ile ilgili derinlemesine bilgi sahibidirler; bundan dolayı bu üyelerin bulunduğu yönetim kurullarında karar alma ve değerlendirme süreçlerinde fazla bürokrasi ve zaman engeli ile karşı karşıya

kalinmamaktadır (Davis, 1991). Buna rağmen, örgüt içinden olan üyelerin çoğunlukta olduğu yönetim kurullarında, örgüt dışından olan üyelerin alternatif bilgi olarak sundukları fırsatların gözden kaçırılma ihtimali vardır (Carpenter ve Westphal, 2001; McNulty ve Pettigrew, 1999). Bunun yanı sıra, bu yönetim kurullarında, örgüt dışındaki ilişkilere de önem verilmeyebilir (Boyd, 1990). Diğer taraftan, yönetim kurullarında icracı olmayan üyelerin bulunması yöneticilerin denetiminin daha etkili olmasını sağlamaktadır (Pearce ve Zahra, 1992). Diğer taraftan, icracı olmayan üyeler, farklı ağlar ile bağlantı kurulmasını, yeni pazarlarda iletişimin ve örgütün güvenilirliğinin geliştirilmesini, sağlamaktadır (Hambrick ve D'Aveni, 1992).

İcracı üyeler, çoğunlukla örgütün günlük faaliyetlerine odaklandıkları için, örgüt dışında örgüt içine gerekli kaynak ve bilgiye erişimleri icracı olmayan üyelere göre daha sınırlıdır. Bundan dolayı, icracı üyelerin oranının, örgüt performansını olumsuz etkileyeceği önerilmektedir:

Hipotez 4 – Yönetim Kurulunda görev alan icracı üyelerin oranı ile örgüt performansı arasında olumsuz bir ilişki vardır.

4.3 Yönetim Kurulu Üyelerinin Özellikleri ile Örgüt Performansı arasındaki İlişki

Kaynak bağımlılığı kuramına göre, farklılık, yönetim kurulunun çevre ile bağlantılarını artırmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Yönetim kurulu üyelerinin özellikleri arasındaki farklılıkların örgüt performansı için önemli olduğunun (Milliken ve Martins, 1996) anlaşılmasından sonra, bu alanda çeşitli araştırmalar yapılmış olsa da; bu araştırmalar hem sayıca hem de kapsadığı özellikler bakımından, üst-kademe yönetici özelliklerinin farklılığı ile ilgili yapılan araştırmalardan oldukça azdır. Yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin farklılığı, aksi takdirde örgüt için önemli ve benzeri olmayan erişimin zor veya imkânsız olduğu kaynakları sağlamak için bir köprü oluşturmaktadır (Goodstein, Gautam ve Boeker, 1994). Bu bakış açısıyla yapılan çalışmalarda yönetim kurulu üyelerinin çeşitli özelliklerinin farklılığı ile örgüt performansı arasında olumlu ilişkiler tespit edilmiştir (Carter ve diğerleri, 2003; Erhardt ve diğerleri, 2003).

Üst-kademe yöneticilerin özelliklerinin farklılığı inceleyen çalışmaların çoğunluğunda, farklılık değişkenlerinin tek boyutunun çıktılar üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. Bu durumun araştırma bulgularının tutarsızlık göstermesine neden olduğu düşüncesinden hareketle, Carpenter, Geletkanycz ve Sanders (2004) tarafından önerildiği üzere, farklılık değişkenlerinin çok-boyutlu etkisinin örgüt performansı üzerinde daha etkili olduğu varsayılmaktadır. Burada önemli olan, çok-boyutlu farklılık değişkenlerinin hangi tek-boyutlu farklılık değişkenlerinden oluşacağıdır. Genel olarak farklılık, ilişkilere yönelik farklılık ve göreve yönelik farklılık olarak ayrılmaktadır (Milliken ve Martins, 1996). Jackson (1992), ilişkilere yönelik ve göreve yönelik farklılıkların etkilerinin birbirinden farklı olduğunu belirtmektedir.

İlişkilere yönelik özellikler, iletişim zorlukları, çatışma ve yanlış anlama gibi negatif duygusal sonuçlar ile; göreve yönelik özellikler ise, genellikle pozitif bilişsel ve iletişim sonuçları ile ilişkilendirilmektedir (Milliken ve Martins, 1996). Göreve yönelik özelliklerin farklılığı, grup içinde artan iletişim ve kapsamlı tartışma ortamı sağlayarak, karar verme sürecini etkilemektedir (Smith vd, 1994; Simons vd, 1999). Ayrıca, bu farklılıklar, yöneticiler farklı uzmanlık alanlarına sahip olduklarında, yönetim kurullarının daha geniş kaynaklara erişimini sağlamaktadır (Richard, 2000).

Bu kapsamda, göreve yönelik farklılığın, yönetim kurulu üyelerinin farklılığı ile örgüt performansı arasındaki ilişkide, ilişkilere yönelik farklılığa göre daha etkili olacağı düşünülmektedir. Bunun nedeni, yönetim kurulu üyelerinin iş ile ilgili farklılıklarının kaynaklara erişim rolleri üzerinde daha etkili olmasının beklenmesidir.

Hipotez 5 – Yönetim kurulu üyelerinin ilişkilere yönelik farklılıkları ile örgüt performansı arasında ilişki yoktur.

Hipotez 6 – Yönetim kurulu üyelerinin göreve yönelik farklılıkları ile örgüt performansı arasında olumlu ilişki vardır.

4.4 Yönetim Kurulu ile Örgüt Performansı arasındaki İlişkide Örgüt Çevresinin Biçimleyici Etkisi

Üst kademe yönetici grupları ile ilgili yaklaşımın temel odağı bu grupların örgütün performansı üzerindeki etkisidir. Ancak, üst kademe yönetici gruplarının farklılığı ve örgüt performansını ele alan araştırmalarda, tutarsız bulgular mevcuttur. Benzer olarak, yönetim kurulunun yapısı ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin ele alındığı araştırmalar arasında da birbiri ile tutarsız bulgular mevcuttur.

Çevrenin örgüt ile kesişimi, örgüt kuramı ve stratejik yönetim literatürleri için önemli konular arasında yer almasına (Keats ve Hitt, 1988) ve hatta stratejik yönetimin temel odağı, örgütün rekabetçi çevresine olan vurgusu (Child, 1972; Porter, 1980) olmasına rağmen, üst-kademe yönetici grupları ile ilgili yapılan çalışmaların çevre ilişkisi nadiren vurgulanmaktadır. Pettigrew'in (1992) üst-kademe yönetici grupları ile ilgili olarak yaptığı en önemli eleştirilerden biri, yapılan çalışmalarda örgütün ve grubun çevresinin ele alınmamasıdır. Yakın zamanda, Carpenter, Geletkanycz ve Sanders'da (2004) benzeri uyarıda bulunmuştur.

Üst kademe yönetici gruplarının tüm potansiyelini kullanması için, farklılık olarak yapısının içine gömülü olduğu dış çevrenin ihtiyaçlarına uyumlanması gerekmektedir (Cannella, Park ve Lee, 2008). Buradan hareketle, bu çalışma temel olarak, Priem (1990) tarafından öne sürülen grup yapısının örgüt için hem faydalarının hem de maliyetlerinin bulunduğu ve bunun örgüt performansını farklı çevresel bağlamda farklı şekillerde etkileyeceği argümanına dayanmaktadır.

Zahra ve Pearce (1989)'a göre, örgüt içinde ve dışında mevcut olan koşullar, yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin bileşimini ve bundan dolayı da yönetim kurulu performansının sonucu olan örgüt performansını belirlemektedir. Yazarlar, bu duruma örnek olarak, dinamik bir sektörde rekabet eden yeni bir girişimin yönetim kurulu özelliklerinin, gelişmiş bir sektörde faaliyette bulunan yerleşik bir örgütten farklı olma gereksinimi olacağı hususunu belirtmektedirler. Ancak, yönetim kurulları ile performans arasındaki ilişkiyi ele alan geçmişte

yapılan araştırmalarda çevre ile yönetim kurulu arasındaki ilişkiye fazla önem verilmemiştir (Boyd, 1990).

Kaynak bağımlılığı kuramına göre, örgütler yönetim kurulu üyeleri aracılığıyla, kaynaklara erişim, tavsiye ve deneyim ile meşruiyetin sağlanması gibi faydalar sağlamaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Bu nedenle, örgütlerin yönetim kurulları, örgütlerin çevresel sınırlılıklarını yansıtacak şekilde oluşturulmaktadır. Son zamanlarda yapılan araştırmaların bulguları bu durumu desteklemektedir. Hillman (2005), kontrolün yüksek olduğu sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin yönetim kurullarında önceki siyasetçilerin, kontrolün az olduğu sektörlerde göre daha fazla görev aldığı tespit etmiştir, bu siyasetçiler önemli politik kaynaklara erişim sağlayarak örgütün performansının artmasını sağlamaktadır. Hillman, Shropshire ve Cannella'ya (2007) göre, meşruiyet baskıları hisseden, kadın çalışanların yoğunlukta olduğu sektörlerde faaliyet gösteren ve kadın yönetim kurulu üyelerine sahip diğer şirketler ile bağları olan şirketlerin yönetim kurullarında kadın üyelerin yer alması beklenmektedir.

Örgütleri etkileyen çevresel özellikler faaliyet gösterilen sektörler arasında, önemli farklılıklar göstermektedir (Simerly ve Li, 2000), ancak geçmiş çalışmalarda çevresel koşulların etkisi ve özellikle çevresel bolluk, dinamizm ve karmaşıklığın performans ilişkisini nasıl biçimlendirdiği ele alınmamıştır. Bu durumda, çevresel boyutların dikkate alınmaması yapılan araştırmaların önemli bir sınırlaması olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede bu çalışmada çevrenin bolluk, dinamizm ve karmaşıklık özellikleri üzerine odaklanılmaktadır; çünkü karar verme süreci için önemli olan bu özellikler, doğrudan belirsizlik ile ilişkilendirilmektedir (Dess ve Beard, 1984). Çevresel belirsizlik, örgütün rekabetçi çevresinde bir örüntünün olmaması ya da tahmin edilememesi ve beklenmeyen değişimler ile nitelendirilmektedir (Dess ve Beard, 1984; Keats ve Hitt, 1988). Belirsizliğin hâkim olduğu çevreler, tahmin edilemez, karışık ve anlaşılması ve yönetilmesi zordur (Dess ve Beard, 1984). Belirsiz çevreler aynı zamanda bu çevrelerde çalışan yöneticiler için potansiyel zor riskler taşır ve dolayısıyla yöneticilerin davranışları üzerine muhtemel olarak önemli etkiler yüklemektedir (Sutcliffe ve Zaheer, 1998).

Belirsizliğin, yönetim kurulu üyelerinin kaynak temini rolleri üzerinde önemli bir etkisi vardır. Belirsizlik, elbette ki örgütün faaliyette bulunduğu farklı çevreleri temsil eden farklı sektörler arasında farklılık göstermektedir. Dolayısıyla, örgütün çevresi ve çevre ile ilişkili olan belirsizlik, farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin yönetim kurulu üyelerinin yapısı üzerinde önemli rol oynamaktadır. Örgütün çevresi çok karmaşıktır ve örgütü etkileyen birçok etkeni kapsamaktadır. Ancak, örgütler öncelikle görev çevrelerini oluşturan unsurlarla ilgilidirler. Sektörel çevrelerin belli başlı boyutları ile ilişkin olarak, Dess ve Beard (1984), stratejik yönetim ve örgüt kuramı literatürünü birleştirerek, örgütlerin görev çevreleri için üç boyut belirlemiştirler. Görev çevresi, örgütün hedefleri ile en fazla ilişkili olan çevredir (Dill, 1958; Castrogiovanni, 2002) ve örgütün doğrudan etkileşim içinde bulunduğu; örgütün hedeflerine ve amaçlarına ulaşmada etkili olan, aynı kaynakların kullanıldığı, örgüt ile doğrudan rekabet eden veya ürünlerine çok yakın ikameler üreten, veya örgütün müşterileri ya da muhtemel müşterileri olarak tanımlanmaktadır (Dess ve Beard, 1984). Bu çalışmada görev çevresi, Dess ve Beard (1984) izlenerek, üç boyutta ele alınmaktadır.

Üst kademe yönetici grubunun faaliyette bulunduğu çevreyi ele alan geçmiş araştırmalarda, genellikle çevrenin tek bir boyutu (*dinamizm*) üzerine odaklanılmakta ve diğer boyutların etkileri nadiren ele alınmaktadır. Dess ve Beard'in her boyutunun, belirsizlik seviyesi için farklı çıkarımları olacağı ve sonuç olarak her boyut örgütün kaynak ve bilgi ihtiyaçlarını farklı etkileyeceğinden (Boyd, 1990), bu araştırmada her bir boyut ayrı ele alınmaktadır.

4.4.1 Bolluk ve Yönetim Kurulu Yapısı

Bolluk, bir çevrede bulunan kaynakların bolluğu ya da kıtlığı ile ölçülmektedir. Kaynaklar kıt olduğunda, rekabet şiddetlenmekte (Dess ve Beard,1984) ve kaynaklara erişim açısından daha fazla belirsizlik durumu oluşmaktadır (Boyd, 1990). Kıtlığın olduğu çevrelerde, kaynakların iktisap edilmesi daha zordur ve kaynaklar için rekabet yoğundur (Pfeffer and Salancik, 1978; Dess ve Beard, 1984; Yasai-Ardekani, 1989). Kıtlığın olduğu çevrelerde, hem yöneticiler hem de hissedarlar gelecekteki büyüme ile daha az ilgilidirler çünkü azalan kaynaklar için artan rekabet, belirsizliği artırır ve örgütlerin yaşamlarını tehdit

eder (Dess ve Beard, 1984; Castrogiovanni, 1991). Çevresel bolluğun olmadığı durumlar, yöneticiler için zor ve stresli koşullar yaratırlar; bolluğun olmadığı çevreler örgüt için atıl (*slack*) kaynakların çok az olduğu ya da hiç bulunmadığı, kıtlığın olduğu ve örgütün yaşamını tehdit eden koşulların olduğunu belirtmektedir (Wiersema ve Bantel, 1993).

Kıtlığın olduğu çevrelerde örgütler için, atıl kaynaklarının kullanımı önem taşımaktadır, bu çevrelerde bu kaynakların kullanılarak farklı hedefler ve stratejiler takip edilerek örgüt için yeni fırsatlar yaratılması örgütün performansına etki eden en önemli unsurdur. Atıl kaynaklar, örgütlerin, tehditler karşısında ve fırsatlardan yararlanmak için ihtiyari olarak kullandıkları kaynak tamponu olarak tanımlanmaktadır (Bourgeois, 1981). Dess ve Origer'e (1987) göre, kıtlığın olduğu çevrelerde faaliyet gösteren örgütler, kullanılmayan kaynakları tedarik ederek yöneticilerin farklı hedefleri takip etmesine ve bunlara erişebilmek için farklı araçları kullanmasına yol açmaktadır.

Kaynaklar bol olduğu zaman, örgütlerin yaşamaları nispeten daha kolay olacaktır ve dolayısıyla yaşamlarını sürdürme haricindeki hedeflerini takip edeceklerdir; yüksek oranda bolluğun olduğu bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin, stratejik seçenekleri azami olacak, rekabet baskıları asgari olacak ve seçimleri arasında göreceli olarak uyuma sahip olacaklardır (Castrogiovanni, 1991). Bolluğun olduğu çevreler, örgütler için fazlasıyla kaynak sağlamaktadırlar (Castrogiovanni, 1991). Bu çevreler, kaynaklar için olan rekabeti (Dess ve Beard, 1984) ve kaynak bağımlılıklarını azaltırlar (Boyd, 1990; Oliver, 1990). Bunun sonucunda, bolluğun daha fazla olduğu çevrelerde, birleşmeler olmasa bile, örgütler kolaylıkla, marka farkındalığının geliştirilmesi, talebin yaratılması ve gelecek büyümenin elde edilmesi için kaynaklara sahip olabilirler (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Bolluğun olduğu çevrelerde örgütler farklı kaynaklara erişim ve bu kaynakların kullanılabilirliğinin artırılabilmesi için çeşitli arayışlar içinde olacaklardır. Bantel ve Jackson'a (1989) göre, farklılığa sahip üst-kademe yönetici gruplarının farklı bakış açıları, bu gruplara farklı kaynaklar sağlamaktadır. Farklı hedeflerin takip edilebilmesi için, yönetim kurulunun çeşitli bir yapıya sahip olması beklenmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde, yönetim kurullarının oluşumunun bir nedeninin kaynaklara erişim olduğu varsayıldığından,

bolluğun olduğu çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerin yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin farklılığı daha fazla ise örgütün performansının daha yüksek olması beklenmektedir. Benzer şekilde, daha fazla yönetim kurulu üyesine sahip olan ve yönetim kurullarında dışarıdan üyelerin yer aldığı örgütlerin performanslarının daha yüksek olması ve ayrıca, bolluğun yarattığı olumlu koşulların, icra başkanı ikiliği ve icracı üyelerin oranı ile örgüt performansı arasındaki olumsuz ilişkiyi azaltacağı beklenmektedir.

Bu kapsamda, bolluğun olduğu çevresel koşullarda faaliyet gösteren örgütler için farklı kaynakların yaratacağı alternatiflerin değerlendirilmesi önemli olacağından, bu çevrelerde farklılığa sahip yönetim kurulu yapısı olan örgütlerin performansının daha yüksek olacağı önerilmektedir.

Hipotez 7 – Çevredeki bolluk, yönetim kurulunun yapısal özellikleri ve yönetim kurulu üyelerinin özellikleri ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi biçimlendirir.

Hipotez 7a: Çevredeki bolluk arttıkça, yönetim kurulunun büyüklüğü ile örgüt performansı arasındaki olumlu ilişki güçlenir.

Hipotez 7b: Çevredeki bolluk arttıkça, Yönetim Kurulu Başkanı ile İcra Başkanı görev ikiliği ile örgüt performansı arasındaki olumsuz ilişki zayıflar.

Hipotez 7c: Çevredeki bolluk arttıkça, yönetim kurulunda görev alan bağımsız üyelerin oranı ile örgüt performansı arasındaki olumlu ilişki güçlenir.

Hipotez 7d: Çevredeki bolluk arttıkça, yönetim kurulunda görev alan icracı üyelerin oranı ile örgüt performansı arasındaki olumsuz ilişki zayıflar.

Hipotez 7e: Çevredeki bolluk arttıkça, yönetim kurulu üyelerinin ilişkilere yönelik farklılıkları ile örgüt performansı arasında ilişki olumlu yönde güçlenir.

Hipotez 7f: Çevredeki bolluk arttıkça, yönetim kurulu üyelerinin göreve yönelik farklılıkları ile örgüt performansı arasındaki olumlu ilişki güçlenir.

4.4.2 Dinamizm ve Yönetim Kurulu Yapısı

Dinamizm, tahmin edilmesi zor olan ve örgütün önemli üyeleri için belirsizliği artıran değişim olarak ele alınmaktadır (Dess ve Beard, 1984). Dinamik çevrelerde faaliyet gösteren örgütler, karşı karşıya kaldıkları belirsizliği azaltmak amacıyla, dinamizmin etkilerini azaltmaya çalışacaklardır. Kaynak bağımlılığı kuramına göre, yönetim kurullarının görevlerinden biri de, bilgiye erişim sağlayarak belirsizliği azaltmaktır. Üst kademe yöneticilerin, örgüt ile çevresi arasında çok önemli bir rolü vardır, çünkü bu yöneticiler, mevcut bilgi ve ağlarını kullanarak, önemli bilgi ve kaynaklara erişim için örgütün sınır kapsamında (*boundary-spanner*) yer almaktadır (Hillman ve Dalziel, 2003). Kula ve Tatoğlu (2006), tarafından yapılan 266 örgütü ele alan araştırma sonucunda bilgiye erişim, yönetim kurulunun verimliliği, sorumluluk ve performans değerlendirmesi ölçümlerinin tümü örgüt performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğu tespit edilmiştir; bilgi, örgüt performansı için önemli bir değişken olarak ortaya çıkmıştır.

Durağan çevrelerde, üst kademe yöneticilerin bilgi ve karar alma gereksinimleri daha standartlaşmış ve rutindir ve sorunların çözümü daha düzenlidir (Eisenhardt, 1989b). Hızlı değişimlerin yaşandığı çevrelerde, yönetim kurulu üyeleri arasındaki farklılık, yönetim kurulu üyelerinin bilgi setlerinin farklı özelliklerine dikkat etmelerine ve bu bilgileri farklı belki de birbiri ile çelişen şekillerde yorumlamalarına neden olmaktadır (Smith vd, 1994; Knight vd, 1999). Li ve Simerly'ye (1998) göre, daha fazla çevresel dinamizmin olduğu koşullarda, üst kademe yöneticiler belirsiz olan durumlarla, az sayıda iyi geliştirilmiş alternatiflerle ve alternatiflerin seçiminde az sayıda açık değerlendirme ölçütü ile karşı karşıya kalırlar. Dolayısıyla, bu etkenler, üst kademe yöneticileri, çevresel koşulların değerlendirmesinde sınırlı araştırma yapmaya, somut kararların alınması için hızlı bir biçimde çözüm geliştirilmesine ve aniden ortaya çıkan çeşitli tepkilerin geliştirilmesinde daha az etkileşime zorunlu bırakmaktadır.

Eisenhardt ve Schoonhoven'ın (1990) yarı iletken maddeler sektöründeki örgütsel büyümeyi ele alan çalışmaları, aynı zamanda bolluğun olduğu ve dinamik olan çevrelerde, yöneticilerin kararlarının ve faaliyetlerinin etkisinin en fazla olduğunu ileri sürmektedir. Dess

ve Origer (1987), yüksek seviyede karmaşıklık ve dinamizmin olduğu çevrelerde rekabet eden örgütlerin, çevrenin çok hızlı değişen bölümlerini izleyebilmek için daha fazla iş bölümüne gerek duyduklarını ve bu durumun üst kademe yönetici grubunda, yapının formalitesi, kişiler arası oryantasyon ve zaman oryantasyonuna ilişkin olarak daha çok farklılığa yol açtığını, önermektedirler.

Dinamik çevrelerde, rekabetin yoğunluğu örgütün üzerinde daha fazla baskı oluşturmaktadır ve bu çevrelerde örgütün performansı, yenilikçi olmak ile yakından ilişkilidir. Bantel ve Jackson'ın (1989) yaptığı araştırmada, çeşitli beceri, yetenek, bilgi ve bakış açısına sahip üyelerden oluşan grupların karmaşık ve rutin olmayan sorunların çözümünde daha etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda, yapılan araştırmaların sonucunda, farklılığa sahip grupların belirsizlik için daha toleranslı olduğu (Murray, 1989), daha yenilikçi (Wiersema and Bantel, 1992) ve yaratıcı olduğu (Bantel ve Jackson, 1989) ve karar verme yeteneğinin daha fazla olduğu (Eisenhardt ve Schoonhoven, 1990; Murray, 1989) tespit edilmiştir.

Olabildiğince farklı çevresel kesimlerden bilgi temin etmek, örgütlerin bilgiye zamanında erişim kazanmalarına yardımcı olmaktadır (Hambrick, 1982). Dinamik çevrelerde gerekli olan daha fazla bilgiye erişme gerekliliğinden dolayı, daha fazla bilgi işleme yeteneğine sahip olan büyük ve heterojen yönetici gruplarına gerek duyulmaktadır (Haleblian ve Finkelstein, 1993). Buradan hareketle, dinamik çevresel koşullarda faaliyet gösteren örgütler için daha tahmin edilebilir bir çevre oluşturabilmek amacıyla, diğer kaynakların yanı sıra bilgiye erişim faaliyetlerinin daha fazla önem taşıyacağı ve bu nedenle, bu çevrelerde çeşitliliğe sahip yönetim kurulu yapısı olan, daha büyük ve dışarıdan üyelerin daha fazla temsil edildiği yönetim kurullarına sahip olan örgütlerin performansının daha yüksek olacağı önerilmektedir:

Hipotez 8 – Çevredeki dinamizm, yönetim kurulunun yapısal özellikleri ve yönetim kurulu üyelerinin özellikleri ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi biçimlendirir.

Hipotez 8a: Çevredeki dinamizm arttıkça, yönetim kurulunun büyüklüğü ile örgüt performansı arasındaki olumlu ilişki güçlenir.

Hipotez 8b: Çevredeki dinamizm arttıkça, Yönetim Kurulu Başkanı ile İcra Başkanı görev ikiliği ile örgüt performansı arasındaki olumsuz ilişki güçlenir.

Hipotez 8c: Çevredeki dinamizm arttıkça, yönetim kurulunda görev alan bağımsız üyelerin oranı ile örgüt performansı arasındaki olumlu ilişki güçlenir.

Hipotez 8d: Çevredeki dinamizm arttıkça, yönetim kurulunda görev alan icracı üyelerin oranı ile örgüt performansı arasındaki olumsuz ilişki güçlenir.

Hipotez 8e: Çevredeki dinamizm arttıkça, yönetim kurulu üyelerinin ilişkilere yönelik farklılıkları ile örgüt performansı arasında ilişki olumlu yönde güçlenir.

Hipotez 8f: Çevredeki dinamizm arttıkça, yönetim kurulu üyelerinin göreve yönelik farklılıkları ile örgüt performansı arasındaki olumlu ilişki güçlenir.

4.4.3 Karmaşıklık ve Yönetim Kurulu Yapısı

Karmaşıklık örgütlerin sadece farklı faaliyetlerde bulunması olarak değil aynı zamanda bu faaliyetlerin birbirinden ne kadar farklı olduğu ile ilgilidir. Daha karmaşık bir çevrede faaliyette bulunan örgütler belirsizliği daha fazla algılayacaklar ve bilgiye daha fazla ihtiyaçları olacaktır (Duncan, 1972; Tung, 1979; Wiersema ve Bantel, 1993). Çevresel koşullar, durağan-basit'den durağan-karmaşık'a, dinamik-basit'e, dinamik-karmaşık'a doğru değiştikçe, çevre ile ilgili somut bilginin olmaması ve spesifik örgütsel faaliyetlerin etkileri hakkındaki bilginin eksikliği artmaktadır (Gibbs, 1994).

Çevresel karmaşıklık, farklı grupların çeşitli taleplerine yol açar, bu duruma örgütler çeşitlenerek karşılık verirler (Pfeffer ve Salancik, 1978); bu durumda üst kademe yönetici gruplarının çeşitliliğinin artmasına neden olur. Karmaşık çevrelerde, üst kademe yönetici gruplarının demografik olarak daha farklı olması, örgüt performansını daha olumlu etkilemektedir (Haleblian ve Finkelstein, 1993). Karmaşık bir çevrede, örgütler çevrelerinde çok fazla sayıda muhtelif rakipleri ile etkileşim içinde olduğu için, bu çevreler çok fazla rekabet ve karşılıklı bağlılık ile nitelendirilmektedir (Pfeffer and Salancik, 1978). Buradan

karmaşıklık ile baş edebilmenin bir yolunun, kaynaklara erişimi olan yöneticilerin yönetim kuruluna dahil edilmesi olduğu ortaya çıkmaktadır. Örgütler karmaşıklık karşısında faaliyetleri için kullanılan kaynakların temininde bağlantıları olan örgüt dışından yönetim kurulu üyelerini tercih edeceklerdir, bu durumda yönetim kurulu üyeleri arasında farklılık artacaktır.

Bu çerçevede, karmaşık çevresel koşullarda faaliyet gösteren örgütler için farklı örgütler ve kişilerle bağlantıların önem taşıyacağı ve bu nedenle, bu çevrelerde farklılığa sahip yönetim kurulu üyelerine, büyük yönetim kurullarına ve yönetim kurullarında dışarıdan üyelere sahip olan örgütlerin performanslarının daha yüksek olacağı, ancak icra başkanı ikiliği olan ve icracı üyelerin oranının yüksek olduğu örgütlerin performanslarının daha az olacağı önerilmektedir:

Hipotez 9 – Çevredeki karmaşıklık, yönetim kurulunun yapısal özellikleri ve yönetim kurulu üyelerinin özellikleri ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi biçimlendirir.

Hipotez 9a: Çevredeki karmaşıklık arttıkça, yönetim kurulunun büyüklüğü ile örgüt performansı arasındaki olumlu ilişki güçlenir.

Hipotez 9b: Çevredeki karmaşıklık arttıkça, Yönetim Kurulu Başkanı ile İcra Başkanı görev ikiliği ile örgüt performansı arasındaki olumsuz ilişki güçlenir.

Hipotez 9c: Çevredeki karmaşıklık arttıkça, yönetim kurulunda görev alan bağımsız üyelerin oranı ile örgüt performansı arasındaki olumlu ilişki güçlenir.

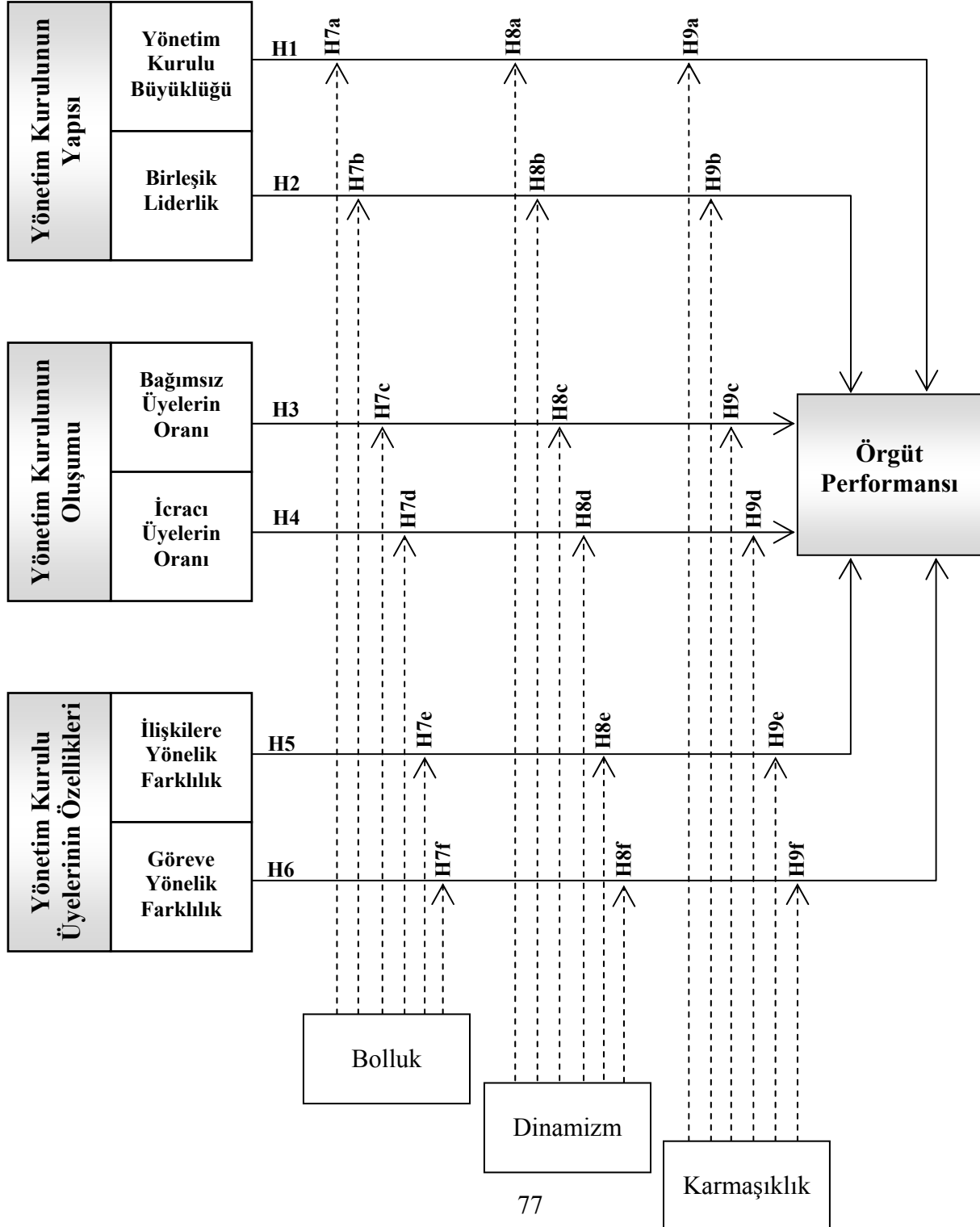
Hipotez 9d: Çevredeki karmaşıklık arttıkça, yönetim kurulunda görev alan icracı üyelerin oranı ile örgüt performansı arasındaki olumsuz ilişki güçlenir.

Hipotez 9e: Çevredeki karmaşıklık arttıkça, yönetim kurulu üyelerinin ilişkilere yönelik farklılıkları ile örgüt performansı arasında ilişki olumlu yönde güçlenir.

Hipotez 9f: Çevredeki karmaşıklık arttıkça, yönetim kurulu üyelerinin göreve yönelik farklılıkları ile örgüt performansı arasındaki olumlu ilişki güçlenir.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin gösterildiği, araştırma modeli Şekil-5’de yer almaktadır.

Şekil 5. Araştırma Modeli



BÖLÜM V. ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ

5.1 Örneklem ve Veri Setinin Oluşturulması

Yönetim kurulları hakkında yapılan önceki araştırmaların çoğunluğunda da, bu üyelerin özellikleri ile ilgili bilgilere ve ayrıca şirketlerin finansal verilerine erişimin kolaylığı nedeniyle, hisseleri halka açık olan şirketlere odaklanılmıştır. Geçmiş araştırmalara benzer şekilde, bu araştırmanın örneklemini 2009 yılsonu itibariyle hisseleri ‘İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda (İMKB) işlem gören şirketler oluşturmaktadır. İMKB, 26 Aralık 1985’de kurulmuş, 3 Ocak 1986 tarihinde faaliyete geçmiştir¹. İMKB’nin kurulduğu 1986 yılından 2009 yılı sonuna kadar ekonomiye aktardığı miktar 45 milyar ABD dolarına ulaşmıştır². Finansal piyasalarda 2007 yılında başlayan ve reel kesimi de etkileyen küresel krizin yerini dünya ekonomisinde toparlanmaya bırakması, İMKB Hisse Senetleri Piyasası performansını olumlu yönde etkilemiştir².

İMKB, 2009 yılında dünyada en yüksek getiri sağlayan 10 sermaye piyasası endeksi arasında altıncı, Avrupa-Afrika-Orta Doğu bölgesinde ise ‘Moskova Bankalar Arası Döviz Borsası’nın (MICEX) ardından ikinci sırada yer almaktadır³. İMKB’de işlem gören şirketlerin toplam piyasa değeri, 2008 yılına göre, %93 oranında artış ile 351 milyar TL (%97 oranında artış ile 236 milyar ABD doları) seviyesine ulaşmış olup²; 2009 yılı itibariyle, İMKB-100 Endeksi’nin⁴ piyasa değeri 302 milyar TL’dir.

1986 yılında 80 şirketin işlem görmeye başladığı İMKB’de 1990 yılından itibaren işlem gören şirket sayısı 2000 yılına kadar düzenli olarak artarak 315’e ulaşmıştır; ancak 2001’de yaşanan ekonomik krizden sonra işlem gören şirketlerin sayısında 2004 yılına kadar

¹ İstanbul Menkul Kıymetler Borsası. Aralık 2010. <www.imkb.gov.tr>.

² İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, 2009 Faaliyet Raporu. Aralık 2010. <www.imkb.gov.tr>.

³ Dünya Borsaları Federasyonu (The World Federation of Exchanges, WFE), 2009 Faaliyet Raporu ve İstatistikler (2009 Annual Report and Statistics). Aralık 2010. <www.world-exchanges.org>.

⁴ “İMKB Hisse Senetleri Piyasası için temel endeks olarak kullanılan, İMKB-100 endeksi, Ulusal Pazar’da işlem gören şirketler ile Kurumsal Ürünler Pazarı’nda işlem gören gayrimenkul yatırım ortaklıkları ve girişim sermayesi yatırım ortaklıkları arasından seçilen 100 hisse senedinden oluşmaktadır”.

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası. Aralık 2010. <www.imkb.gov.tr>.

azalma olmuştur, 2004 yılından sonra ise günümüze kadar yeniden bir artış gözlemlenmektedir. 2009 yılı içinde hisseleri ilk defa işlem gören dört şirket ve bir Borsa Yatırım Fonu ile birlikte, hisse senetleri İMKB’de işlem gören şirketlerin sayısı 315 adettir. Türkiye’de ki şirket sayısı⁵ dikkate alındığında, bu sayı oldukça düşüktür. Üstelik Türkiye’nin 500 büyük sanayi kuruluşu⁶ arasında, İMKB’de işlem gören sadece 90 şirket bulunmaktadır (Bu kuruluşlar, her yıl İstanbul Sanayi Odası tarafından, çeşitli finansal ölçütlere göre belirlenmektedir). Diğer ülkelerin borsaları ile karşılaştırma yapıldığında da, İMKB’de işlem gören şirket sayısının düşük seviyede olduğu görülmektedir. 2009 yılsonu itibariyle, işlem gören şirket sayısı bakımından sırasıyla Hindistan-Bombay (BSE), Hindistan-Ulusal (NSE), Malezya (MYX), Çin-Shanghai (SSE) ve Çin-Shenzhen (SZSE) borsaları gelişmekte olan piyasalar arasında ilk sıralarda yer alırken; İMKB 16. sırada bulunmaktadır (İMKB Faaliyet Raporu, 2009).

İMKB’de işlem gören 315 şirketin, 233’ü ‘Ulusal Pazar’da, 20’si ‘İkinci Ulusal Pazar’da, 48’i ‘Kurumsal Ürünler Pazarı’nda, 2’si ‘Yeni Ekonomi Pazarı’nda, 12 tanesi ise ‘Gözültü Pazarı’nda yer almaktadır. İMKB’nin en büyük pazarı olan ‘Ulusal Pazar’da, bu pazarın finansal ve hukuki kotasyon kriterlerini sağlayan şirketlerin hisse senetleri işlem görmektedir. ‘Ulusal Pazar’ kotasyon kriterlerini sağlayamayan şirketler ile gelişme ve büyüme potansiyeli taşıyan ‘Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler’e (KOBİ) yönelik olarak ‘İkinci Ulusal Pazar’ faaliyet göstermektedir. ‘İkinci Ulusal Pazar’da, ‘Ulusal Pazar’ kotasyon kriterleri aranmamakta olup, şartlar hafifletilmiştir; bu pazarda işlem görecektir hisse senetlerini belirleme yetkisi İMKB Yönetim Kurulu’na aittir. ‘Yeni Ekonomi Pazarı’; telekomünikasyon, bilişim, elektronik, internet, bilgisayar üretim, yazılım ve donanımı, medya ve İMKB Yönetim Kurulunca kabul edilecek benzeri alanlarda faaliyet gösteren teknoloji şirketlerinin, organize ikincil piyasada işlem görmesini temin etmektedir.

⁵ Türkiye’de ki anonim şirket sayısının 100.000 civarında olduğu tahmin edilmektedir. Ancak, anonim şirket sayısı ile ilgili güncel resmi istatistiklere ulaşamamıştır. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından, 2003 yılı Eylül ayı sonu itibariyle toplam anonim şirket sayısının 93.340 olduğu açıklanmıştır. Bu sayı yıllara göre artış yerine azalma eğilimindedir. 2011 yılı Nisan ayında, anonim şirket sayısının 67.026 olduğu belirtilmiştir (Şükri Kızılot’un 07 Nisan 2011 tarihli Hürriyet gazetesinde yer alan yazısı)

TC Sanayi ve Ticaret Bakanlığı <www.sanayi.gov.tr>, Hürriyet Gazetesi <www.hurriyet.org.tr>

⁶ Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu – 2009. İstanbul Sanayi Odası. Aralık 2010 <www.iso.org.tr>

Bunun yanı sıra, menkul kıymet yatırım ortaklıkları, gayrimenkul yatırım ortaklıkları ve girişim sermayeleri hisse senetleri ile borsa yatırım fonları katılma belgeleri ve aracı kuruluş varantları⁷ kot içi pazar niteliğindeki ‘Kurumsal Ürünler Pazarı’nda işlem görmektedir. Bu pazarların haricinde, ‘Gözaltı Pazarı’, belirli koşulların ortaya çıkması sonucunda, şirketlerin izleme ve inceleme kapsamına alınması durumlarında sürekli gözetim, denetim ve izleme ortamında, yatırımcıların devamlı ve zamanında bilgilendirilmesini sağlayacak önlemler ile birlikte, hisse senetlerinin İMKB bünyesinde işlem görebilmesine olanak sunmaktadır.

Gözaltı Pazarı ve Kurumsal Ürünler Pazarında işlem gören 60 şirket, araştırmanın örneğine dahil edilmemiştir. Bu şirketlerin faaliyet alanları imalat ve yatırım ile ilgilidir (Tablo–2). Gözaltı Pazarında, kamu kurumları ve bankalara borçlarını ödeyememiş olan, birikmiş zararları olan veya kamuyu aydınlatma konusunda yeterli hassasiyeti göstermemiş olan şirketler işlem görmektedir. Bu pazarda yer alan şirketler, finansal zorluk içinde olmaları nedeniyle örnekte yer almamaktadır.

Tablo 2. Kurumsal Ürünler Pazarı ve Gözaltı Pazarında İşlem Gören Şirketlerin Faaliyet Alanları

	Kurumsal Ürünler Pazarı	Gözaltı Pazarı
<i>Mali Kuruluşlar</i>		
Menkul Kıymet Yatırım Ortaklıkları	33	-
Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları	13	1
Holdingle ve Yatırım Şirketleri	2	2
<i>İmalat Şirketleri</i>	-	9
Toplam	48	12

⁷ “Elinde bulunduran kişiye, dayanak varlığı ya da göstergesi önceden belirlenen bir fiyattan belirli bir tarihte veya belirli bir tarihe kadar alma veya satma hakkı veren ve bu hakkın kaydı teslimat ya da nakit uzlaşısı ile kullanıldığı menkul kıymet niteliğindeki sermaye piyasası aracını ifade etmektedir”.
İstanbul Menkul Kıymetler Borsası. Aralık 2010. <www.imkb.gov.tr>.

Menkul kıymetlere yatırım yapmak bilgi ve uzmanlık gerektirmektedir; ayrıca, bireysel birikimler genelde yeterli büyüklüğe ulaşamadıklarından bunlarla oluşturulan portföyler de, anapara veya portföy getirisi açısından riskli portföylerdir. Bu nedenle, sermaye piyasasında kolektif yatırım kuruluşları olarak adlandırılan yatırım fonları ve yatırım ortaklıkları oluşturulmuştur⁸.

Yatırım ortaklıkları, sermaye piyasası araçları ile ulusal ve uluslararası borsalarda veya borsa dışı organize piyasalarda işlem gören altın ve diğer kıymetli madenler portföyü işletmek üzere anonim ortaklık şeklinde ve kayıtlı sermaye esasına göre kurulan sermaye piyasası kurumlarıdır. 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu çerçevesinde, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından düzenlenen gayrimenkul yatırım ortaklıkları gayrimenkullere, gayrimenkule dayalı projelere ve gayrimenkule dayalı sermaye piyasası araçlarına yatırım yapmak suretiyle faaliyet gösteren özel bir portföy yönetim şirketi tipidir. Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı, kayıtlı sermayeli olarak kurulan ve çıkarılmış sermayelerini esas olarak girişim sermayesi yatırımlarına yöneten ve Sermaye Piyasası Kanunu'nda risk sermayesi yatırım ortaklığı olarak ifade edilen ortaklıklardır⁸.

Kurumsal Ürünler Pazarında, yatırım alanında uzmanlaşmış olan, menkul kıymet, gayrimenkul, girişim sermayesi yatırım ortaklıkları ile yatırım fonları alanında faaliyet gösteren şirketler yer aldığından, bu pazarda faaliyet gösteren şirketler örnekleme dahil edilmemiştir. Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar ve Yeni Ekonomi Pazarında işlem gören şirketlerin toplam sayısı 255'dir. Bu şirketlerin çoğunluğu (%59,6) imalat sanayinde, diğer şirketler ise imalat dışı sektörlerde (%40,4) faaliyet göstermektedir. İmalat dışı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin ise yaklaşık yarısını (%19,6) mali kuruluşlar oluşturmaktadır; geriye kalan şirketler (%20,8) ise, Toptan ve Perakende Ticaret ile Otel ve Lokantalar, Teknoloji, Ulaştırma-Haberleşme ve Depolama, Eğitim-Sağlık-Spor ve Diğer Sosyal Hizmetler, Elektrik-Gaz ve Su, İnşaat ve Bayındırlık, ve Madencilik alanlarında faaliyetleri sürdürmektedirler (Tablo-3).

⁸ Sermaye Piyasası Kurulu. Aralık 2010. <www.spk.gov.tr>

Tablo 3. İMKB Ulusal Pazar ve II. Ulusal Pazarda faaliyet gösteren Şirketlerin Sektörel Dağılımı

	Ulusal Pazar	II. Ulusal Pazar	Yüzde (%)
İmalat Sanayi	139	13	59,6
Mali Kuruluşlar	47	3	19,6
Toptan ve Perakende Ticaret, Otel ve Lokantalar	16	3	7,5
Teknoloji (Bilişim – Savunma)	11	2*	5,1
Ulaştırma, Haberleşme ve Depolama	6	1	2,7
Eğitim, Sağlık, Spor ve Diğer Sosyal Hizmetler	6	-	2,3
Elektrik, Gaz ve Su	4	-	1,6
İnşaat ve Bayındırlık	3	-	1,2
Madencilik	1	-	0,4
Toplam	233	22	100

* Bu şirketler, 'Yeni Ekonomi Pazarı'nda yer almaktadır.

** Sektör sınıflandırmalarında, İMKB ve SPK tarafından kullanılan sınıflandırma temel alınmıştır.

2009 yılsonu itibariyle hisseleri, İMKB Ulusal Pazar, II. Ulusal Pazar ve Yeni Ekonomi Pazarında işlem gören toplam 255 şirket, bu araştırmanın birincil örneklemini oluşturmaktadır.

Mali kuruluşlar, bankalar, sigorta ve emeklilik şirketleri, finansal kiralama şirketleri, faktoring şirketleri ile katılım bankalarını kapsamaktadır. Bu şirketlerin yanı sıra, holdingler de mali kuruluşlar olarak sınıflandırılmaktadır. İMKB'de işlem gören, mali kuruluşların önemli bir oranını da (%34) bu holdingler oluşturmaktadır. Bankalar ve diğer finansal kuruluşların faaliyetlerinin muhasebeleştirilmesi diğer şirketlerden farklıdır. Bu durum, Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu tarafından yayınlanan 'Bankalar ve Benzeri Finansal Kuruluşların Finansal Tablolarında Yapılacak Açıklamalara İlişkin Türkiye Muhasebe Standardı' hakkındaki tebliğin⁹ Muhasebe Politikaları ile ilgili 8. maddesinde de "*bankalar ve diğer finansal kuruluşlar, finansal tablolarındaki kalemlerin muhasebeleştirme ve ölçümü için*

⁹ 25.03.2006 tarih, 26119 sayılı Resmi Gazete, Sıra No: 29. Aralık 2010.<www.resmi-gazete.org>.

farklı yöntemler kullanırlar” ifadesi ile belirtilmektedir. Bu şirketlerin, finansal tablolarındaki farklılıklar nedeniyle diğer şirketler ile yılsonu performanslarının karşılaştırılması uygun değildir. Ayrıca, farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketleri bünyesinde barındıran holdinglerin finansal verileri, bağlı şirketlerinin konsolide verilerinden oluştuğundan, tek bir sektörü temsil etmemektedir. Şirketlerin faaliyette buldukları sektör özelliklerini ele alan bu araştırmanın kapsamında, holdinglerin yer alması da uygun değildir. Bu nedenlerden dolayı, mali kuruluşlar olarak sınıflandırılan tüm şirketler örnekleme dahil edilmemiştir.

Mali kuruluşlar, yukarıda açıklanan nedenlerden dolayı, araştırmanın birincil örneklemeden çıkarılınca; ikincil örnekleme oluşturan, geriye kalan 205 şirketin web-siteleri ve ‘Kamuyu Aydınlatma Platformu’nun web-sitesi¹⁰ ile diğer ilgili web-siteleri incelenmiş; 111 şirketin Yönetim Kurulu Üyeleri ile ilgili verilere ulaşılmıştır. Web-sitesi bulunmayan, web-sitesinde kurumsal yönetim bilgileri veya 2009 yılına ait faaliyet raporları olmayan toplam 94 şirket ile Mart–2010 ve Eylül–2010’da iki defa irtibata geçilmiştir. Ancak, bu şirketlerden sadece üç tanesi Yönetim Kurulu Üyeleri ile ilgili bilgilerini paylaşmışlar, diğerleri ise bu verilerin üçüncü şahıslar ile paylaşılmasının uygun olmadığını belirtmişler veya cevap vermemişlerdir.

Yönetim Kurulu Üyeleri ile ilgili verilerin elde edildiği 114 şirketten, üç tanesinin¹¹ faaliyette bulunduğu sektörde, hisseleri İMKB’de işlem gören başka şirketlerin bulunmamasından dolayı, sektörler sadece bu şirketler ile temsil edilmektedir. Şirketlerden bir diğerinin¹² faaliyette bulunduğu sektörde, hisseleri İMKB’de işlem gören bir başka şirket daha mevcuttur ancak bu şirketin Yönetim Kurulu Üyeleri ile ilgili bilgilere ulaşamamıştır, dolayısıyla sektör tek şirket ile temsil edilmektedir. Sektörlerin tek bir şirket ile temsil edilmesi, istatistiksel olarak anlamlı sonuçların elde edilmesine engel oluşturacağından, bu dört şirket örnekleme dâhil edilmemiştir. Tüm bu nedenlerden dolayı, son örneklem toplam 110 şirketten oluşmaktadır.

¹⁰ Kamuyu Aydınlatma Platformu. <www.kap.gov.tr>

¹¹ - Acıbadem Sağlık (*Tıbbi ve Diğer Sağlık Hizmetleri*)
- Desa Deri (*Deri, Deri Benzer Maddeler ve Kürk Eşya Sanayi*)
- Park Elektrik (*Madencilik ve Taş Ocakçılığı*)

¹² - Gentaş (*Ağaç, Mobilya ve Döşeme Sanayi*)

Örnekleme oluşturan şirketler, 2009 yılı itibariyle İMKB’de işlem gören şirketlerin %35’ini, Gözaltı Pazarı ve Kurumsal Ürünler Pazarında işlem gören şirketler çıkarıldıktan sonra oluşan birincil örneklemin %43’ünü ve bu şirketlerin yanı sıra Mali Kuruluşların da dâhil edilmediği ikincil örneklemin ise %54’ünü oluşturmaktadır.

2009 yılında, örnekleme yer alan 110 şirketin Yönetim Kurullarında görev alan üye sayısı 727’dir. Her ne kadar, bu araştırmanın analiz birimi şirketlerin yönetim kurulları olsa da, yönetim kurullarının özelliklerinin grup seviyesinde incelenmesi için, öncelikle yönetim kurulu üyelerine ait bireysel veriler elde edilmiştir. Tüm üyelerin özellikleri ile ilgili verilerin tespiti için, ikincil veri kaynakları (şirket ve diğer ilgili web-siteleri, şirket faaliyet raporları) kullanılmıştır. Bu veri seti, her bir üye için, cinsiyet, yaş, vatandaşlık, eğitim durumu, uzmanlık alanı, meslek, yönetim kurulunda, şirket içinde ve sektördeki kıdem verilerinden oluşmaktadır. Ayrıca, şirketin icrasında yer alan üyeler ile bağımsız üye bilgileri için, şirketlerin hazırlamakla yükümlü oldukları Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlarında¹³ yer alan Yönetim Kurullarının yapısı ve oluşumu ile ilgili bölümden faydalanılmıştır (Bölüm IV – Madde 18). İcra görevi olan veya bağımsızlık özelliklerine sahip üyeler haricindeki diğer üyelerin, şirketin sahipliğini elinde bulunduran ailenin üyesi mi veya şirket ile işbirliği olan diğer şirketlerin temsilcileri mi olduğu ile ilgili veriler de tespit edilmiştir.

Şirketlerin performans verileri için iki farklı web-sitesi kaynağı kullanılmıştır. Finansal göstergeler için ‘Kamuyu Aydınlatma Platformu’ web-sitesi; şirket hisselerinin performans göstergeleri için ise İMKB web-sitesinden yararlanılmıştır. Bunların yanı sıra, sektör göstergeleri ile ilgili olarak 1996-2009 yılları arasındaki 12 yıllık dönem için, TC Merkez Bankası (TCMB)¹⁴ tarafından yayınlanan sektör bilançoları incelenmiştir.

¹³ Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu. Sermaye Piyasası Kurulu. <www.spk.gov.tr>.

¹⁴ Sektör Bilançoları. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası. <www.tcmb.gov.tr>.

5.2 Değişkenlerin İşlemselleştirilmesi

Bağımlı, bağımsız, biçimleyici ve kontrol değişkenlerinin işlemselleştirilmesi ile ilgili açıklamalar bu bölümde yer almaktadır.

5.2.1 Bağımlı Değişken (Örgüt Performansı)

Stratejik yönetim araştırmalarında, örgüt performansının ölçümü için çok sayıda değişken kullanılmasına rağmen halen performansın kavramsallaştırılması ve ölçümünün uygunluğu ile ilgili görüş birliği mevcut değildir. Bu durum, performansın karmaşık ve çok boyutlu bir olgu olmasından kaynaklanmaktadır (Venkatraman ve Ramanujam, 1984). Bu nedenle, bazı çalışmalarda, performansın ayırımına odaklanılmıştır. Bu alanda yapılan ilk çalışmalardan biri olan Venkatraman ve Ramanujam'ın (1984) çalışmasında, örgüt performansı en geniş anlamından en dar anlamına doğru, örgütsel etkinlik (*organizational effectiveness*), faaliyet performansı (*operational performance*) ve finansal performans (*financial performance*) olarak üçe ayrılmaktadır. Richard ve diğerlerine (2008) göre, örgüt performansı üç farklı sonucu kapsamaktadır; bunlar, *finansal performans* (örneğin; kârlılık, aktiflerin kârlılığı – ROA, yatırımların kârlılığı – ROI), *piyasa performansı* (örneğin; satışlar, pazar payı), ve *hissedarların kazancı*'dir (örneğin; hissedarların elde ettiği toplam kâr, ekonomik katma değer – EVA). Örgütün performansının ölçümleri, muhasebe temelli ve piyasa temelli olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Kiel ve Nicholson, 2003). Bu ölçümler, Tablo-4'de özetlenmektedir.

Örgüt performansı ile ilgili değişkenler, yönetim kurulları ile ilgili yapılan araştırmalar arasında farklılık göstermektedir. Yönetim kurulları ve örgüt performansı ilişkisini ele alan araştırmalarda örgüt performansının belirlenmesi için genellikle farklı finansal ölçümler kullanılmaktadır (Dalton ve diğerleri, 1998). Yönetim kurulu üyelerinin özellikleri ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmalarda, performansın ölçümü için birçok farklı finansal ölçütten yararlanılmıştır. Bunlar arasında genellikle kârlılık ile ilgili olanlar performans ölçümü için kullanılmış olup; en yaygın kullanılan kârlılık oranları, aktiflerin kârlılığı (ROA) ile özkaynak kârlılık (ROE) oranlarıdır.

Tablo 4. Muhasebe Temelli, Piyasa Temelli ve Bileşik Performans Ölçümleri

Muhasebe Temelli Ölçümler	Piyasa Temelli Ölçümler	Bileşik Ölçümler
<ul style="list-style-type: none">• Nakit Akımı• Faiz ve Vergi öncesi Kâr (EBIT)• Faiz, Vergi, Amortisman öncesi Kâr (EBITDA)• Net Faaliyet Kârı• Vergi sonrası Net Faaliyet Kârı (NOPAT – NOPAT)• Kâr Marjı• Aktiflerin Kârlılığı (ROA)• Sermaye Kârlılığı (ROCE – ROC)• Özkaynak Kârlılığı (ROE)• Yatırım Kârlılığı (ROI)• Yatırıma Dönüştürülmüş Sermaye Kârlılığı (ROIC)• Net Aktiflerin Kârlılığı (RONA)• Satışların Kârlılığı (ROS)• Toplam Aktiflerin Kârlılığı• Riske göre Ayarlanmış Sermaye Kârlılığı (RAROC – RORAC)• Satışlar• Satışlardaki Artış• Muhasebe Kârlılığındaki Değişim	<ul style="list-style-type: none">• Beta Katsayısı• Hisse başına Kazanç (EPS)• Alfa Katsayısı• Piyasa Değeri• Fiyat-Kâr Oranı• Hisse Senedi Fiyatı• Hissedarların Toplam Kârı• Piyasa Hisse Senetleri	<ul style="list-style-type: none">• Kurumsal Karne (Balanced Scorecard)• Hisse başına Nakit Akımı• Yatırım Kârlılığının Nakit Akımı (CFROI)• Nakit Katma Değer (CVA)• İndirgenmiş Nakit Akımı (DCF)• Ekonomik Katma Değer (EVA)• Serbest Nakit Akımı• İç Getiri Oranı (IRR)• Piyasa-Defter Değeri• Piyasa Katma Değeri (MVA)• Net Bugünkü Değer (NPV)• Hissedar Değer Analizi (SVA)• Tobin Q• Toplam Faaliyet Kârlılığı (TBR)• Garanti edilmiş Özkaynak Değeri (WEV)• Sermayenin ağırlıklı ortalamalı Maliyeti (WACC)• z-score

Kaynak: Richard, P.; Devinney, T.; Yip, G. ve Johnson, G. 2008. Measuring Organizational Performance as a Dependent Variable: Towards Methodological Best Practice. *Social Science Research Network*, <<http://ssrn.com/abstract=814285>>.

Aktiflerin kârlılığı, şirketin net gelirinin toplam varlıklara oranı olarak hesaplanmaktadır; bu oran, yönetimin gelir elde etmede şirketin varlıklarını ne kadar etkili kullandığı hakkında bilgi vermektedir. Aktiflerin kârlılığı, şirketin faaliyet gösterdiği sektörler ile doğrudan ilişkilidir. Çünkü farklı sektörlerde, şirketlerin ihtiyaç duydukları varlıklar birbirlerinden farklılık göstermektedir. Bu araştırmanın örnekleminde, imalat ve imalat dışı farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütler yer almaktadır. Örneğin, bir imalat şirketinin aktifleri arasında üretilen ürünlerin stokları mevcut iken, bilişim alanında faaliyet gösteren şirketlerin en önemli maddi olmayan varlıklarından biri olan beşeri sermaye, genellikle bu

şirketlerin aktif değerleri arasında yer almamaktadır. Ayrıca, farklı imalat sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerin de varlık ihtiyaçları, üretilen ürünlerin doğası gereği birbirlerinden oldukça farklıdır (örneğin; gıda sektörü ve makine sektörü). Dolayısıyla, bu araştırmanın amaçları için aktiflerin kârlılığı oranının, farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketler için performans göstergesi olarak kullanılması bulguların yanıltıcı olmasına neden olacaktır.

Diğer taraftan, özkaynak kârlılığı ise, net gelirin özkaynaklara oranı olarak hesaplanmaktadır; bu oran, yönetimin gelir elde etmede şirket hissedarlarının yatırımlarını ne kadar etkili kullandığı hakkında bilgi vermektedir. Özkaynak kârlılık oranı, aktiflere dayalı yatırım yapan veya gelir elde etmeye yönelik diğer faaliyetlerde bulunan şirketlerin performans ölçümleri için uygun değildir. Çünkü bu faaliyetler sonucu elde edilen gelir doğrudan hissedarların yatırımları ile ilişkili değildir. Türkiye’de, örgütlerin faaliyetleri dışında başka kaynaklardan (örneğin; faiz gelirleri, kur farkından elde edilen gelirler) gelir elde etmeleri alışıl gelmiş bir durumdur. Bu nedenle, bu araştırma kapsamında, yanıltıcı bulgulara sebebiyet vereceğinden dolayı özkaynak kârlılığı performans göstergesi olarak ele alınmamaktadır.

Muhasebe temelli performans ölçümleri, örgüt performansının ölçümünde yaygın olarak kullanılan ve kolaylıkla erişilebilen ölçüm araçları (Richard vd, 2008) olmasına rağmen, tarihsel verileri temel alan bu ölçümler, geçmişe ve örgüt içine odaklanmayı temin etmektedir (Kiel ve Nicholson, 2003). Ayrıca, muhasebe standartları her zaman örgüt performansının temelindeki mantık ile uyumlu olmayabilir (Richard vd, 2008). Diğer taraftan, piyasa temelli performans ölçümleri, piyasanın örgüt ile ilişkilendirdiği toplam değer ile ilişkilidir ve ileriye yönelik ölçütlerdir (Kiel ve Nicholson, 2003). Piyasa temelli ölçümler, yatırımcıların algıları ile ilgili olduğundan, yatırımcıların psikolojileri ve manipülasyon gibi gelecekteki olayların tahminlerinden etkilenmektedir (Kapopoulos ve Lazaretou, 2007).

Her performans ölçümünün sınırlılıkları mevcut olduğundan, araştırmalarda farklı ölçümlerin kullanılması önerilmektedir, böylece araştırmaların gücü de (*robustnes*) sağlanmış olacaktır (Richard vd, 2008). Bu görüş ile uyumlu olarak, bu araştırmada, örgüt performansının ölçümü için biri muhasebe (*satışların değişimi*), diğeri piyasa temelli olan iki

değişken kullanılmıştır. Bu araştırma amaçları arasında, Yönetim Kurulu Üyelerinin özellikleri ile örgüt performansı arasındaki ilişkide şirketlerin faaliyette buldukları sektör özelliklerinin etkilerinin tespit edilmesi de yer aldığından, her iki performans değişkeninin işlemeleştirilmesinde, sadece şirket verileri dikkate alınmamış, bu veriler aynı zamanda şirketlerin faaliyette buldukları sektörün geneli ile karşılaştırılmıştır.

Satışların Değişim Oranı: Şirketlerin ürün veya hizmetlerine verilen değeri ölçen, satışlardaki artış oranı, şirketin etkili yönetiminin göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bu değer, aynı zamanda, şirketin büyüme oranını da temsil etmektedir. Örgütün kârlılığı birincil olarak satışlardaki artış ile ilişkilidir. Bu araştırmanın örnekleminde yer alan şirketlerin satışlarındaki değişim, mal veya hizmet satışı verilerinin 2008 ile 2009 yılları arasındaki yüzdesel değişimi olarak hesaplanmıştır. Şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörler için de aynı yıllara ait satışların yüzdesel değişimi hesaplandıktan sonra, şirketlerin faaliyette buldukları sektöre göre satışlardaki değişim temelindeki performansı, şirket satışlarının değişim oranından, sektör satışlarının değişim oranının çıkarılması ile elde edilmiştir.

Piyasa Değeri Değişim Oranı: Piyasa değeri, şirketin hisse senedinin toplam değeridir; bu değer, hisse senedi sayısı ile mevcut hisse fiyatının çarpımı ile elde edilmektedir (Richard vd, 2008). Bu araştırmanın örnekleminde yer alan şirketlerin 2009 yılı için aylık piyasa değerlerine İMKB web-sitesi aracılığıyla ulaşılmıştır. Şirketlerin piyasa değerlerindeki aylık değişimlerin ortalaması ve ayrıca örnekleminde yer alan şirketlerin faaliyet gösterdiği sektörlerde yer alan hisseleri İMKB’de işlem gören şirketler sınıflandırılarak elde edilen sektör piyasa değerlerindeki aylık değişimlerin ortalaması hesaplanmıştır. Şirketlerin faaliyette buldukları sektörler göre piyasa değerlerindeki değişim oranı, şirketlerin aylık ortalama piyasa değeri değişim oranından, ilgili sektörün aylık ortalama piyasa değeri çıkarılarak ölçülmüştür.

5.2.2 Bağımsız Değişkenler

Bağımsız değişkenler, örneklem kapsamındaki şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin çeşitli özellikleri ile ilgilidir. Yönetim kurulu, 2009 yılı için görev yapmak üzere Şirket Genel Kurulunda seçilen üyelerden oluşmaktadır. Bir üyenin istifa, vefat gibi nedenlerden veya diğer nedenlerden dolayı üyelik sıfatını kaybetmesi sonucunda yönetim kurulundan ayrılması ve ayrılan üyenin yerine başka bir üyenin yönetim kurulunda yer alması durumunda, yıl içinde en fazla süre görev yapmış olan üyenin özellikleri dikkate alınmıştır.

5.2.2.1 Yönetim Kurulu Üyelerinin Özelliklerinin Farklılığı

Yönetim kurulu üyelerinin özellikleri ile ilgili veriler, bireysel seviyede toplanmış olup, bu veriler daha sonra farklı farklılık ölçümleri kullanılarak, grup seviyesinde toplanmıştır.

a) İkili Kodlamalı Değişkenler:

Cinsiyet ve vatandaşlık değişkenleri için gölge değişken (*dummy variable*) kullanılmıştır. Cinsiyet, kadınlar için (1), erkekler için (0) olarak kodlanmıştır. Her üyenin vatandaşlık bilgileri ayrı olarak kodlanmamış; bunun yerine vatandaşlık bilgileri, Türk vatandaşları (1) ve diğer ülkelerin vatandaşları (0) olarak ele alınmıştır. Her iki değişken için, farklılık oran olarak ölçülmüştür. Bu değer, her bir değişken için 0 ile 1 arasında değişmekte, 0 değeri şirketin Yönetim Kurulunun o değişken bakımından tamamen türdeş olduğunu, 1 ise tamamen farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Değerler 1'e yaklaştıkça, farklılık derecesi artmaktadır.

b) Sürekli Değişkenler:

Sürekli değişkenlerden, *üyelerin yaşları* doğum yıllarından hesaplanmıştır. Diğer bir sürekli değişken olan *kıdem* ise, *yönetim kurulunda*, *şirkette* ve *sektörde* olmak üzere üç farklı şekilde ölçülmüştür. Üyelerin, Yönetim Kurullarında görev yapmaya başladıkları tarihler, her

ne kadar bazı şirketlerin faaliyet raporlarında ay olarak belirtilmiş olsa da, genellikle bu tarihler yıl olarak yer almaktadır. Bu nedenle, kıdem, belirtilen yılın Ocak ayından itibaren, yıllık olarak hesaplanmıştır. Diğer taraftan, çoğu Yönetim Kurulu Üyesinin sektör kıdemleri şirket kıdemleri ile aynı olsa da, bazı Türk üyeler ile birlikte özellikle yabancı üyelerin şirket ve sektör kıdemlerinde farklılıklar olduğu tespit edildiğinden, üyelerin şirket ve sektör kıdemlerinin ayrımının yapılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Üyelerin sektör kıdemleri, özgeçmişlerinde yer alan geçmiş tecrübeleri üzerinden yıl olarak hesaplanmıştır.

Yaş ve kıdem sürekli değişkenlerinin farklılığının ölçülmesinde 'Değişim Katsayısı' (*coefficient of variation*) kullanılmıştır. Değişim Katsayısı, değişkenin standart sapmasının (σ) ortalamasına (M) bölünmesi ile elde edilmektedir. Bu değer, genellikle 0 ile 1 arasında değişse de, standart sapmanın çok yüksek olduğu durumlarda, 1'den fazla olabilmektedir. Bu değer ne kadar yüksek ise, değişkenin farklılığı o derece fazladır.

c) Kategorik Değişkenler:

Eğitim Seviyesi: Üyelerin eğitim seviyeleri için, Türkiye'de ki eğitim sistemi dikkate alınarak, ilköğretim (1), lise (2), yüksekokul (3), üniversite (4), yüksek lisans (5) ve doktora (6) olmak üzere altı kategori belirlenmiş ve kodlamalar buna göre yapılmıştır.

Eğitim Alanı: Üyelerin eğitim aldıkları bölümler, daha önce yapılan araştırmalara benzer olarak öncelikle, idari bilimler (1), mühendislik (2), hukuk (3), diğer (*tıp, eczacılık, mimarlık, eğitim bilimleri, halkla ilişkiler, yabancı diller*) (6) olarak kodlanmıştır. Bu kategoriler haricinde üyelerden %12,6'sının MBA derecesine sahip olmaları nedeniyle bu ayrımın da yapılmasında fayda görülmüş, mühendislik lisans eğitimi ile MBA (4) ve idari bilimler lisans eğitimi ile MBA (5) olmak üzere, iki kategori daha oluşturulmuştur. Ayrıca, ilköğretim ve lise eğitimine sahip olan üyelerin eğitim bölümleri için 'ilgili değil' (7) kodlaması kullanılmıştır. Yönetim kurulu üyesinin, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimlerinin farklı disiplinlerde olması durumunda, kodlamada doktora eğitimi dikkate alınmıştır.

Uzmanlık Alanı: Üst kademe yöneticiler ile ilgili yapılan araştırmalarda, yöneticilerin uzmanlık alanlarının sınıflandırılması için, literatürde yaygın olarak Wiersema ve Bantel (1992) tarafından belirlenen 10 kategori kullanılmaktadır. Bu araştırma kapsamında da, yönetim kurulu üyelerinin uzmanlık alanları için bu sınıflandırma temel alınarak, Üretim (1), Satış-Pazarlama (2), Mühendislik (3), Muhasebe-Finans (4), Genel Yönetim (5), Ar-Ge (6), Hukuk (7), İnsan Kaynakları (8), Lojistik (9), Diğer (14) olmak üzere kategoriler belirlenmiştir. Ancak, uzmanlık alanları ‘Diğer’ olarak sınıflandırılan Yönetim Kurulu Üyelerinin oranının %10’un üzerinde olmasından dolayı, bu kategorinin ayrıştırılması ihtiyacı oluşmuş ve Wiersema ve Bantel (1992) tarafından yapılan sınıflamaya ek olarak dört kategori daha eklenmiştir. Bu kategoriler, Strateji-İş Geliştirme (10), Operasyon (11), Kurumsal İletişim (12) ve Bilgi Teknolojileri (13) olarak belirlenmiştir.

Strateji-İş Geliştirme, Kurumsal İletişim ve Bilgi Teknolojileri, şirketler için daha fazla önemli hale gelmiş, bu durumda Yönetim Kurulu Üyelerinin uzmanlık alanlarına yansımıştır. ‘Genel Yönetim’ alanında uzmanlığa sahip her yöneticinin aynı zamanda şirketin operasyonu ile ilgili uzmanlığa sahip olmadığı tespit edilmiş, bu nedenle şirketlerin ‘Operasyon’ ile ilgili faaliyetlerinde uzmanlığa sahip yöneticiler için ayrı bir kategori oluşturulmuştur. Bu sınıflandırmanın sonucunda, ‘Diğer’ kategorisi sadece kamu alanında uzmanlığu (valilik ve diğer kamu görevleri) temsil etmektedir. Ayrıca, ‘denetim’ alanında uzmanlığa sahip bazı üyeler için ayrı sınıflandırma yapılmamış, bu üyelerin uzmanlıkları ‘Muhasebe-Finans’ kategorisinde dikkate alınarak, ‘Muhasebe-Finans’ kategorisi ‘Muhasebe-Finans-Denetim’ olarak değiştirilmiştir. Benzer şekilde, ‘Satın Alma’ ve ‘Kalite’ alanında uzmanlığa sahip üyelerin uzmanlıklarının değerlendirilmesi için ‘Lojistik’ kategorisi ‘Lojistik – Satın Alma’ ve ‘Ar-Ge’ kategorisi ise ‘Ar-Ge – Kalite’ olarak değiştirilmiştir.

Yönetim kurulu üyelerinin uzmanlık alanları ile ilgili olarak, literatürde yaygın olarak kullanılan, yöneticinin mevcut görevinden önce çalıştığu bölüm dikkate alınmamış, bundan ziyade yönetim kurulu üyelerinin tüm çalışma yaşamı değerlendirilmiştir. Bunun nedeni, yadsınamayacak orandaki yönetim kurulu üyesinin zaman içinde birçok farklı alanda çalışmış olmalarıdır. Bu üyelerin uzmanlık alanları, özgeçmişleri detaylı olarak incelendikten sonra kodlanmıştır.

Meslek: Kaynak temini rolü dikkate alınarak yönetim kurulu üyelerinin meslekleri, Hillman, Cannella ve Paetzold (2000) tarafından kategorik olarak analiz edilmiştir. Bu araştırmada da, benzer şekilde yönetim kurulu üyelerinin mesleklerinin sınıflandırılmasında, bu çalışma temel alınmıştır. Yazarlar, dört temel kategoride (şirket içinden olan yöneticiler, uzmanlar, destek faaliyetlerin uzmanları, toplumda nüfuz sahibi kişiler) 11 meslek grubu belirlemiştir. Bu araştırmada da, Yönetim Kurulu Üyelerinin mesleklerinin sınıflandırılması için bu kategorilerden; Şirketin mevcut ve daha önceki yöneticisi (1), Diğer Şirketlerin yöneticisi (2), Avukat (3), Bankacı (4), Siyasetçi (5), Akademisyen (6), Sosyal Toplum Dernekleri Başkanı veya Üyesi (7) kategorileri kullanılmıştır. ‘Din Görevlileri’ ve ‘Halkla İlişkiler Uzmanları’ kategorileri örnekleme temsil edilmediğinden bu kategoriler dahil edilmemiştir. Bunun yanı sıra, ‘Diğer kâr amacı güden büyük şirketlerin mevcut veya önceki kıdemli yöneticileri’ ile ‘Diğer kâr amacı güden büyük şirketlerin üst-kademe yöneticileri’ ayrımı gözetilmemiştir. Ayrıca, yazarlar tarafından, ‘Sosyal Toplum Dernekleri Başkanı’ olarak belirledikleri kategori, Sosyal Toplum Derneklerinin üyelerini de kapsayacak şekilde genişletilmiştir.

Sınıflandırmada kullanılan yedi kategorinin yanı sıra, örnekleme yer alan Yönetim Kurulu Üyelerinin meslekleri dikkate alınarak, Kamu Görevlisi (8) ve Mali Müşavir (9) kategorileri eklenmiştir. Hillman, Cannella ve Paetzold’un (2000) sınıflandırmasında yer alan ‘Sigorta Şirketi Temsilcisi’ kategorisi ise yatırım şirketlerini de içerecek şekilde ‘Sigorta Şirketi veya Yatırım Şirketi Temsilcisi’ (10) olarak sınıflandırmaya eklenmiştir. Son iki kategori ise, Diğer (11) ve ‘Meslek Yok’ (12) olarak belirlenmiştir. Diğer kategorisi, danışmanlık ve gazetecilik mesleklerini kapsamaktadır.

Yukarıda belirtildiği üzere, eğitim seviyesi, eğitim alanı, uzmanlık alanı ve meslek kategorik değişkenlerdir. Bu kategorik değişkenlerin farklılığının ölçülmesinde, üst kademe yöneticilerin farklılığı ile ilgili yapılan araştırmalarda çoğunlukla kullanılan (Finkelstein ve Hambrick, 1996), ‘Blau Farklılık Endeksi’ ($B = [1 - \sum (p_i)^2]$; B: farklılık, p: her bir kategoride yer alan üyelerin oranı) kullanılmıştır. B değerleri 0 ile 1 arasında olup; bu değer 1’e yaklaşması farklılığın arttığını göstermektedir.

d) Çok-boyutlu Değişkenler:

Üst-kademe yöneticilerin çeşitli özelliklerinin farklılığını ele alan çalışmaların çoğunluğunda farklılık değişkenlerinin etkileri birbirinden bağımsız analiz edilmiştir. Yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin farklılığının etkilerini ele alan daha az sayıdaki çalışmada da durum benzerdir ve hatta bu çalışmalarda incelenen farklılık boyutları üst kademe yöneticilerin özelliklerini inceleyen araştırmalardan daha sınırlıdır. Farklılık, çeşitli boyutlardan oluşan daha genel bir kavram olarak, yazında bazı çalışmalarda incelenmiştir.

Boone ve diğerleri (2004), yöneticilerin yaşı, kariyer patikası (*career path*), sektör deneyimi ve akademik durumu değişkenlerini kapsayan genel bir farklılık değişkeni oluşturmuşlardır. Bu değişken, her bir farklılık boyutunun istatistiksel düzeltmelerinden (standardizasyon) sonra dört boyutun ortalaması alınarak ölçülmüştür. Genel farklılık değişkeninin oluşturulması için kullanılan dört boyuttan sadece yaş, sürekli bir değişkendir; diğer üç değişken ise ikili olarak kodlanmıştır. Ferrier (2001) ise, genel farklılık değişkeninin ölçümünde, eğitim alanı, uzmanlık alanı ve sektör deneyimi boyutlarını ele almıştır. Bu boyutlardan, eğitim ve uzmanlık alanları kategorik olarak ölçülmüş, farklılıklarının hesaplanmasında Blau Farklılık Endeksi kullanılmıştır; sürekli bir değişken olan sektör deneyiminin farklılığı ise değişim katsayısı kullanılarak ölçülmüştür. Genel farklılık değişkeni, bu değişkenlerin istatistiksel düzeltme (standardizasyon) sonrasında ki toplamlarından hesaplanmıştır.

Bu araştırmada, bu çalışmalar ile uyumlu olarak, tüm farklılık değişkenleri için öncelikle z değerleri hesaplanarak istatistiksel düzeltme yapılmıştır ($z = [x - M] / \sigma$). Genel farklılık değişkeni, yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet, vatandaşlık, yaş, yönetim kurulunda, şirkette ve sektörde kıdemleri, eğitim seviyesi, eğitim alanı, uzmanlık alanları ve mesleklerindeki farklılıkların toplamı olarak hesaplanmıştır. Genel farklılık değişkeni, literatürde çoğunlukla sınıflandırıldığı şekilde 'ilişkilere yönelik özelliklerin farklılığı' (*relations-oriented diversity*) ve 'göreve yönelik özelliklerin farklılığı' (*task-oriented diversity*) olmak üzere iki alt boyuta ayrılmıştır.

5.2.2.2 Yönetim Kurulunun Yapısal Özellikleri

Yönetim kurulunun yapısı, kurulu oluşturan üyelerin sayısı ve kuruldaki liderlik yapısı ile ilgilidir. Bu özellikler ile ilgili bilgilere şirketlerin faaliyet raporlarından ulaşılmış ve değişkenler literatüre uyumlu olarak belirlenmiştir. *Yönetim Kurulunun Büyüklüğü*, şirketin 2009 yılında görev yapan yönetim kurulu üyelerinin sayısı olarak ölçülmüştür; bu nedenle sürekli bir değişkendir. Şirketlerde yeterli sayıda yönetim kurulu üyesi bulunmalıdır, bu sayı şirketin ihtiyaçları doğrultusunda değişmektedir. 2009 yılı içinde, örneklemedeki şirketlerin çoğunun yönetim kurulu üye sayılarında herhangi bir değişiklik olmamıştır. Az sayıda şirkette ise, yönetim kurulu üye sayısında bir artış veya azalış olmuştur. Ancak, bu değişim 2009 yılsonuna doğru yaşandığı için, bu şirketlerin 2009 yılı genelindeki yönetim kurulu üye sayılarında bir değişiklik yapılmamıştır.

Diğer taraftan, yönetim kurulunun *liderlik yapısı*, icra kurulu başkanlığı (CEO) görevini kimin üstlendiği ile ilgilidir. Yönetim kurulu başkanının aynı zamanda icra kurulu başkanı olarak görev yapması durumunda, şirket ikili bir liderlik yapısına sahiptir. Buna göre, liderlik yapısı için, literatürde yer aldığı üzere (Daily ve Dalton, 1994) ikili liderliğin olduğu durumlar (1), olmadığı durumlar ise (0) olmak üzere ikili kodlama kullanılmıştır. Ayrıca, icra kurulu başkanı (CEO) olarak adlandırılan bir başka değişkenle ise, icra kurulu başkanının şirketin kurucu aile üyelerinden veya kurucu ortaklarından biri tarafından temsil edilmesi durumu ölçülmüştür. İkili yapıya sahip şirketler için yönetim kurulu ve icra kurulu başkanının şirketin kurucu aile üyelerinden veya kurucu ortaklarından biri olması durumu (1) olarak kodlanmıştır. İkili yapıya sahip olmayan şirketler için ise, icra kurulu başkanının yönetim kurulunda yer alması halinde, bu üyenin şirketin kurucu aile üyelerinden veya kurucu ortaklarından biri olması durumu (0) olarak kodlanmıştır.

Yönetim kurulunun oluşumu, kurul üyelerinin bağlı oldukları kurumlara göre tanımlanmaktadır. Yönetim kurulunun oluşumu için, literatürde çok farklı tanımlar mevcuttur. Bu tanımlar, genel olarak üyelerin şirket içinden veya dışından olmaları, şirketin icrasında görevli olup olmadığı ve bağımsızlıkları ile ilgilidir. Bu çalışmada, bağımsız ve icracı üyeler ile ilgili, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde kullanılan tanımlar temel alınmış ve

buna göre iki değişken tanımlanmıştır. *Bağımsız Üyelerin Oranı*, bağımsız üye sayısının yönetim kurulu büyüklüğüne oranlanması; *İcracı Üyelerin Oranı* da benzer şekilde, icracı üyelerin sayısının yönetim kurulu büyüklüğüne oranlanması ile ölçülmüştür. Şirketlerin bağımsız ve icracı yönetim kurulu üyeleri ile ilgili bilgilere, Kurumsal Yönetim Uyum Raporlarından ulaşılmıştır.

Bunun yanı sıra, Hillman, Cannella ve Paetzold'un (2000) sınıflandırmasına benzer olarak, Finkelstein ve Hambrick'in (1996) tanımları çerçevesinde dört temel kategoriden oluşan (şirket içinden olan üyeler, şirket dışından olan üyeler, şirket ile bağları olan üyeler ve şirketin kurucu ortaklarının ailelerin mensubu olan üyeler) *Kurul Oluşumu* değişkeni oluşturulmuştur. Bu tanımlar, yazında yönetim kurulunun oluşumunun tanımlanması için sıklıkla kullanılan tanımları kapsamaktadır. Yönetim kurulu oluşumunun farklılığının ölçümü içinde, diğer kategorik değişkenlerin farklılığının ölçümünde olduğu gibi 'Blau Farklılık Endeksi' kullanılmıştır.

5.2.3 Biçimleyici Değişkenler

Bu araştırmanın biçimleyici değişkenleri, şirketlerin görev çevrelerinin nitelikleri ile ilgilidir. Araştırma kapsamında, *görev çevresi* şirketlerin faaliyette buldukları sektör ile sınırlandırılmıştır. Şirketlerin faaliyette buldukları sektörlerin bolluk, dinamizm ve karmaşıklık boyutları biçimleyici değişkenler olarak ele alınmaktadır. Bolluk, dinamizm ve karmaşıklık ölçütleri, örgüt çevresinin temel özelliklerinin tanımlanması ve kavramsallaştırılmasında kullanılan başlıca değişkenlerdir (Bluedorn, 1993).

Örgütün görev çevresi, literatürde hem algılanan (Boyd, Dess ve Rasheed, 1993) hem de objektif (Dess ve Beard, 1984) olarak ölçülmektedir. 1970'li yıllarda çevresel özelliklerin yöneticilerin algıları ile ölçülme eğiliminde olunmasına rağmen, araştırmacıların çevrenin ölçümünde daha objektif ölçümlere olan ilgileri artmıştır (Bluedorn, 1993). Değişkenlerin ölçümünde kullanılan veriler, TCMB tarafından hazırlanan sektör bilançolarından elde edilmiştir. Sektör bilançolarında, ana sektörler ve alt sektörler ile ilgili veriler yer almaktadır.

Ana sektörler ve alt sektörlerin sayıları, yıllar itibariyle değişiklik göstermektedir. Son dönem olan 2009 yılı için, bu bilançolar, 13 ana sektör ve 28 alt sektörü kapsamaktadır.

Objektif olarak, *bolluk*, sektördeki büyüme oranı olarak ölçülmektedir (Dess ve Beard, 1984). Dess ve Beard (1984), çevresel bolluğun ölçümü için satışlardaki, fiyat-maliyet marjındaki, toplam istihdamdaki, katma değerdeki ve kuruluş sayısındaki büyüme değişkenlerini önermişlerdir. Bu değişkenlerden, satışlardaki artış değişkeni, pazarın genişlemesi için fırsat olarak bolluğu yansıtmaktadır ve Dess ve Beard tarafından belirlenen ölçümlerden sadece biri olmasına rağmen, yazarlar tarafından yapılan faktör analizinin sonucunda bolluk kavramını en iyi temsil eden değişken olarak ortaya çıkmaktadır (Wiersema ve Bantel, 1993). Bu araştırmada, sektördeki bolluk oranını temsil eden satışlardaki artış, Dess ve Beard tarafından belirtildiği şekilde, 1998–2009 yıllarını kapsayan 12 yıllık dönem için hesaplanan regresyon eğim katsayısının (β), ortalama satışlara (Y) bölünmesi ile ölçülmüştür.

Çevresel *dinamizm*, büyüme oranlarında ki değişim olarak ölçülmektedir (Dess ve Beard, 1984). Dess ve Beard (1984), çevresel dinamizmin ölçümü için toplam satışlardaki, fiyat-maliyet marjındaki, istihdamdaki ve katma değerdeki istikrarsızlık ve ara malların üreticilerine yapılan satışların oranı değişkenlerini önermişlerdir. Bolluk oranının ölçümünde olduğu gibi, dinamizm ölçümü içinde istikrarsızlık satışlar üzerinden, yazarlar tarafından önerildiği şekilde, 1998–2009 dönemi için regresyon eğim katsayısının standart sapma değerinin (σ), ortalama satışlara (Y) bölünmesi olarak hesaplanmıştır.

Karmaşıklık, çevredeki kaynakların yoğunluğu ile ölçülmektedir (Dess ve Beard, 1984). Dess ve Beard (1984), çevresel karmaşıklığın ölçümü için, toplam satışların, katma değer, toplam istihdamın ve kuruluş sayısının coğrafi olarak yoğunlaşması ve uzmanlaşma oranı değişkenlerini önermişlerdir. Ancak, araştırma kapsamında yer alan şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörler için, bu değişkenler ile ilgili sağlıklı verilere ulaşılamamaktadır. Wiersema ve Bantel (1993), çevresel karmaşıklığın en iyi şekilde, şirket tarafından yürütülen faaliyetlerin farklılığı ile kavramlaştırılabileceğini belirtmektedirler. Bunun için yazarlar, çevresel karmaşıklığın ölçümü için ürün karmaşıklığını ele alarak, karmaşıklığı ‘ürün uzmanlık oranı’ (*product specialization ratio*) ile ölçmektedirler. Yazarlar, bir şirketin birincil

ürünlerinin, şirketin sektörel sınıflandırmasını belirlediğini, birincil ürünlerin toplam üretim içindeki değerinin şirketin uzmanlık derecesi olarak nitelendirildiğini, bu nedenle yüksek orandaki uzmanlığın ürünlerin yalnızca o sektör için üretildiğini ve üretim gereksinimleri için türdeşliği yansıttığını, belirtmektedirler. Buna uyumlu olarak, bu araştırmada da şirketlerin uzmanlık oranları, faaliyetlerinin karmaşıklığını temsil edici olarak dikkate alınmıştır.

Ürün uzmanlık oranı, şirketlerin birincil ürünlerinden elde edilen gelirlerin toplam gelire oranı olarak hesaplanmaktadır (artan karmaşıklığın pozitif değerler ile ifade edilmesi için, bu orandan elde edilen değerler 1'den çıkarılmaktadır). Örneklem kapsamında yer alan şirketlerin ürün uzmanlık oranlarının hesaplanabilmesi için mali tablolarının eki olan 'Finansal Tablolara ait Tamamlayıcı Notlar' bölümü incelenmiştir. Şirketler, 'Bölgelere göre Raporlamaya ilişkin Türkiye Muhasebe Standardı Hakkında Tebliğ'¹⁵ uyarınca, mali tablolarına tamamlayıcı not olarak; finansal bilgilerini, ürettikleri farklı tür mal veya hizmetler ile faaliyette buldukları farklı coğrafi alanlar itibarıyla raporlamaktadırlar.

Bölgelere göre raporlamanın, mal/hizmet veya coğrafi alanlara göre yapılması hususunun esasları, bu tebliğde 'Raporlanabilir Bölümlerin Belirlenmesi' başlığı altında 'Temel ve İkincil Bölüm Raporlama Esasları' ile ilgili Madde-26'da,

"Temel bölüm raporlama esasının faaliyet alanı mı yoksa coğrafi bölüm mü olacağını, işletmenin risk ve getirilerinin temel kaynak ve niteliği belirler. İşletmenin risk ve getiri oranlarının, daha ziyade, ürettiği ürün ve hizmetlerdeki farklılıklardan etkilenmeleri durumunda; bölüm bilgilerinin raporlanmasına yönelik temel esas, faaliyet alanı olurken; coğrafi bölümler ikincil olarak raporlanır. Benzer olarak, işletmenin risk ve getiri oranlarının, daha ziyade, söz konusu işletmenin farklı ülkelerde veya diğer coğrafi bölgelerde faaliyet göstermesinden etkilenmeleri durumunda; bölüm bilgilerinin raporlanmasına yönelik temel esas coğrafi bölgeler olurken, ilgili ürün ve hizmet gruplarına ilişkin bilgiler faaliyet alanı esasında ikincil olarak raporlanır".

şeklinde belirtilmiştir.

Örneklem kapsamındaki şirketlerin temel bölüm raporlamaları faaliyet alanı ve coğrafi alan temelinde dağılımları birbirine yakındır. Örnekleme de yer alan şirketlerin, %48'i faaliyet

¹⁵ 03.03.2006 tarih, 26097 sayılı Resmi Gazete, Sıra No: 24. Ekim 2010.<www.resmi-gazete.org>.

alanına göre raporlama yaparken, %52'si ise coğrafi alana göre raporlama yapmaktadır. Dolayısıyla, ürün/hizmet ve coğrafi alan temelinde olmak üzere iki farklı uzmanlık oranı hesaplanmıştır. Analizlerde kullanılan karmaşıklık değerleri arasında, karşılaştırma yapılmasına olanak sağlanması amacıyla, şirketlerin uzmanlık oranlarının istatistiksel düzeltilmesi (standardizasyon) yapılmıştır. Bunun için, her iki grupta yer alan şirketlerin ürün uzmanlık oranları, grup içindeki en yüksek değere bölünmüş, elde edilen değerler şirketlerin karmaşıklık değerleri olarak analizlere dâhil edilmiştir.

5.2.4 Kontrol Değişkenleri

Araştırmada bağımsız değişkenlerin etkilerinin, ölçek ekonomisinden ve marka gücünden bağımsız olarak anlaşılabilmesi amacıyla, *şirket yaşı* ve *şirket büyüklüğü* kontrol değişkenleri olarak belirlenmiştir. Bu değişkenlerin, yönetim kurullarının çeşitli özellikleri ile birlikte değişim gösterdiği daha önce yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir (örneğin; Kiel ve Nicholson, 2003).

Literatürde şirket büyüklüğünün en çok kullanılan temsil edici değişkenleri, satış gelirleri ve çalışan sayısıdır (Muth ve Donaldson, 1998). Bu araştırmada, şirket büyüklüğü, çalışan sayıları ile ölçülmektedir. Şirketlerin çalışan sayıları, Mali Tablolarının dipnotlarında yer alan bildirimlere dayanarak elde edilmiştir. Şirketin yaşı ise, kuruluşundan itibaren yıl olarak geçen zamandır. Örneklemdaki çarpıklığın (*skewness*) düzeltilmesinin sağlanması amacıyla her iki değişkenin logaritmik dönüşümü hesaplanmıştır.

5.3 Verilerin Analizi

Bu araştırmanın veri seti, 2009 yılına ait kesitsel verilerden oluşmaktadır. Önerilen hipotezler, en küçük kareler (*OLS – ordinary least squares*) regresyon tahmin yöntemi kullanılarak SPSS16.0 programı ile analiz edilmiştir. Örgütlerin yönetim kurulu yapıları ve kurul oluşumu ile yönetim kurulu üyelerinin çeşitli özellikleri bakımından farklılıklarının, örgüt performansına ana etkilerini incelemek için doğrusal regresyon (*linear regression*)

modeli (1); bu değişkenlerin ana etkilerinin yanı sıra, biçimleyici değişkenlerin etkilerini de incelemek için çoklu regresyon (*multiple regression*) modeli (2) kullanılmıştır.

$$(1) Y_i = (a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n) + \varepsilon_i$$

a: katsayı

Y: performans (satışların değişim oranı, piyasa değeri değişim oranı)

X_{1,2,...,n}: yönetim kurulu yapısı ve oluşumu ile ilgili değişkenler (yönetim kurulunun büyüklüğü, başkanlık ikiliği, bağımsız üyelerin oranı, icracı üyelerin oranı), veya farklılık değişkenleri (cinsiyet, vatandaşlık, yaş, kıdem – yönetim kurulu/şirket/şektör, eğitim durumu, eğitim alanı, uzmanlık alanı, meslek)

$$(2) Y_i = (a + b_1X + b_2Z + b_3XZ) + \varepsilon_i$$

a: katsayı

Y: performans (satışların değişim oranı, piyasa değeri değişim oranı)

X_{1,2,...,n}: yönetim kurulu yapısı ve oluşumu ile ilgili değişkenler (yönetim kurulunun büyüklüğü, başkanlık ikiliği, bağımsız üyelerin oranı, icracı üyelerin oranı), veya farklılık değişkenleri (cinsiyet, vatandaşlık, yaş, kıdem – yönetim kurulu/şirket/şektör, eğitim durumu, eğitim alanı, uzmanlık alanı, meslek)

Z_j: biçimleyici değişken (bolluk, dinamizm, karmaşıklık)

XZ: yönetim kurulu yapısı ve oluşumu veya farklılık değişkenleri ile biçimleyici değişkenlerin etkileşimi

BÖLÜM VI. ANALİZ VE DEĞERLENDİRME

6.1 Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölüm, örnekleme de yer alan şirketlerin genel özellikleri, bu şirketlerin yönetim kurulu yapıları ve bu kurulların oluşumları ve yönetim kurulu üyelerinin özellikleri ile ilgili tanımlayıcı istatistiksel verileri, ve ayrıca değişkenler arasındaki ilişkiler ile ilgili korelasyon analizlerinin sonuçlarını kapsamaktadır.

6.1.1 Örnekleme de Yer Alan Şirketlerin Genel Özellikleri

Türkiye’de tipik büyük iş birimini ‘holding’ şeklinde örgütlenmiş olarak çok dalda faaliyet gösteren şirketler oluşturmaktadır (Buğra, 1994:241). Hisseleri İMKB’de işlem gören şirketlerin çoğunluğu da, holdinglerin bünyesinde yer almaktadır. Örneklemedeki şirketlerin sahiplik yapıları, şirketlerin sermayelerinin %5’inden daha fazlasına sahip olan ortaklar göz önüne alınarak değerlendirildiğinde, bu şirketlerin çoğunluğunun holding sahipliğinde olduğu gözlemlenmektedir (Tablo-5).

Tablo 5. Örneklemedeki Şirketlerin Sahiplik Yapıları

Sahiplik Yapısı	Şirket Sayısı	%
Holding	45	40,9
Holding ve Yabancı Şirket Ortaklığı	23	20,9
Grup Şirketi	16	14,6
Şahıslar	14	12,7
Yabancı Şirket	8	7,3
Kamu ve Diğer Şirketlerin Ortaklığı	4	3,6

Şirketlerin sermayelerinin %5’inden daha fazlasına sahip ortaklar arasında bir veya birden fazla holding olan şirketler örneklemin çoğunluğunu (%40,9) oluşturmaktadır. Ararat, Orbay ve Yurtoğlu da (2010), 2006 ve 2008 yıllarında İMKB 100 endeksini oluşturan 122

şirketin 54'ünün (%44,3) çoğunluk hisselerinin holding şirketleri tarafından kontrol edildiğini belirtmektedirler. Bunun yanı sıra, örneklemdaki şirketlerin %20,9'u holdingler ile yabancı şirketlerin ortaklıklarını temsil etmektedir. Dolayısıyla, örneklemdaki şirketlerin yaklaşık %62'sinde, şirket sermayesinin %5'inden fazlası holdingler tarafından kontrol edilmektedir. Holding sahipliğinde olan şirketler, örneklem kapsamındaki tüm sektörlerde yer almaktadır; holdinglerin sahipliğinde olan şirketlerin çoğu gıda ürünleri imalatı sektöründe faaliyet göstermektedir.

Örneklemin geri kalan %38'lik bölümünde ise şirket sermayesinin %5'inden fazlasına sahip olan ortaklar grup şirketleri (holding yapılanmalarının dışındakiler), şahıslar veya yabancı şirketlerdir. Ayrıca örneklemdaki dört şirketin sermayelerinin %5'inden daha fazlasına sahip ortakları arasında kamu kurumları¹⁶ yer almaktadır. Şirketlerin sermayesinin %5'inden daha fazlasına sahip olan şahıslar, aynı zamanda bu şirketlerin yönetim kurullarında görev almaktadırlar. Bu şirketlerin çoğunluğu bilişim sektöründe faaliyet göstermektedir ve %64'ü 1980 ile 2000 yılları arasında kurulmuştur. Bu şirketlerin haricindeki diğer tüm şirketlerin çoğunluğu ise, 1950 ile 1980 arasındaki dönemde kurulmuş olan şirketlerdir.

Türkiye'de, en açık biçimde imalat sanayindeki şirketlerde gözlenmekle beraber, genelde büyük şirketlerin tamamının geçmişi oldukça yenidir (Buğra, 1994: 87). Örnekleme yer alan şirketlerin kuruluş tarihleri de, 1941 ile 2003 yılları arasında değişmekte olup, bu durumu yansıtmaktadır. Bu şirketlerin çoğunluğu (%57,3) 1980 öncesinde kurulmuşlardır, dolayısıyla Cumhuriyetten sonra kurulan birinci kuşak şirketleri temsil etmektedirler. 1980 sonrasında kurulan şirketlerden, sadece biri 2000 yılından sonra kurulmuştur. Örneklemdaki şirketlerin ortalama yaşları yaklaşık 32 yıldır. Şirket yaşlarının ortalamaları bakımından en genç şirketler, bilişim sektöründe; en yaşlı şirketler ise, kimyasal madde imalatı sektöründe yer almaktadır.

İmalat sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin ortalama yaşı, imalat dışı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin yaş ortalamasından daha fazla olmasına rağmen; imalat dışı

¹⁶ T.C. Hazine Müsteşarlığı, T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, İl Özel İdaresi

sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin istihdam ortalamaları, imalat sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin ortalama istihdamlarından yaklaşık %60 daha fazladır. Örnekleme, istihdamın en fazla olduğu şirketler, ulaştırma-haberleşme-depolama sektöründe, istihdamın en az olduğu şirketler ise enerji sektöründe faaliyet göstermektedirler. İstihdam sayılarına bağlı olarak, büyük ölçekli şirketlerin çoğunluğu imalat dışı sektörlerden, ulaştırma-haberleşme-depolama ve perakende ticaret sektörlerinde yer almaktadır. İmalat sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli şirketler ise, gıda ürünleri ve içecek imalatı ile makine ve teçhizat imalatı sektörlerinde bulunmaktadır (Tablo-6).

Tablo 6. Örneklemedeki Şirketlerin Yaşı ve Büyüklükleri

Sektörler	Şirket Yaşı	Çalışan Sayısı
İmalat Sektörü	35	1.606
Gıda Ürünleri, İçecek ve Tütün İmalatı	33	2.775
Tekstil ve Tekstil Ürünleri İmalatı	33	1.170
Kağıt ve Kağıt Ürünleri İmalatı; Basım ve Yayım	37	1.597
Kok Kömürü, Rafine Edilmiş Petrol Ürünleri İmalatı	39	2.050
Kimyasal Madde ve Ürünler ile Suni Elyaf İmalatı	44	1.037
Metalik Olmayan Diğer Mineral Ürünlerin İmalatı	35	978
Ana Metal ve Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı	34	638
Makine ve Teçhizat İmalatı	36	2.916
Ulaşım Araçları İmalatı	41	2.633
Başka Yerde Sınıflandırılmamış İmalatlar	24	266
İmalat dışı Sektörler	25	3.850
Elektrik, Gaz, Buhar ve Sıcak Su Üretimi ve Dağıtımı	20	164
Toptan Ticaret	24	1.767
Perakende Ticaret	29	7.994
Oteller ve Lokantalar	33	237
Ulaştırma, Depolama ve Haberleşme	26	12.678
Gayrimenkul, Kiralama ve İş Faaliyetleri	18	262
Ortalama	32	2.448

Örnekleme kapsamındaki şirketlerin, %24,5'inin 2009 gelirleri 1 milyar TL'den fazladır; bu şirketlerden çoğunluğu petrol ürünleri ve ulaştırma-haberleşme sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Örnekleme kapsamındaki şirketlerin toplam piyasa değeri, 2009 yılında İMKB'de işlem gören şirketlerin toplam piyasa değerinin %33'üne, Kurumsal Ürünler Pazarı ile Gözaltı Pazarında işlem gören şirketler ve Mali Kuruluşlar dışındaki şirketlerin toplam piyasa değerinin %71'ine tekabül etmektedir.

Örnekleme oluşturan şirketlerin sektörel dağılımları incelendiğinde, %72'sinin imalat sektöründe, geriye kalan %28'inin ise imalat dışı sektörlerde faaliyet gösterdiği görülmektedir (Tablo-7). Bu şirketler, TC Merkez Bankası (TCMB)¹⁷ tarafından belirlenen sektör kodlarına göre, onu imalat, altısı imalat dışı olmak üzere 16 farklı sektörü temsil etmektedirler. Hisseleri İMKB'de işlem gören şirketlerin sektörel dağılımı dikkate alındığında, örneklemin biri imalat ve beşi imalat dışı olmak üzere toplam altı sektörde faaliyet gösteren şirketleri kapsamadığı görülmektedir (Mali Kuruluşlar örnekleme dahil edilmemiştir). Bu sektörlerden dördü (*ağaç ürünleri imalatı, madencilik, sağlık işleri ve sosyal hizmetler, savunma*), yeterli sayıda şirket tarafından temsil edilmemektedir. Dolayısıyla, örnekleme, hisseleri İMKB'de işlem gören şirketlerin faaliyette bulunduğu sektörlerden sadece 'inşaat' ile 'diğer sosyal, toplumsal ve kişisel hizmet faaliyetleri' (*spor ve eğlence hizmetleri*) sektörlerini kapsamamaktadır.

Diğer taraftan, örnekleme kapsamındaki şirketlerin faaliyette buldukları sektörler, yeterli sayıda şirket ile temsil edilmektedir. Bu sektörlerden dördünde faaliyet gösteren şirketlerin tamamı örnekleme de yer almaktadır (*kok kömürü, rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı; başka yerde sınıflandırılmamış imalatlar; elektrik, gaz, buhar ve sıcak su üretimi ve dağıtımı; toptan ticaret*). Diğer 12 sektörün, üçü hariç tamamında, şirketlerin yarısı veya yarısından fazlası örnekleme dahil edilmiştir. Üç sektördeki (*tekstil ve tekstil ürünleri imalatı, metalik olmayan diğer mineral ürünlerin imalatı, ana metal ve fabrikasyon metal ürünleri imalatı*) şirketlerin üçte birinden fazlası ise örnekleme kapsamındadır.

¹⁷ Şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörlerin özellikleri ile ilgili veriler, TCMB tarafından yayınlanan sektör bilançolarından elde edildiğinden; TCMB tarafından temel alınan sektörlere göre sınıflandırma yapılmıştır.

Tablo 7. Örneklem Kapsamındaki Şirketlerin Sektörel Dağılımı

Sektör Kodu	Sektörler	Örneklem (#)	İMKB (#)	Piyasa Değeri (milyon TL)	
				Örneklem	İMKB
D	İmalat Sektörü	79	152	52,3	81,3
DA	Gıda Ürünleri, İçecek ve Tütün İmalatı	12	23	13,6	15,6
DB	Tekstil ve Tekstil Ürünleri İmalatı – DB17	9	24	0,9	2,5
DD	Ağaç Ürünleri İmalatı	--	2	--	0,1
DE	Kağıt ve Kağıt Ürünleri İmalatı; Basım ve Yayımlar	8	15	2,2	4,1
DF	Kok Kömürü, Rafine Edilmiş Petrol Ürünleri İmalatı	5	5	14,6	14,6
DG	Kimyasal Madde ve Ürünler ile Suni Elyaf İmalatı	8	16	3,3	5,4
DI	Metalik Olmayan Diğer Mineral Ürünlerin İmalatı	10	26	4,7	12,5
DJ	Ana Metal ve Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı – DJ27	5	13	0,7	9,2
DK	Makine ve Teçhizat İmalatı	12	15	5,8	10,3
DM	Ulaşım Araçları İmalatı	7	10	6,4	6,8
DN	Başka Yerde Sınıflandırılmamış İmalatlar	3	3	0,2	0,2
	İmalat Dışı Sektörler	31	103	61,8	265,7
C	Madencilik – CA	--	1	--	0,4
E	Elektrik, Gaz, Buhar ve Sıcak Su Üretimi ve Dağıtım	4	4	2,1	2,1
F	İnşaat	--	3	--	12,5
G	Toptan Ticaret – G50, G51	4	4	1,9	1,9
	Perakende Ticaret – G52	6	7	12,2	12,4
H	Oteller ve Lokantalar	4	8	0,3	0,5
I	Ulaştırma, Depolama ve Haberleşme	5	7	44,7	45,0
J	Mali Kuruluşlar	--	50	--	185,7
K	Gayrimenkul, Kiralama ve İş Faaliyetleri – K722	8	12	0,4	1,0
L	Savunma	--	1	--	1,4
N	Sağlık İşleri ve Sosyal Hizmetler	--	1	--	0,9
O	Diğer Sosyal, Toplumsal ve Kişisel Hizmet Faaliyetleri	--	5	--	1,9
	Genel Toplam	110	255	114	347

Not: Tabloda yer alan sektör sınıflandırmaları ana sektör kodlarına göre yapılmıştır. Analizlerde kullanılan veriler mevcut olması durumunda alt sektörler dikkate alınarak hesaplanmıştır:

- i) DB17 – Tekstil Ürünleri İmalatı
- ii) DJ27 – Ana Metal Sanayi
- iii) G50 – Motorlu Taşıtlar ve Motosikletlerin Satışı, Bakımı ve Onarımı
- iv) G51 – Motorlu Taşıtlar ve Motosikletler dışında kalan Toptan Ticaret
- v) G52 – Motorlu Taşıtlar ve Motosikletler dışında kalan Perakende Ticaret
- vi) K722 - Bilgisayar Yazılım Danışmanlığı, Program Üretimi

Şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörler, bolluk ve dinamizm koşullarına göre değerlendirildiğinde, bolluğun en yoğun olduğu sektörler sırasıyla, bilişim sektörü, lokanta ve oteller ile ilgili hizmet sektörü ve diğer imalat sektörü iken, bolluğun en az olduğu sektörler ise toptan ticaret sektörü, ulaştırma-haberleşme-depolama sektörü ve ana metal sektörüdür. Dinamizmin en yüksek olduğu sektörler, imalat dışı sektörlerden, enerji sektörü, perakende ticaret sektörü ve bilişim sektörüdür. Diğer taraftan, dinamizmin en düşük olduğu sektörler ise, imalat sektörlerinden, kimyasal madde ve ürünlerin imalatı sektörü, kağıt ve kağıt ürünleri imalatı ile basım ve yayım sektörü ve tekstil ürünleri imalatı sektörüdür (Tablo-8).

Tablo 8. Örneklemedeki Şirketlerin Faaliyet Sektörlerinin Özellikleri

Sektörler	Bolluk Seviyesi (%)	Dinamizm Seviyesi (%)	Karmaşıklık Seviyesi (%)
İmalat Sektörü	11,13	16,97	33,20
Gıda Ürünleri, İçecek ve Tütün İmalatı	4,19	14,36	30,07
Tekstil ve Tekstil Ürünleri İmalatı	7,21	13,39	33,20
Kağıt ve Kağıt Ürünleri İmalatı; Basım ve Yayım	25,17	10,79	27,73
Kok Kömürü, Rafine Edilmiş Petrol Ürünleri İmalatı	6,95	23,48	19,07
Kimyasal Madde ve Ürünler ile Suni Elyaf İmalatı	7,10	9,44	30,09
Metalik Olmayan Diğer Mineral Ürünlerin İmalatı	11,22	17,07	34,57
Ana Metal ve Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı	3,91	31,05	47,44
Makine ve Teçhizat İmalatı	10,08	14,15	35,38
Ulaşım Araçları İmalatı	4,50	19,21	50,75
Başka Yerde Sınıflandırılmamış İmalatlar	31,01	16,71	14,06
İmalat dışı Sektörler	19,02	33,40	14,84
Elektrik, Gaz, Buhar ve Sıcak Su Üretimi ve Dağıtımı	6,62	44,19	13,45
Toptan Ticaret	1,23	16,91	23,15
Perakende Ticaret	8,98	42,65	6,53
Oteller ve Lokantalar	35,65	34,98	6,90
Ulaştırma, Depolama ve Haberleşme	3,65	25,30	20,27
Gayrimenkul, Kiralama ve İş Faaliyetleri	58,00	36,37	18,19

Karmaşıklık sektörel olarak ölçülmemesine rağmen, şirketlerin ürün karmaşıklığı temelinde sektörler arasında bir eğilim gözlenmektedir. Örneklem kapsamındaki şirketlerin ürün karmaşıklıklarının ortalamasına göre, karmaşıklığın yoğun olduğu sektörler, imalat

sektöründe, ulaşım araçları imalatı, metal imalatı ve makine ve teçhizat imalatı sektörleridir. İmalat dışı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin ürün karmaşıklıklarının ise daha az olduğu, nispeten toptan ticaret sektörü ile bilişim sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin karmaşıklığının diğer imalat dışı alanlarda faaliyet gösteren şirketlere göre daha fazla olduğu Tablo-8'den gözlemlenmektedir. İmalat ve imalat dışı sektörler genel olarak değerlendirildiğinde ise, bolluk ve dinamizmin imalat dışı sektörlerde daha fazla olduğu, buna karşılık, ürün karmaşıklığının imalat sektörlerinde imalat dışı sektörlerle göre daha fazla olduğu görülmektedir (Tablo-8).

6.1.2 Yönetim Kurulu Yapısı ve Oluşumu

Örneklem kapsamındaki şirketlerin yönetim kurullarının yapıları ve oluşumu ile ilgili bilgiler Tablo-9'da yer almaktadır.

Tablo 9. Örneklemdeki Şirketlerin Yönetim Kurullarının Yapısal Özellikleri

	M	σ	min	mak
<i>Yönetim Kurulu Büyüklüğü</i>	6,61	2,01	3	13
<i>Liderlik Yapısı</i>	n_{şirket}	%	n_{aile}	n_{aza}
Yönetim Kurulu Başkanı – İcra Başkanı	5	4,5	3	1
İcra Başkanı - Yönetim Kurulu Üyesi	62	56,4	12	12
İcra Başkanı - Yönetim Kurulu Üyesi değil	43	39,1	--	13
<i>Yönetim Kurulunun Oluşumu</i>	n_{üye}	%	M_{oran}	mak
Bağımsız Üyeler	49	6,7	0,0663	4
İcracı Üyeler	183	25,2	0,2755	7
	n_{üye}	%	min	mak
Şirket ile bağları olan Üyeler	404	55,6	0	10
Kurucu aile mensubu olan Üyeler	198	27,2	0	7
Şirket içinden Üyeler	76	10,5	0	5
Şirket dışından Üyeler	49	6,7	0	4

Halen yürürlükte olan, 6762 sayılı Türk Ticaret Kanununda¹⁸, “*Anonim şirketlerin esas mukavelesiyle tayin veya umumi heyetçe intihap edilmiş en az üç kişiden ibaret bir idare meclisi bulunur*” hükmü bulunmaktadır. Dolayısıyla, örnekleme oluşturan şirketlerin yönetim kurullarında en az 3 üye bulunmaktadır. Örnekleme kapsamındaki yönetim kurulları en fazla 13 üyeden oluşmaktadır. Kanun kapsamında, yönetim kurullarını oluşturan üyelerin sayısının üst sınırı ile ilgili herhangi bir hüküm bulunmamaktadır. Örneklemedeki şirketlerin yönetim kurulu büyüklüğü, ortalama yaklaşık 7 üyeden oluşmaktadır. Yönetim kurulunun büyüklüğü diğer araştırma bulguları ile çok fazla farklılık göstermemektedir. Selekler-Gökşen ve Yıldırım-Öktem (2009), 2002, 2004 ve 2006 yılları için örnekleme yer alan şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin ortalama sayılarının yedi üyeden fazla olduğunu ve 2006 yılında bu sayının 8’e yaklaştığını tespit etmişlerdir. Yıldırım-Öktem ve Üsdiken ise (2010), örneklemlerindeki şirketlerin ortalama yönetim kurulu üye sayılarının yaklaşık 6 olduğunu belirtmektedirler. Ararat, Aksu ve Çetin’in (2010) örnekleminde yer alan şirketlerin yönetim kurullarının %86’sı, 5 ile 9 arasında yönetim kurulu üyesine sahiptir.

Şirketlerin yönetim kurulu büyüklükleri, farklı sektörlere göre ağırlıklı ortalama yöntemi ile değerlendirildiğinde, şirketlerin yönetim kurulu büyüklüklerinin en fazla olduğu birinci sektörün gıda imalatı, ikinci sektörün ise makine ve teçhizat imalatı olduğu ortaya çıkmaktadır. Şirketlerin yönetim kurulu büyüklüklerinin en az olduğu sektörler ise diğer imalat, oteller-lokantalar ve ana metal imalatı sektörleridir.

Örnekleme yer alan şirketlerin büyük çoğunluğunda (%95,5), yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı görevleri birbirinden ayrılmıştır. Yamak, Ertuna ve Bolak’da (2006), İMKB’deki imalat sanayi şirketleri arasında birleşik liderlik uygulamasının yaygın olmadığını belirtmektedirler. Yazarların çalışmasında, birleşik liderliğe sahip şirketlerin oranı 2001 yılı için %11 olarak bulunmuştur. Bu çalışmanın bulguları 2001 yılına göre hisseleri İMKB’de işlem gören şirketlerin liderlik yapılarının ayrıştırılmasında gelişme kaydedildiğini

¹⁸ 29.06.1956 tarih ve 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu, 09.07.1956 tarih, 9353 sayılı Resmi Gazete. İkinci Kitap: Ticaret Şirketleri – Dördüncü Fasıl: Anonim Şirketler – İkinci Kısım: İdare Meclisi – Madde-312. <<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr>>.

göstermektedir. Oysaki ABD’de ki şirketlerin çoğunluğunda birleşik liderlik yapısı görülmektedir (Finkelstein ve Mooney, 2003).

Örnekleme, başkanlık ikiliği sadece dördü imalat sektöründe, biri imalat dışı sektörde faaliyet göstermekte olan, beş şirkette mevcuttur. Bu beş şirketin üçünde, yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı olan üye, şirketin kurucularındandır. Başkanlık ikiliğindense, yönetim kurulu üyeleri arasında icra başkanının bulunması daha fazla rastlanan bir durumdur. Yönetim kurulu başkanlığı ile icra başkanlığı görevleri ayrılmış olan şirketlerin %59’unda, icra başkanı aynı zamanda yönetim kurulu üyesidir. Bu üyelerin %19’u ise, şirketin kurucu ailesinin mensuplarıdır. Ayrıca, örneklem kapsamındaki şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin %23’ü murahhas aza olarak görev yapmaktadır.

Diğer taraftan, yönetim kurullarında şirket ile bağları olan üyelerin çoğunlukta olduğu (%56), şirketin kurucu ailesinin mensubu olan üyelerin ise sadece örneklem kapsamındaki şirketlerin %27’sini temsil ettiği görülmektedir. Bağımsız üyeler, halen yönetim kurullarında çok fazla yer almamaktadır, örnekleme yer alan şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin sadece %6,7’si, bağımsız üyeler tarafından temsil edilmektedir. Örnekleme 84 şirkette (%76), bağımsız yönetim kurulu üyesi bulunmamaktadır. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri en fazla gıda imalatı sektöründe yer almaktadır; beş sektörde ise, bağımsız üye bulunmamaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin %25,2’sini icracı üyeler oluşturmaktadır. Bu üyeler, en fazla makine ve teçhizat imalatı sektöründe bulunmaktadır, bu sektörü, gıda, tekstil ve metalik olmayan ürünlerin imalatı sektörleri ile bilgisayar yazılımları sektörleri takip etmektedir; icracı üyeler, bu dört sektörde eşit oranda temsil edilmektedirler.

6.1.3 Yönetim Kurulu Üyelerinin Özellikleri

2009 yılında, araştırmanın veri setinde yer alan 110 şirketin yönetim kurullarında toplam 727 üye görev yapmıştır. Üye sayısının sektörlere göre dağılımı incelendiğinde, en fazla üyenin gıda imalatı sektöründe bulunduğu ortaya çıkmaktadır. En fazla üyeye sahip sektörler imalat ile ilgili sektörlerdir. İmalat dışı sektörler arasında ise, en fazla yönetim kurulu

üyesi perakende ticaret sektöründe bulunmaktadır. En az üyeye sahip sektörler ise, ana metal sanayi, diğer imalat ve otel-lokanta sektörleridir. Yönetim kurulu üye sayısının sektörlere göre dağılımı, Tablo-10’da yer almaktadır.

Tablo 10. Şirketlerin Yönetim Kurulu Üye Sayılarının Sektörel Dağılımı

Sektörler		Üye Sayısı	%
İmalat	Gıda Ürünleri, İçecek ve Tütün İmalatı	90	12,4
İmalat	Makine ve Teçhizat İmalatı	78	10,7
İmalat	Metalik Olmayan Diğer Mineral Ürünlerin İmalatı	63	8,7
İmalat	Ulaşım Araçları İmalatı	56	7,7
İmalat	Kağıt Hamuru, Kağıt ve Kağıt Ürünleri İmalatı; Basım ve Yayımlar	55	7,6
İmalat	Tekstil ve Tekstil Ürünleri İmalatı	53	7,3
İmalat	Kimyasal Madde ve Ürünler ile Suni Elyaf İmalatı	51	7,0
İmalat dışı	Perakende Ticaret	49	6,7
İmalat dışı	Gayrimenkul, Kiralama ve İş Faaliyetleri	41	5,6
İmalat	Kok Kömürü, Rafine Edilmiş Petrol Ürünleri İmalatı	39	5,4
İmalat dışı	Ulaştırma, Depolama ve Haberleşme	36	5,0
İmalat dışı	Elektrik, Gaz, Buhar ve Sıcak Su Üretimi ve Dağıtımı	28	3,9
İmalat dışı	Toptan Ticaret	28	3,9
İmalat	Ana Metal ve Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı	20	2,7
İmalat	Başka Yerde Sınıflandırılmamış İmalatlar	20	2,7
İmalat dışı	Oteller ve Lokantalar	20	2,7
Toplam		110	100

Yönetim kurulu üyelerine ait tanımlayıcı istatistikler ise Tablo-11’de sunulmaktadır. Tablodan da görüleceği üzere, örnekleme yer alan şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunu erkekler ve Türk vatandaşları oluşturmaktadır. Örnekleme yer alan sadece 46 şirkette (%42) kadın yönetim kurulu üyeleri mevcuttur. Bu şirketlerin 10’unda ise, yönetim kurulu başkanı kadındır ve biri hariç diğerleri şirketin kurucu ailesinin üyelerindedir. Kadın yönetim kurulu üyelerine sahip şirketlerin %37’sinde sadece tek kadın yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır; kadınlar örnekleme yer alan şirketlerde en fazla dört yönetim kurulu üyeliği ile temsil edilmektedir. Kadın yönetim kurulu üyelerinin yer aldığı şirketler, örnekleme

temsil edilen sektörlerden (*perakende ticaret*) sadece birinde faaliyet göstermemektedir. Örnekleme yer alan kadın yönetim kurulu üyelerinin, biri hariç tamamı Türk vatandaşıdır.

Tablo 11. Yönetim Kurulu Üyelerinin Özellikleri

	f	%	Min	Mak
<i>Cinsiyet</i>				
Erkek	656	90,2	1	12
Kadın	71	9,8	0	4
<i>Vatandaşlık</i>				
Türk Vatandaşı	597	82,1	1	12
Diğer	130	17,9	0	8
<i>Eğitim Seviyesi</i>				
Üniversite	376	51,7	0	7
Yüksek Lisans - Doktora	292	40,1	0	7
Diğer	59	8,2	0	5
<i>Eğitim Alanı</i>				
İdari Bilimler	316	43,5	0	7
Mühendislik	191	26,3	0	7
MBA	91	12,5	0	4
Hukuk	39	5,4	0	3
Diğer	90	12,3	0	5
<i>Uzmanlık Alanı</i>				
Genel Yönetim	394	54,2	0	10
Muhasebe – Finans	125	17,2	0	4
Diğer	208	28,6	0	7
<i>Meslek</i>				
Diğer Şirketlerin Yöneticileri	506	69,6	0	11
Şirketin mevcut/önceki Yöneticisi	127	17,5	0	7
Diğer	94	12,9	0	5
	M	σ	Min	Mak
Yaş	54,83	11,35	26	89
Yönetim Kurulu Kıdemi	6,48	5,33	1	49
Şirket Kıdemi	11,35	10,80	1	56
Sektör Kıdemi	16,45	12,47	1	65

Türk vatandaşı olan üyeler, örnekleme yer alan şirketlerin tamamında en az bir üye ile temsil edilmektedir. Bu durum, 01.07.2012 tarihinde yürürlüğe girecek olan 6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu¹⁹ hükümlerine uygundur. 6102 sayılı kanunun, Anonim Şirketler ile ilgili Dördüncü Kısım, Yönetim Kurulu ile ilgili İkinci Bölümü, 359. Maddesinin ilk fıkrasında; “*temsile yetkili en az bir üyenin yerleşme yerinin Türkiye’de bulunması ve Türk vatandaşı olması şarttır*” koşulu getirilmiştir. Örnekleme yer alan şirketlerin %37’sinde Türk vatandaşı olmayan üyeler bulunmaktadır. Türk vatandaşı olmayan yönetim kurulu üyelerinin yer aldığı sadece altı şirketin (%15) yabancı şirketler ile ortaklığı yoktur. Örneklem kapsamında, yabancı yönetim kurulu üyeleri en fazla *perakende ticaret* sektöründe (%18) faaliyet gösteren şirketlerde yer almaktadır. Bunun yanı sıra, *toptan ticaret* ve *bilişim* sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerde yabancı yönetim kurulu üyesi bulunmamaktadır.

Örnekleme yer alan şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun eğitim seviyeleri yüksektir; üyelerin yaklaşık %92’si üniversite ve daha yüksek (yüksek lisans – doktora) eğitim seviyesine sahiptir. Yönetim kurulu üyeleri, en çok İdari Bilimler alanında eğitim almışlardır. İdari Bilimler eğitimi alan üyeler ile birlikte MBA eğitimi alan üyelere dikkate alındığında, bu üyelerin toplam oranı %56 seviyesindedir. 6102 sayılı kanunun, Dördüncü Kısım, İkinci Bölüm, 359. Maddesinin üçüncü fıkrasında; “*Yönetim kurulu üyelerinin en az dörtte birinin yüksek öğrenim görmüş olması zorunludur*” hükmü bulunmaktadır. Örneklem kapsamındaki tüm şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin eğitim seviyeleri bu hükme uygundur.

Yönetim kurulu üyelerinin eğitim seviyelerinin ağırlıklı ortalamalarına göre, en yüksek eğitim seviyesine sahip üyelerin bulunduğu sektörler sırasıyla petrol ürünleri, perakende ticaret, ulaşım araçları, gıda ürünleri, ulaştırma-haberleşme sektörleridir. İdari Bilimler alanında eğitim alan yönetim kurulu üyeleri, en çok gıda ürünleri imalatı ile ilgili faaliyette bulunan şirketlerde; mühendislik alanında eğitim alan üyeler ise, en çok bilişim, makine ve teçhizat imalatı ile, ulaşım araçları imalatı sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerde görev almaktadırlar. Bunun yanı sıra, hukuk eğitimine sahip yönetim kurulu üyelerinin görev

¹⁹ 14.02.2011 tarih, 27846 sayılı Resmi Gazete. Şubat 2011.<www.resmi-gazete.org>.

aldıkları şirketler çoğunlukla, ulaştırma-haberleşme, kimyasal ürünler imalatı, kağıt ürünleri imalatı ve enerji sektörlerinde faaliyet göstermektedirler. MBA eğitimine sahip yönetim kurulu üyeleri, örnekleme de yer alan şirketlerin %46'sında görev almaktadırlar.

Tablo 12. Yönetim Kurulu Üyelerinin Eğitim Alanları için Örnekler

Faaliyet Sektörü	Şirket	Yönetim Kurulu Üyesinin Eğitim Alanı
Gıda Ürünleri, İçecek ve Tütün İmalatı	KONFRUT GIDA	Gıda Mühendisliği
Tekstil ve Tekstil Ürünleri İmalatı	SÖKTAŞ TEKSTİL	Tekstil Mühendisliği
Kağıt ve Kağıt Ürünleri İmalatı; Basım ve Yayım	DOĞAN GAZETE	Gazetecilik ve Halkla İlişkiler
Rafine Edilmiş Petrol Ürünleri İmalatı	PETROL OFİSİ TÜPRAŞ	Jeofizik Mühendisliği Petrol Mühendisliği
Kimyasal Madde ve Ürünler İmalatı	ECZACIBAŞI İLAÇ	Kimya Mühendisliği (Organik Kimya)
Metalik Olmayan Diğer Mineral Ürünlerin İmalatı	AKÇANSA ECZACIBAŞI YAPI KÜTAHYA PORSELEN	Kimya ve Çimento Üretimi Seramik Mühendisliği Güzel Sanatlar – Seramik Bölümü
Ana Metal ve Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı	COMPONENTA DÖKÜMCÜLÜK	Endüstri Mühendisliği
Makine ve Teçhizat İmalatı	KLİMASAN KLİMA	Makine Mühendisliği
Ulaşım Araçları İmalatı	KARSAN OTOMOTİV	Otomotiv Mühendisliği Otomotiv Dizaynı
Diğer İmalatlar	GOLDAŞ KUYUMCULUK	Malzeme ve Metalürji Mühendisliği
Elektrik, Gaz, Buhar, Sıcak Su Üretimi	AKENERJİ	Jeofizik
Toptan Ticaret	DOĞUŞ OTOMOTİV	Endüstri İşletmeciliği
Perakende Ticaret	MİGROS CARREFOURSA	Ticaret
Oteller ve Lokantalar	MARTI OTEL	Turizm
Ulaştırma, Depolama ve Haberleşme	TURKCELL TÜRK HAVA YOLLARI TÜRK TELEKOM	Sistem Mühendisliği (Ergonomi ve Bilgi Ölçüm) Uçak Mühendisliği İletişim Mühendisliği
İş Faaliyetleri – Bilgisayar Yazılımları	DATAGATE BİLGİSAYAR İNDEKS BİLGİSAYAR	Bilgisayar Mühendisliği

Yönetim kurulu üyelerinin eğitim alanları, şirketlerin faaliyet konularına göre değerlendirildiğinde; örnekleme yer alan şirketlerin yarısının, şirketin faaliyet konusu ile doğrudan ilgili eğitime sahip yönetim kurulu üyelerine sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Tablo-12’de kapsayıcı olmamakla birlikte, bu husus ile ilgili seçilmiş örnekler yer almaktadır. Şirketlerin faaliyetleri konusunda eğitime sahip olan yönetim kurulu üyelerinin genellikle, şirketlerin kurucu ailesinin ikinci kuşağını temsil eden aile üyeleri veya şirket ile iş ortaklığı olan diğer yabancı şirketlerin temsilcileri olduğu gözlemlenmektedir.

Örneklem kapsamındaki şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin yarısından fazlasının (%54) uzmanlığı genel-yönetim ile ilgilidir. İmalat ile ilgili farklı sektörlerde faaliyet gösteren sadece altı şirkette, uzmanlık alanı genel yönetim olan üyeler bulunmamaktadır; örnekleme diğer şirketlerin tamamında bu uzmanlığa sahip en az bir üye yer almaktadır. Diğer üyelerin %17’sinin tecrübesi ise muhasebe-finans ve denetim alanındadır. Bu üyelerin, tüm sektörlerde temsil edilmelerinin yanı sıra, çoğunlukla yer aldıkları sektörler, gıda imalatı, metalik olmayan diğer mineral ürünlerin imalatı ve makine-teçhizat imalatı sektörleridir.

Bunun yanı sıra, örneklemin yaklaşık %29’unu oluşturan üyeler ise 12 farklı alanda uzmanlığa sahiplerdir. Üretim alanında uzmanlığa sahip üyelerin (%60) en fazla yer aldığı üç sektör, gıda, petrol ürünleri ve metalik olmayan diğer mineral ürünlerin imalatı sektörleridir. Satış ve pazarlama alanında uzmanlığa sahip yönetim kurulu üyelerinin %25’i gıda sektöründe; Ar-Ge alanında uzmanlığa sahip yönetim kurulu üyelerinin %27’si gıda, %18 ise makine ve teçhizat imalatı sektörlerinde bulunmaktadır. Satış ve pazarlama ile Ar-Ge alanında tecrübeye sahip yönetim kurulu üyeleri, diğer sektörlerde daha az oranlarla temsil edilmektedir. Hukuk alanında uzmanlığa sahip yönetim kurulu üyelerinin %20’si kağıt ürünleri imalatı, basım ve yayım sektöründe, diğer %20’si ise ulaştırma ve haberleşme sektöründe yer almaktadır.

Yönetim kurulu üyelerinin uzmanlık alanları ile ilgili olarak diğer bir dikkat çekici husus ise, strateji ve iş-geliştirme ile ilgili tecrübeye sahip olan üyeler ile ilgilidir. Genel-yönetim ve muhasebe-finans alanlarında uzmanlık alanları haricinde, diğer 11 uzmanlık alanına sahip yönetim kurulu üyeleri tüm sektörlerde yer almazken, strateji ve iş-geliştirme

uzmanlık alanına sahip üyeler, sadece bir sektör (*oteller-lokantalar*) hariç diğer tüm sektörlerde yer almaktadırlar. Bu üyelerin, en fazla yer aldığı sektörler, perakende ticaret (%21), ulaşım araçları imalatı (%12) ve makine-teçhizat imalatı (%9,5) sektörleridir. Diğer taraftan, emekli valiler ve diğer kamu görevlileri, örnekleme yer alan 17 şirkette (%15,5) yönetim kurulu üyesi olarak görev yapmaktadırlar. Bu şirketlerin 12'sinde (%71), kamu uzmanlığına sahip sadece bir yönetim kurulu üyesi yer almaktadır; diğer şirketlerin üçünde iki, birinde ise üç kamu uzmanlığına sahip üye mevcuttur. Bir şirkette ise (*Türk Telekom*), dört kamu uzmanlığına sahip yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır. Bu üyeler, en fazla ulaştırma-haberleşme sektörü (%20) olmak üzere, toplam 10 sektörde yer almaktadır; gıda, petrol ürünleri ve metalik olmayan ürünlerin imalatı sektörlerinin her birinde ise bu üyelerin %12'si bulunmaktadır.

Örnekleme yer alan şirketlerin yönetim kurullarının yaklaşık %70'ini diğer şirketlerin yöneticileri, %17,5'ini ise şirketin mevcut veya daha önceki yöneticileri oluşturmaktadır. Tüm sektörlerde, her iki mesleğe sahip üyeler mevcuttur. Diğer şirketlerin yöneticileri olan üyeler, en fazla gıda imalatı sektöründe (%15) bulunmaktadır. Şirket yöneticileri ise çoğunlukla makine-teçhizat imalatı (%23), bilgisayar yazılımları (%14) ve metalik olmayan ürünlerin imalatı (%8) sektörlerinde yer almaktadır. Bunun yanı sıra, bankacılar, akademisyenler, sosyal toplum derneklerinin üyeleri, danışmanlar ve politikacılar çoğunlukla imalat ile ilgili sektörlerde; mali müşavirler, sigorta veya yatırım şirketi temsilcileri ve kamu görevlileri ise imalat dışı sektörlerde bulunmaktadır. Avukatlar, imalat ve imalat dışı sektörlerde eşit oranda temsil edilmektedir.

Örnekleme yer alan yönetim kurulu üyelerinin yaşları 26 ile 89 arasında değişmekte olup, yaş ortalaması yaklaşık 55'dir. Yaşları 45 ile 60 arasında değişen yönetim kurulu üyeleri, örnekleme yer alan üyelerin %53'ünü oluşturmaktadır. Yaşları 60'dan büyük olan üyeler, örnekleminde yer alan üyelerin %28'ini oluştururken, yaşları 45'den küçük olan üyeler, %19'unu oluşturmaktadır. Yaşları 45'den küçük olan üyeler en fazla, makine ve teçhizat imalatı sektöründe, yaşları 45'den büyük yönetim kurulu üyeleri ise en fazla gıda imalatı sektöründe bulunmaktadır.

Bunun yanı sıra, yönetim kurulu üyelerinin şirketlerinin yönetim kurullarındaki kıdemlerinin ortalaması 6,5 yıl, şirketlerindeki kıdemlerinin ortalaması 11 yıl ve şirketlerinin faaliyet gösterdiği sektördeki kıdemlerinin ortalaması ise 16,5 yıldır. Yönetim kurulu kıdemleri örneklem ortalamasından daha az olan üyeler, örneklemin %66'sını oluştururken, şirket kıdemleri örneklem ortalamasından daha az olan üyeler ise örneklemin %63'ünü oluşturmaktadır. Ayrıca, örneklemin %56'sı, sektör kıdemleri örneklem ortalamasından daha az olan üyelere meydana gelmektedir.

6.1.4 Korelasyon Analizi

Analizlerde kullanılan değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçları Tablo-13 ve Tablo-14'de yer almaktadır. Şirketlerin çalışan sayılarına bağlı olarak işlemlendirilen kontrol değişkeni şirket büyüklüğünün, hem satışların değişimi ($r = 0.691$, $p = 0.000$) hem de piyasa değeri değişimi ($r = 0.746$, $p = 0.000$) değişkenleri ile arasında yüksek bir korelasyon değeri mevcuttur. Dolayısıyla, şirket büyüklüğü önemli bir kontrol değişkeni olarak ortaya çıkmaktadır ve araştırmanın bulgularının geçerliliğinin sağlanması için önem taşımaktadır. Ancak, benzer etki, diğer kontrol değişkeni olan şirket yaşı için tespit edilememiştir. Korelasyon analizi sonuçları, şirket yaşının, her iki örgüt performansı değişkeni ile korelasyon değerlerinin %5 seviyesinde anlamlı olmadığını göstermektedir.

Diğer taraftan, tablolardan da görüleceği üzere, farklı bağımsız değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyonlar mevcuttur. Bunlar arasında, yönetim kurulu üyelerinin yönetim kurulundaki kıdem farklılıkları ile şirketteki kıdem farklılıkları arasında yüksek bir korelasyon değeri ($r = 0.718$, $p = 0.000$) olduğu tespit edilmiştir. Bu değişkenlerin birlikte analiz edilmesi sonucunda oluşacak çoklu-bağlantının (*multicollinearity*) engellenmesi amacıyla, üyelerin şirketteki kıdemlerinin farklılığı analizlere dâhil edilmemiştir. Bu değişken, göreve yönelik farklılık ile genel farklılık değişkenlerini oluşturan yönetim kurulu üyelerinin çeşitli özelliklerinin farklılıklarının toplamından çıkarılmıştır. Diğer bağımsız değişkenlerin

aralarındaki korelasyon değerleri yüksek seviyede ($r < 0,5$) olmadıkları için, bu değerler çoklu-bağlantı sorunu oluşturmamaktadır.

Örgütün görev çevresi ile ilgili özellikler dikkate alındığında, sektörde bolluğun ve dinamizmin olduğu koşullar ile şirket yaşı arasında negatif, şirketlerin ürün karmaşıklıkları ile şirket yaşı arasında ise pozitif korelasyon değerlerinin olduğu görülmektedir. Şirket büyüklüğü ile sektördeki bolluk arasındaki korelasyon değeri ise anlamlı ve negatiftir. Bolluğun olduğu sektörler şirketler için avantajlı koşullar sağlamaktadır. Ancak, örneklemdaki sektörler bolluk koşullarına göre sıralandığında, bu sektörlerin yeni gelişmekte olan sektörler olduğu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, bu sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin büyüklükleri, gelişmiş sektörlerde faaliyet gösteren şirketlere göre daha düşük olması doğaldır.

Bolluğun en fazla olduğu sektör, bilişim sektörüdür. Bu sektörde faaliyet gösteren örneklem kapsamındaki şirketler, 1990 yılından sonra kurulmuş olan şirketlerdir. Bolluğun yüksek olduğu ikinci ve üçüncü sektörler ise otel ve lokantaların yer aldığı hizmet sektörü ile diğer imalatlar ile ilgili sektördür. Bu sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin yaşları ve büyüklükleri, sektör ortalamalarına göre sıralandığında diğer sektörlerle göre en alt sıralarda yer almaktadır.

Dinamizmin yüksek olduğu ilk üç sektör ise (Enerji, Perakende Ticaret, Bilişim), bu sektörlerde faaliyet gösteren şirket yaşlarının ortalamaları dikkate alındığında, en genç şirketlerin yer aldığı sektörler arasındadır. Bu durum, söz konusu sektörlerin diğerlerine göre daha yeni gelişmekte olduğunu göstermektedir, bu nedenle bu sektörlerde şirketler arası rekabet ve olası rakiplerin tehdidi yüksek olduğundan, dinamizm seviyeleri de yüksektir.

Tablo 13. Yönetim Kurulu Üyelerinin Özellikleri ile ilgili Korelasyon Değerleri

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Şirket Yaşı	1									
2 Şirket Büyüklüğü	.092	1								
3 Cinsiyet Farklılığı	.062	-.152	1							
4 Milliyet Farklılığı	-.028	.263**	-.268**	1						
5 Yaş Farklılığı	-.025	.045	.142	-.008	1					
6 Kuruldaki Kıdem Farklılığı	.111	.117	-.133	.284**	.130	1				
7 Şirketteki Kıdem Farklılığı	.046	.269**	-.102	.264**	.096	.718**	1			
8 Sektördeki Kıdem Farklılığı	.121	.300**	-.070	.059	.100	.397**	.480**	1		
9 Eğitim Seviyesi Farklılığı	.118	.335**	-.147	.061	.193*	.294**	.310**	.328**	1	
10 Eğitim Alanı Farklılığı	-.099	.274**	-.003	.198*	.110	.266**	.206*	.086	.458**	1
11 Uzmanlık Alanı Farklılığı	.074	.266**	-.078	.095	.018	.359**	.314**	.342**	.116	.204*
12 Meslek Farklılığı	.014	.138	-.170	-.027	.103	.063	.085	.258**	.067	-.024
13 İlişkilere Yönelik Farklılık	.003	.168	.362**	.763**	.346**	.220*	.210*	.042	.025	.210*
14 Göreve Yönelik Farklılık	.113	.369**	-.167	.196*	.171	.738**	.645**	.735**	.546**	.447**
15 Genel Farklılık	.105	.388**	-.053	.394**	.255**	.743**	.654**	.691**	.512**	.472**
16 Sektörel Bolluk	-.219*	-.299**	.110	-.196*	-.069	-.171*	-.199*	-.163	-.195*	-.081
17 Sektörel Dinamizm	-.374**	-.138	.049	.029	.040	-.142	-.097	-.061	-.272**	-.099
18 Ürün Karmaşıklığı	.289**	.166	.032	-.042	-.052	-.052	.042	-.086	.021	-.063
19 Satışların Değişimi	.050	.691**	-.234*	-.245**	-.130	-.115	-.200*	-.238*	-.158	.190*
20 Piyasa Değerinin Değişimi	.110	.746**	.177	-.327**	-.002	-.107	-.243*	-.275**	.309**	.294**
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
11 Uzmanlık Alanı Farklılığı	1									
12 Meslek Farklılığı	.176	1								
13 İlişkilere Yönelik Farklılık	.047	-.093	1							
14 Göreve Yönelik Farklılık	.635**	.418**	.131	1						
15 Genel Farklılık	.600**	.360**	.400**	.961**	1					
16 Sektörel Bolluk	-.042	.023	-.136	-.179	-.204*	1				
17 Sektörel Dinamizm	-.035	.130	.065	-.122	-.095	.349**	1			
18 Ürün Karmaşıklığı	-.048	.093	-.035	-.048	-.054	-.219*	-.300**	1		
19 Satışların Değişimi	-.248**	-.013	.056	.256**	.252**	-.209*	.045	.105	1	
20 Piyasa Değerinin Değişimi	.288**	.091	.200*	.350**	.379**	-.322**	.041	.036	.695**	1

* Korelasyon 0.05seviyesinde anlamlı

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı

Tablo 14. Yönetim Kurulunun Yapısal Özellikleri ile ilgili Korelasyon Değerleri

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Şirket Yaşı	1														
2 Şirket Büyüklüğü	.092	1													
3 Yönetim Kurulu Büyüklüğü	.033	.526**	1												
4 Başkanlık Ayrımı	.057	-.101	-.011	1											
5 Bağımsız Üyelerin Oranı	-.063	.106	.026	-.097	1										
6 İcracı Üyelerin Oranı	-.083	-.096	-.292**	.149	-.110	1									
7 Kurul Oluşumunun Farklılığı	.044	.142	.215*	-.162	.390**	-.135	1								
8 İlişkilere Yönelik Farklılık	.003	.168	.198*	.196*	-.068	-.125	.023	1							
9 Göreve Yönelik Farklılık	.113	.369**	.448**	-.102	.299**	-.237*	.315**	.131	1						
10 Genel Farklılık	.105	.388**	.470**	-.040	.258**	-.254**	.297**	.400**	.961**	1					
11 Sektörel Bolluk	-.219*	-.299**	-.238*	.095	.032	.107	.054	-.136	-.179	-.204*	1				
12 Sektörel Dinamizm	-.374**	-.138	-.071	-.010	.029	-.020	-.029	.065	-.122	-.095	.349**	1			
13 Ürün Karmaşıklığı	.289**	.166	.155	-.051	.082	.028	.020	-.035	-.048	-.054	-.219*	-.300**	1		
14 Satışların Değişimi	.050	.691**	.053	-.072	.011	-.111	-.252*	.056	.256**	.252**	-.209*	.045	.105	1	
15 Piyasa Değerinin Değişimi	.110	.746**	.560**	-.077	.038	-.215*	.212*	.200*	.350**	.379**	-.322**	.041	.036	.695**	1

* Korelasyon 0.05seviyesinde anlamlı

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı

6.2 Hipotezlerin Testi

Bu bölümde, yönetim kurulu yapısı ve oluşumu ile yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin örgüt performansına etkisi ve örgütün faaliyette bulunduğu çevrenin özelliklerinin bu ilişkiyi nasıl biçimlendirdiği ile ilgili hipotezlerin ampirik test sonuçları sunulmaktadır.

6.2.1 Yönetim Kurulunun Yapısal Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi

Yönetim kurulu yapısının ve oluşumunun, şirketin satışlarındaki ve piyasa değerindeki değişime etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları Tablo-15’de sunulmaktadır. Oluşturulan tüm modeller, %1 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Her iki performans değeri için, Model-1’de kontrol değişkenleri ile birlikte ana değişkenler yer almaktadır. Bu model için düzeltilmiş R^2 satışlardaki değişimin %46,1’ini, piyasa değerindeki değişimin ise %57,9’unu açıklamaktadır. Model 2’de bir önceki modelde yer alan değişkenlere ek olarak, biçimleyici değişkenler eklenmiştir. Bu modelin düzeltilmiş R^2 değeri, satışlardaki değişimin %45,3’ünü ve piyasa değerindeki değişimin %61,5’ini açıklamaktadır. Son model olan Model 3’e ise, tüm ana değişkenler ile biçimleyici değişkenlerin yanı sıra bu değişkenlerin etkileşimleri de dâhil edilmiştir. Bu model ile satışlardaki değişimin %43,3’ü, piyasa değerindeki değişimin ise %58’i açıklanmaktadır. Bu sonuçlar, örgüt performansı piyasa değerindeki değişim olarak ölçüldüğünde, modellerin değişimi açıklama seviyelerinin daha iyi olduğunu göstermektedir.

Her iki performans değeri için, üç modelde yer alan değişkenlerin etkileri, şirket yaşı ve büyüklüğüne göre kontrol edilmiştir. Bu kontrol değişkenlerinden, şirket yaşı satışlardaki değişim ve piyasa değerindeki değişim performans değişkenleri ile ilgili tüm modeller için anlamlı değilken, şirket büyüklüğünün anlamlı olduğu ($p<0,01$) tespit edilmiştir.

Tablo 15. Yönetim Kurulunun Yapısal Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi

Bağımlı Değişken	Satışlarda Değişim			Piyasa Değeri Değişimi		
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 1	Model 2	Model 3
Değişkenler						
Sabit Değer	12,171***	11,087***	4,502**	6,797***	5,996***	6,135***
Kontrol Değişkeni						
Şirket Yaşı	0,180	0,039	0,017	0,001	0,166	0,135
Şirket Büyüklüğü	1,052***	1,083***	1,000***	0,682***	0,672***	0,652***
Ana Değişkenler						
Yönetim Kurulu Büyüklüğü	0,072	0,088	0,018	0,546**	0,500**	0,636*
Başkanlık İkiliği	-0,128	-0,141	-0,339	-0,097	-0,079	-0,256
Bağımsız Üyelerin Oranı	0,097	0,116	0,141	0,018	0,098	0,235
İcracı Üyelerin Oranı	-0,155	-0,118	-0,161	-0,045	-0,027	-0,166
Kurul Oluşumunun Farklılığı	-0,303***	-0,308***	-0,162*	-0,253**	-0,085*	-0,341**
Biçimleyici Değişkenler						
Sektörel Bolluk		-0,031	0,002		-0,290	0,197**
Sektörel Dinamizm		0,174	-0,533*		0,191	-0,169**
Ürün Karmaşıklığı		-0,122	-0,014		-0,074	-0,118
Etkileşim Değişkenleri						
Kurul Büyüklüğü * Sektörel Bolluk			0,204			0,536
Kurul Büyüklüğü * Sektörel Dinamizm			-0,209			-0,176
Kurul Büyüklüğü * Ürün Karmaşıklığı			-0,123			-0,241
Başkanlık İkiliği * Sektörel Bolluk			-0,256			-0,636
Başkanlık İkiliği * Sektörel Dinamizm			0,472			0,842
Başkanlık İkiliği * Ürün Karmaşıklığı			0,052			0,297*
Bağımsız Üye Oranı * Sektörel Bolluk			0,498**			0,040
Bağımsız Üye Oranı * Sektörel Dinamizm			-0,359			-0,120
Bağımsız Üye Oranı * Ürün Karmaşıklığı			-0,337			-0,341
İcracı Üye Oranı * Sektörel Bolluk			-0,037			-0,103
İcracı Üye Oranı * Sektörel Dinamizm			0,109*			0,265
İcracı Üye Oranı * Ürün Karmaşıklığı			0,087			0,059
Kurul Oluşumu Farklılığı * Sektörel Bolluk			-0,154*			-0,363**
Kurul Oluşumu Farklılığı * Sektörel Dinamizm			0,769**			0,112**
Kurul Oluşumu Farklılığı * Ürün Karmaşıklığı			0,234			0,375
R ²	0,496	0,503	0,558	0,606	0,650	0,672
Düzeltilmiş R ²	0,461	0,453	0,433	0,579	0,615	0,580
R ² Değişimi		0,007	0,055		0,044	0,022
F	14,342***	10,011***	4,463***	22,372***	18,378***	7,261***

*** p < 0,01; ** p < 0,05; * p < 0,1

Araştırmada, ilk iki hipotez yönetim kurulunun yapısı ile ilgili değişkenlerin performans üzerindeki etkileri ile ilgilidir. Birinci hipotez ile yönetim kurulu büyüklüğünün örgüt performansı üzerinde olumlu etki yaratacağı önerilmektedir. Yönetim kurulu büyüklüğünün örgütün piyasa değeri değişimi üzerinde anlamlı pozitif etkisi ($\beta=0,546$, $p<0,05$) tespit edilmesine rağmen; bu etki, örgütün satışlarındaki değişim dikkate alındığında anlamlı değildir. Bu durumda, hipotez 1 desteklenmemektedir. İkinci hipotezde ise, Yönetim Kurulu Başkanlığı ile İcra Başkanlığı görevlerinin ayrımının olmaması durumunda örgüt performansının olumsuz yönde etkileneceği önerilmektedir. Her iki performans ölçütü için, başkanlık ikiliği değişkeninin katsayısı negatiftir (Satışların Değişimi: $\beta=-0,128$, $p>0,05$; Piyasa Değeri Değişimi: $\beta=-0,097$, $p>0,05$); ancak bu katsayıların anlamlı olmaması nedeniyle, hipotez 2 desteklenmemektedir.

Üçüncü ve dördüncü hipotezler, yönetim kurulunun oluşumu ile ilgili değişkenlerin performans üzerindeki etkilerinin belirlenmesi ile ilgilidir. Üçüncü hipotez ile yönetim kurulunda görev alan bağımsız üyelerin örgüt performansına olumlu etki edeceği, dördüncü hipotez ile yönetim kurulunda görev alan icracı üyelerin örgüt performansına olumsuz etki edeceği önerilmektedir. Bağımsız üyelerin oranının, hem satışların değişimi ($\beta=0,097$, $p>0,05$) hem de piyasa değerindeki değişim ($\beta=0,018$, $p>0,05$) için pozitif etkisinin tespit edilmesine rağmen, bu etki anlamlı değildir. Benzer şekilde, icracı üyelerin oranının, hem satışların değişimi ($\beta=-0,155$, $p>0,05$) hem de piyasa değerindeki değişim ($\beta=-0,045$, $p>0,05$) için negatif etkisinin tespit edilmesine rağmen, bu etki de anlamlı değildir. Bundan dolayı, hipotez 3 ve hipotez 4 de desteklenmemektedir.

Bu bulgulara göre, yönetim kurulu yapısı ve oluşumunun örgüt performansı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik oluşturulan hipotezlerin tamamı red edilmiştir. Benzer şekilde, bu değişkenlerin örgütün çevresi ile ilgili özellikler ile olan etkileşimlerine de destek sağlanamamıştır.

Sektörel bolluğun biçimleyici etkisi dikkate alındığında, yönetim kurulu büyüklüğünün hem satışlardaki değişim ($\beta=0,204$, $p>0,05$), hem de piyasa değerindeki değişim ($\beta=0,536$, $p>0,05$) üzerindeki etkisi, anlamlı değildir. Benzer şekilde, başkanlık ikiliğinin satışlardaki

değişim ($\beta=-0,256$, $p>0,05$) ve piyasa değerindeki değişim ($\beta=-0,636$, $p>0,05$) üzerindeki etkisi ile; icracı üyelerin yönetim kurulundaki oranının satışlardaki değişim ($\beta=-0,037$, $p>0,05$) ve piyasa değerindeki değişim ($\beta=-0,103$, $p>0,05$) üzerindeki etkisi anlamlı bulunmamıştır. Bunun yanı sıra, sektörel bolluk değişkeni ile bağımsız üyelerin yönetim kurulundaki oranı değişkeninin etkileşiminin satışların değişimi için etkisi pozitif ve %5 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta=0,498$, $p<0,05$). Buna göre, çevredeki bolluk yükseldiğinde, yönetim kurulunda görev alan bağımsız üyelerin oranının, satışların değişimi ile ölçülen örgüt performansı üzerindeki pozitif etkisinin daha güçlü olacağı ortaya çıkmaktadır. Ancak, örgüt performansı piyasa değerindeki değişim olarak ölçüldüğünde, bu sonuca destek sağlanamamaktadır. Sektörel bolluk durumunda, yönetim kurulunda görev alan bağımsız üyelerin oranının, piyasa değeri değişimi üzerindeki etkisi ($\beta=0,040$, $p>0,05$), bağımsız üyelerin yönetim kurulundaki oranının piyasa değeri değişimi üzerinde sektörel özelliklerden bağımsız etkisinden daha fazla olmasına rağmen, elde edilen katsayı anlamlı değildir. Dolayısıyla, sektörel bolluk ve yönetim kurulunun yapısı ve oluşumu ile ilgili tüm hipotezler (H_{7a} , H_{7b} , H_{7c} , H_{7d}) desteklenmemektedir.

Sektörel dinamizm koşullarında ise, yönetim kurulu büyüklüğünün satışlardaki değişim ($\beta=-0,209$, $p>0,05$) ve piyasa değerindeki değişim ($\beta=-0,176$, $p>0,05$) üzerine etkisi ve ayrıca başkanlık ikiliğinin satışlardaki değişim ($\beta=0,472$, $p>0,05$) ve piyasa değerindeki değişim ($\beta=0,842$, $p>0,05$) üzerine etkisi anlamlı değildir. Bu nedenle, yönetim kurulu yapısı ile ilgili değişkenlerin sektörel dinamizm koşullarında örgüt performansına etkisi ile ilgili hipotezler (H_{8a} , H_{8b}) desteklenmemektedir.

Aynı koşullarda, yönetim kurulunun oluşumu ile ilgili değişkenler dikkate alındığında, sonuçlar benzerdir. Sektörel dinamizm koşullarında, bağımsız üyelerin oranının satışların değişimi ($\beta=-0,359$, $p>0,05$) ve piyasa değeri değişimi ($\beta=-0,120$, $p>0,05$) üzerindeki etkisi anlamlı değildir. İcracı üyelerin oranının, sektörel dinamizm koşullarında, satışların değişimi ($\beta=0,109$, $0,05<p<0,1$) ve piyasa değeri değişimi ($\beta=0,265$, $p>0,05$) üzerindeki etkisi %5 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dinamik koşullarda, icracı üyelerin oranının satışlardaki değişim üzerindeki etkisinin %10 anlamlılık seviyesinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir, ancak bu sonuç piyasa değerindeki değişim için elde edilmemiştir. Bu

bulgular ile sektörel dinamizm ve yönetim kurulunun oluşumu ile ilgili tüm hipotezler (H_{8c} , H_{8d}) desteklenmemektedir.

Şirketlerin ürün karmaşıklığının, yönetim kurulu yapısı ve oluşumu ile ilgili değişkenler ile örgüt performansı arasındaki ilişki üzerindeki biçimleyici etkisi ile ilgili hipotezler de, analiz sonuçları ile desteklenmemektedir. Yönetim kurulu yapısı ile ilgili değişkenlerden yönetim kurulu büyüklüğünün, satışların değişimi ($\beta=-0,123$, $p>0,05$) ve piyasa değerinin değişimi ($\beta=-0,241$, $p>0,05$) ile ölçülen örgüt performansı üzerindeki etkisi, ürün karmaşıklığı dikkate alındığında anlamlı değildir. Yönetim kurulu yapısı ile ilgili diğer değişken olan başkanlık ikiliğinin ürün karmaşıklığı değişkeni ile etkileşiminin, piyasa değeri değişimi üzerinde etkisi pozitif ve %5 anlamlılık seviyesinde anlamlı olmamasına rağmen %10 anlamlılık seviyesinde anlamlıdır ($\beta=0,297$, $0,05<p<0,1$). Ancak, bu değişkenin satışların değişimi üzerindeki etkisi anlamlı değildir ($\beta=0,052$, $p>0,05$). Bağımsız üyelerin oranının ürün karmaşıklığı değişkeni ile etkileşiminin, satışların değişimi ($\beta=-0,337$, $p>0,05$) ve piyasa değeri değişimi ($\beta=-0,341$, $p>0,05$) üzerindeki etkisi negatiftir. İcracı üyelerin oranının ürün karmaşıklığı değişkeni ile etkileşiminin, satışların değişimi ($\beta=0,087$, $p>0,05$) ve piyasa değeri değişimi ($\beta=0,059$, $p>0,05$) üzerindeki etkisi ise pozitiftir. Yönetim kurulu oluşumu ile ilgili bu değişkenlerin her ikisinin de ürün karmaşıklığı ile etkileşimlerinin, hem satışların değişimi hem de piyasa değeri değişimi üzerindeki etkisi anlamlı değildir. Bu bulgulara göre, yönetim kurulunun yapısı ve oluşumu ile ilgili dört değişkenin ürün karmaşıklığı ile etkileşimlerinin, örgüt performansına etkisi ile ilgili tüm hipotezler (H_{9a} , H_{9b} , H_{9c} , H_{9d}) desteklenmemektedir.

Diğer taraftan, yönetim kurulu üyelerinin, aidiyet durumları (örgüt içinden, örgüt dışından, örgüte bağlı kuruluşlardan veya örgütün kurucu aile üyelerinin mensubu) temelinde farklılık olarak ölçülen kurul oluşumu farklılığı değişkeninin her iki performans değişkeni üzerindeki etkisi anlamlıdır. Kurul oluşumunun farklılığı, satışların değişimini ($\beta=-0,303$, $p<0,05$) ve piyasa değerinin değişimini ($\beta=-0,253$, $p<0,05$) negatif yönde etkilemektedir.

Çevresel özellikler dikkate alındığında ise, kurul oluşumunun farklılığı ile sektörel bolluk ve sektörel dinamizm değişkenlerinin etkileşimlerinin, örgüt performansı üzerindeki etkilerinin anlamlı olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Sektörel bolluk arttıkça, kurul

oluşumunun farklılığı ile piyasa değerindeki değişim arasındaki ilişki zayıflamaktadır ($\beta=-0,363$, $p<0,05$). Buna karşın, kurul oluşumunun farklılığı ile satışlardaki değişim arasındaki ilişki güçlenmektedir ($\beta=-0,154$, $p<0,1$), ancak bu ilişki %10 seviyesinde anlamlıdır. Dolayısıyla, analiz sonuçları, iki performans değeri arasında birbiri ile tutarlılık göstermemektedir. Sektörde dinamik koşullar arttıkça, kurul oluşumunun farklılığı ile satışlardaki değişim ($\beta=0,769$, $p<0,05$) ve piyasa değerindeki değişim ($\beta=0,112$, $p<0,05$) arasındaki ilişki güçlenmektedir; her iki performans değeri için pozitif olan bu ilişki %5 anlamlılık seviyesinde anlamlıdır. Şirketlerin ürün karmaşıklığı ile yönetim kurulu oluşumunun farklılığının etkileşimi ile ilgili analiz sonuçları; ürün karmaşıklığındaki artışın, yönetim kurulu oluşumunun farklılığı ile örgüt performansı arasındaki ilişki üzerinde etkisinin olmadığını ortaya koymaktadır. Örgüt performansı, satışların değişimi olarak analiz edildiğinde, etkileşim değişkeninin katsayısı ($\beta=0,234$, $p>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Ayrıca, bu katsayının ($\beta=0,375$, $p>0,05$), örgüt performansı, piyasa değerindeki değişim olarak analiz edildiğinde de anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Tüm bu bulgular ile, yönetim kurulu oluşumunun farklılığı ile örgüt performansı arasındaki ilişki üzerinde, çevresel koşullar arasından sadece sektörel dinamizmin, biçimlendirici etkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yönetim kurulu yapısı ve oluşumunun örgüt performansına etkisi ile ilgili olarak hipotezler ile önerilmeyen bir diğer sonuç, yönetim kurulunda yer alan murahhas üyeler ile ilgilidir. Yapılan analizler sonucunda, yönetim kurulunda murahhas üyelerin bulunmasının örgüt performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçları, Tablo-16'da yer almaktadır. Murahhas üyelerin, örgüt performansı üzerindeki etkisinin incelenmesinde, bağımsız üyeler ve icracı üyeler ile ilgili değişkenlerde olduğu gibi, bu üyelerin de yönetim kurulu içindeki oranları analiz edilmiştir. Yönetim kurulunda yer alan murahhas üyelerin oranının, örgütlerin satışlarının değişimini ($\beta=-0,309$, $p<0,01$) ve piyasa değerlerinin değişimini ($\beta=-0,224$, $p<0,05$) olumsuz etkilediği, ancak sektör özelliklerinin bu ilişkiler üzerinde etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır (Tablo-16). Her ne kadar yönetim kurulunda murahhas üyelerin bulunması, örgüt performansındaki değişimin %10'dan az bir bölümünü açıklasa da, bu sonuç dikkat edilmesi gereken hususlardan biridir.

Tablo 16. Yönetim Kurulu Murahhas Üyelerinin Örgüt Performansına Etkisi

Bağımlı Değişken	Satışlarda Değişim			Piyasa Değeri Değişimi		
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 1	Model 2	Model 3
Değişkenler						
Sabit Değer	17,552***	18,029***	17,839**	10,400**	10,591**	10,647**
Kontrol Değişkeni						
Şirket Yaşı	0,105	0,072	0,078	0,157	0,135	0,134
Şirket Büyüklüğü	0,159**	0,168**	0,162**	0,123**	0,194**	0,185**
Ana Değişken						
Murahhas Üyelerin Oranı	-0,309***	-0,328***	-0,334***	-0,224**	-0,277***	-0,283**
Biçimleyici Değişkenler						
Sektörel Bolluk		-0,177	-0,143		-0,401	-0,387
Sektörel Dinamizm		0,076	0,082		0,233	0,230
Ürün Karmaşıklığı		0,062	0,063		-0,020	-0,034
Etkileşim Değişkenleri						
Murahhas Üye Oranı * Sektörel Bolluk			-0,062			0,144
Murahhas Üye Oranı * Sektörel Dinamizm			-0,191			-0,488
Murahhas Üye Oranı * Ürün Karmaşıklığı			0,141			0,310
R ²	0,103	0,135	0,156	0,092	0,156	0,197
Düzeltilmiş R ²	0,086	0,094	0,089	0,074	0,110	0,091
R ² Değişimi		0,032	0,21		0,064	0,041
F	6,151***	3,251***	2,330**	4,103**	7,076***	5,274***

*** p < 0,01; ** p < 0,05; * p < 0,1

6.2.2 Yönetim Kurulu Üyelerinin Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi

Yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet, milliyet, yaş, yönetim kurulunda kıdem, sektörde kıdem, eğitim seviyesi, eğitim alanı, uzmanlık ve meslek farklılık değişkenlerinin, satışlardaki değişim ve piyasa değerindeki değişim üzerindeki etkileri ile ilgili regresyon analizlerinin sonuçları Tablo-17'de yer almaktadır. Tablodan da görüleceği üzere, yönetim kurulu üyeleri ile ilgili farklılıkların satışlardaki değişim üzerindeki etkileri ile ilgili birinci model %5 anlamlılık seviyesinde anlamlı değildir. İkinci modelde ise, yönetim kurulu üyeleri ile ilgili farklılıklar arasından milliyet farklılığının ($\beta=-0,249$, $p<0,05$) ve sektördeki kıdem farklılığının ($\beta=-0,268$, $p<0,05$) piyasa değeri değişimi üzerindeki negatif etkisi %5 anlamlılık seviyesinde anlamlıdır. Eğitim seviyesi farklılığının ($\beta=0,218$, $p<0,05$) ve uzmanlık alanı farklılığının ($\beta=0,176$, $p<0,05$), piyasa değeri değişimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi mevcuttur. Diğer farklılık değişkenleri (cinsiyet, yaş, kuruldaki kıdem, eğitim alanı, meslek ile

ilgili farklılık değişkenleri) ise, anlamlı değildir. Piyasa değeri değişimi üzerinde anlamlı bir etkisi mevcut olan bu değişkenlerden milliyet farklılığı haricindeki diğer üçü göreve yönelik farklılıklar arasındadır; milliyet farklılığı ise ilişkilere yönelik farklılıklardandır.

Tablo 17. Yönetim Kurulu Üyelerinin Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi

Model-1					
Bağımlı Değişken: Satışlarda Değişim			Doğrusallık		
Sabit = 0,969 (p>0,05; σ = 0,844)	β	t	p	Tolerans	VIF*
Şirket Yaşı	0,013	0,134	0,894	0,888	1,125
Şirket Büyüklüğü	0,086	0,768	0,444	0,713	1,402
Cinsiyet Farklılığı	-0,173	-1,662	0,100	0,816	1,225
Milliyet Farklılığı	-0,117	-1,088	0,279	0,772	1,295
Yaş Farklılığı	-0,105	-1,063	0,290	0,908	1,101
Kuruldaki Kıdem Farklılığı	-0,075	-0,637	0,525	0,641	1,559
Sektördeki Kıdem Farklılığı	-0,087	-0,754	0,453	0,663	1,508
Eğitim Seviyesi Farklılığı	-0,155	-1,296	0,198	0,618	1,618
Eğitim Alanı Farklılığı	0,106	0,921	0,360	0,665	1,503
Uzmanlık Alanı Farklılığı	-0,134	-1,233	0,220	0,757	1,321
Meslek Farklılığı	-0,097	-0,956	0,341	0,871	1,148
F = 1,332; p>0,05					
R ² = 0,130 (Düzeltilmiş R ² = 0,032)					
Model-2					
Bağımlı Değişken: Piyasa Değeri Değişimi			Doğrusallık		
Sabit = -0,065 (p>0,05; σ = 0,037)	β	t	p	Tolerans	VIF*
Şirket Yaşı	0,118	1,235	0,220	0,888	1,125
Şirket Büyüklüğü	0,188	1,757	0,082	0,713	1,402
Cinsiyet Farklılığı	0,131	1,312	0,193	0,816	1,225
Milliyet Farklılığı	-0,249	-2,424	0,017	0,772	1,295
Yaş Farklılığı	-0,069	-0,726	0,469	0,908	1,101
Kuruldaki Kıdem Farklılığı	0,012	0,103	0,918	0,641	1,559
Sektördeki Kıdem Farklılığı	-0,268	-2,414	0,018	0,663	1,508
Eğitim Seviyesi Farklılığı	0,218	1,893	0,041	0,618	1,618
Eğitim Alanı Farklılığı	-0,115	-1,039	0,301	0,665	1,503
Uzmanlık Alanı Farklılığı	0,176	1,694	0,043	0,757	1,321
Meslek Farklılığı	0,115	1,186	0,238	0,871	1,148
F = 2,229; p< 0,05					
R ² = 0,200 (Düzeltilmiş R ² = 0,110)					

* Tüm değişkenler için varyans büyütme faktörünün (variance inflation factor – VIF) düşük olduğundan, değişkenler arasında çoklu bağlantı (multicollinearity) yoktur.

İkinci model ile bazı farklılık değişkenlerinin örgüt performansı üzerinde etkisi tespit edilmiş olsa da, bu etkiler birinci modelde sağlanamamıştır. Yönetim kurulu üyelerinin farklılığının örgüt performansı üzerindeki etkisinin, farklılık değişkenlerine ayrı ayrı bağlı olarak analiz edilmesinden elde edilen bulgular farklı performans değerleri için geçerlilik göstermemektedir. Üstelik her performans değeri için, farklı değişkenlerin etkilerinin tespit edilmesi oldukça muhtemeldir. Bu durum da, mevcut yazındaki çelişkili bulguların kaynağıdır. Bu nedenle, yönetim kurulu üyelerinin farklılığının, hipotezlerde önerildiği gibi farklılık değişkenlerinin toplamı olarak analiz edilmesi, bulguların örgüt performansının farklı ölçümleri arasında tutarlılığına yol açması beklenmektedir.

Yönetim kurulu üyelerinin çeşitli özellikler temelinde farklılıklarının, şirketin satışlarındaki ve piyasa değerindeki değişime etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları Tablo-18’de sunulmaktadır. Regresyon modellerinde, şirket yaşı ve şirket büyüklüğü kontrol değişkeni olarak analizlere dâhil edilmiştir. Tüm modeller için, şirket yaşı anlamlı değilken, şirket büyüklüğü anlamlıdır ($p < 0,01$).

Regresyon analizi için oluşturulan Model-1’de kontrol değişkenleri ve ana değişkenler; Model-2’de bu değişkenlerin yanı sıra biçimleyici değişkenler ve Model-3’de ise, önceki modellerde yer alan değişkenlerin tümü ve ana değişkenler ile biçimleyici değişkenlerin etkileşimleri dâhil edilmiştir. Tüm modeller istatistiksel olarak anlamlıdır ve satışlardaki değişimin sırasıyla %46,2, %45,1 ve %46,3’ü açıklanmaktadır. Buna ek olarak, piyasa değerindeki değişimin sırasıyla %55,1, %57,2 ve %59’u açıklanmaktadır. Bu modeller ile elde edilen R^2 değerleri, üyelerin farklılıklarının birbirinden ayrı analiz edildiği modellerin R^2 değerlerinden oldukça fazladır (Tablo-17); dolayısıyla yönetim kurulu üyelerinin farklılıkları ile örgüt performansı arasındaki ilişkide, farklılıkların bir bütün olarak analiz edilmesi, bu değişkenlerin ayrı olarak analiz edilmesinden daha açıklayıcıdır.

Araştırmanın beşinci hipotezinde, yönetim kurulu üyelerinin ilişkilere yönelik farklılıkları ile örgüt performansı arasında bir ilişkinin olmadığı önerilmektedir. Analiz sonuçları, yönetim kurulu üyelerinin ilişkilere yönelik farklılıklarının satışlardaki değişim

($\beta=0,002$, $p>0,05$) ve piyasa değeri değişimi ($\beta=0,006$, $p>0,05$) üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığını ortaya çıkarmaktadır. Bu sonuçlara göre, hipotez 5 desteklenmektedir.

Tablo 18. Yönetim Kurulu Üyelerinin İlişkilere Yönelik ve Göreve Yönelik Farklılıklarının Örgüt Performansına Etkisi

Bağımlı Değişken	Satışlarda Değişim			Piyasa Değeri Değişimi		
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 1	Model 2	Model 3
Değişkenler						
Sabit	12,062***	10,988***	6,663**	6,323***	5,709***	4,531***
Kontrol Değişkenleri						
Şirket Yaşı	0,073	0,054	0,113	0,071	0,083	0,111
Şirket Büyüklüğü	0,700***	0,714***	0,682***	0,702***	0,694***	0,709***
Ana Değişkenler						
İlişkilere Yönelik Farklılık	0,002	-0,010	-0,358	0,006	0,090	0,089
Göreve Yönelik Farklılık	0,266***	0,279***	0,710**	0,304***	0,282***	0,232**
Biçimleyici Değişkenler						
Sektörel Bolluk		-0,084	1,039***		-0,327***	0,306**
Sektörel Dinamizm		0,088	-0,337**		0,265***	-0,230**
Ürün Karmaşıklığı		0,122	0,633		0,039	0,195
Etkileşim Değişkenleri						
İlişkilere Yönelik Farklılık * Sektörel Bolluk			-0,265			-0,237
İlişkilere Yönelik Farklılık * Sektörel Dinamizm			0,507			0,110
İlişkilere Yönelik Farklılık * Ürün Karmaşıklığı			0,249			0,078
Göreve Yönelik Farklılık * Sektörel Bolluk			-0,852**			-0,386**
Göreve Yönelik Farklılık * Sektörel Dinamizm			0,820**			0,469**
Göreve Yönelik Farklılık * Ürün Karmaşıklığı			-0,724			-0,195
R ²	0,482	0,486	0,527	0,568	0,617	0,623
Düzeltilmiş R ²	0,462	0,451	0,463	0,551	0,572	0,590
R ² Değişimi		0,004	0,041		0,049	0,006
F	24,387***	13,805***	8,233***	34,486***	23,436***	12,224***

*** p < 0,01; ** p < 0,05; * p < 0,1

Diğer farklılık değişkeni olan göreve yönelik farklılığın örgüt performansına etkisi ile ilgili altıncı hipotez ile yönetim kurulu üyelerinin göreve yönelik farklılıkları ile örgüt performansı arasında olumlu bir ilişkinin olduğu önerilmektedir. Regresyon analizleri sonucunda, yönetim kurulu üyelerinin göreve yönelik farklılıklarının hem satışların değişimi

($\beta=0,266$, $p<0,01$) hem de piyasa değeri değışimi ($\beta=0,304$, $p<0,01$) üzerinde pozitif ve anlamlı ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, hipotez 6 desteklenmektedir.

Yönetim kurulu üyelerinin ilişkilere yönelik farklılıklarının, sektörel bolluk koşullarında hem satışların değışimi ($\beta=-0,265$, $p>0,05$) hem de piyasa değeri değışimi ($\beta=-0,237$, $p>0,05$) üzerindeki etkisi negatiftir. Diğer taraftan, bu farklılığın sektörel dinamizm koşullarında satışların değışimi ($\beta=0,507$, $p>0,05$) ve piyasa değeri değışimi ($\beta=0,110$, $p>0,05$) üzerindeki etkisi ise pozitiftir. Ürün karmaşıklığı koşullarında, ilişkilere yönelik farklılığın satışların değışimi ($\beta=0,249$, $p>0,05$) ve piyasa değeri değışimi ($\beta=0,078$, $p>0,05$) üzerindeki etkisi yine pozitiftir. Ancak, yönetim kurulu üyelerinin farklılıkları ile örgüt performansı arasındaki ilişkide, örgütün çevresi ile ilgili koşulların etkisi dikkate alındığında, yönetim kurulu üyelerinin ilişkilere yönelik farklılıklarının her üç çevresel özellik ile etkileşiminin, hem satışların değışimi hem de piyasa değeri değışimi üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, sektörel bolluk, sektörel dinamizm ve ürün karmaşıklığı koşullarında, yönetim kurulu üyelerinin ilişkilere yönelik farklılıkları ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin olumlu yönde güçleneceği ile ilgili hipotezler (H_{7e} , H_{8e} , H_{9e}) desteklenmemektedir.

Yönetim kurulu üyelerinin göreve yönelik farklılıkları ile sektörel bolluk koşullarının etkileşiminin, şirketlerin hem satışlarının değışimi ($\beta=-0,852$, $p<0,05$) hem de piyasa değerlerindeki değışim ($\beta=-0,386$, $p<0,05$) üzerinde anlamlı bir etkisi mevcuttur. Ancak, bu etki her iki performans değışkeni için negatiftir, dolayısıyla üyelerin göreve yönelik farklılıkları ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi zayıflatmaktadır. Bu sonuca göre, çevredeki bolluk yükseldiğinde, yönetim kurulu üyelerinin göreve yönelik farklılıkları ile örgüt performansı arasındaki olumlu ilişkinin güçleneceğinin önerildiği hipotez H_{7f} desteklenmemektedir.

Diğer taraftan, yönetim kurulu üyelerinin göreve yönelik farklılıkları ile sektörel dinamizm koşullarının etkileşiminin, hem satışların değışimi ($\beta=0,820$, $p<0,05$) hem de piyasa değeri değışimi ($\beta=0,469$, $p<0,05$) üzerindeki anlamlı etkisi pozitiftir. Bu ilişkiye yönelik analizler sonucu elde edilen katsayılar ise, yönetim kurulu üyelerinin göreve yönelik

farklılıkları ile örgüt performansı arasındaki ilişki ile ilgili katsayılardan daha büyüktür. Bu durum, sektörde dinamik koşullar arttığında, yönetim kurulu üyelerinin göreve yönelik farklılıkları ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin güçleneceğini kanıtlamaktadır. Buna göre, hipotez H_{8f} desteklenmektedir.

Şirketlerin ürün karmaşıklığının biçimleyici etkisi ile ilgili hipotez H_{9f} ile karmaşıklık yükseldiğinde, yönetim kurulu üyelerinin göreve yönelik farklılıkları ile örgüt performansı arasındaki olumlu ilişkinin güçleneceği önerilmektedir. Yönetim kurulu üyelerinin göreve yönelik farklılıklarının, ürün karmaşıklığı koşullarında hem satışların değişimi ($\beta=-0,724$, $p>0,05$) hem de piyasa değeri değişimi ($\beta=-0,195$, $p>0,05$) üzerindeki etkisi negatif olup, her iki performans değişkeni için önerilen ilişki anlamlı değildir. Bundan dolayı, hipotez H_{9f} desteklenmemektedir.

Tüm analizlerin sonucunda, bu çalışma için önerilen hipotezlerin çoğunluğunun desteklenmediği ortaya çıkmaktadır. Buna rağmen, elde edilen sonuçlar, yönetim kurulları ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin analizi için önemli çıkarımlar sağlamaktadır. Analizler sonucunda, örgüt performansı üzerinde etkilerinin mevcut olduğu önerilen değişkenlerden, sadece yönetim kurulu üyelerinin göreve yönelik farklılıklarının olumlu etkisi için destek sağlanmıştır. Bunun yanı sıra, örgütün görev çevresindeki bolluğun ve dinamizmin, bu ilişkiyi biçimlendirdiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, yönetim kurulu üyelerinin ilişkilere yönelik farklılıklarının örgüt performansı üzerinde etkisinin olmadığı önerilmiş ve bu hipotez için de destek sağlanmıştır. Bu çalışma ile destek sağlanan hipotezlerin, yönetim kurulları ile ilgili yapılacak bundan sonraki çalışmalar için fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

BÖLÜM VII. TARTIŞMA

Bu çalışmada, örgütlerin yönetim kurullarının ve yönetim kurulu üyelerinin çeşitli özelliklerinin, örgüt performansına olan etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunun için, farklı kuramsal yaklaşımlar temel alınmıştır. Yönetim kurullarının örgüt performansına etkisinin belirlenmesinde, daha önceki kurumsal yönetim yazınında mevcut olan değişkenlerin yanı sıra üst-kademe yöneticiler ile ilgili yaklaşım kapsamında araştırılan değişkenlerde analiz edilerek, farklı değişkenlerin örgüt performansı üzerindeki etkilerinin karşılaştırılması sağlanmıştır. Ayrıca, örgütün çevresinin farklı koşullarında bu ilişkilerin nasıl biçimlendiği araştırılmıştır. Bu bölümde, bu bulgular değerlendirilmektedir.

7.1 Yönetim Kurulunun Yapısal Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi

Yönetim kurulu yapısı ile ilgili değişkenlerden yönetim kurulu büyüklüğünün örgüt performansını olumlu, başkanlık ikiliğinin ise örgüt performansını olumsuz yönde etkileyeceği; yönetim kurulunun oluşumu ile ilgili değişkenlerden bağımsız üyelerinin oranının örgüt performansını olumlu, icracı üyelerin oranının ise örgüt performansını olumsuz yönde etkileyeceği önerilmiştir. Çalışmanın bulguları, yönetim kurulu yapısı ve oluşumu ile ilgili tüm değişkenler için tutarlılık göstermektedir. Yapılan analizler sonucunda, yönetim kurulu büyüklüğü, başkanlık ikiliği, bağımsız üyelerin oranı ve icracı üyelerin oranı değişkenlerinin, örgüt performansı üzerindeki etkilerinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Yazında da, söz konusu değişkenler ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi ele alan araştırma bulguları, net bir ilişki ortaya koymamaktadır.

Yönetim kurulu büyüklüğünün, örgüt içinden ve dışından olan üyelerin oranının ve başkanlık ikiliğinin, örgüt performansına ne şekilde etki edeceği ile ilgili yapılan araştırmaların sayısı oldukça fazladır. Ancak bugüne kadar, bu özellikler ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin tutarlılığı ispat edilememiştir (Dalton ve diğerleri, 1998; Coles ve diğerleri, 2001).

Yönetim kurulunun büyüklüğü ile örgüt performansı arasındaki ilişki üzerinde yapılan birçok araştırmada, birbiri ile çelişkili bulgular tespit edilmiştir (Daily, Dalton ve Cannella, 2003). Araştırmalar arasındaki çelişkili bulgular, yönetim kurulu büyüklüğünün örgüt performansı üzerindeki etkisi ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda faydalanılan farklı kuramların bakış açılarını yansıtmaktadır. Vekâlet kuramı çerçevesinde, küçük yönetim kurullarında koordinasyon ve grup içi kaynaşma ve dayanışma kolaylığının, performansın daha iyi olmasına katkı sağlayacağı tartışılmaktadır. Büyük yönetim kurullarında koordinasyonunun sağlanması daha zordur, bu durum iletişim ve yönetim sorunlarını ortaya çıkarabilir (Eisenberg ve diğerleri, 1998). Buna karşılık, kaynak bağımlılığı kuramında büyük yönetim kurullarının, daha fazla kaynağa erişim olanakları nedeniyle, daha iyi örgüt performansı ile ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Bunun nedeni, bir gruba ait mevcut kaynakların, o grubu kaç kişinin oluşturduğu ile ilgili olmasıdır (Hambrick ve D'Aveni, 1992: 1449). Yönetim kurulu üyelerinin sayısının artması ile üyelerin art-yetişimlerinin farklılığı muhtemelen artacak ve dolayısıyla daha uzmanlaşmış bilgi ve yeteneklere sahip üyeler kurulda temsil edilecektir (Smith ve diğerleri, 1994).

Benzer şekilde, başkanlık ikiliği ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin yönü ve gücü ile ilgili yapılan araştırmaların sonucunda birbiri ile tutarsız bulgular elde edilmiştir (Rechner ve Dalton, 1989; Daily ve Dalton 1992, 1993; Dalton ve diğerleri, 1998), halen başkanlık ikiliğinin örgüt performansı üzerindeki etkisi belirsizliğini korumaktadır. Vekâlet kuramı kapsamında, yönetim kurulu üyelerinin icra başkanını daha iyi denetleyebilmeleri sağlanacağından, icra başkanlığı ve yönetim kurulu başkanlığı rollerinin ayrılmasının örgüt performansını artıracığı önerilmektedir (Harris ve Helfat, 1998). Kaynak bağımlılığı kuramında ise, tek liderin gelişen durumlara tepki vermesinin, karar verme sürecini hızlandıracağı tartışılmaktadır (Pfeffer ve Slancik, 1978). Boyd (1995), başkanlık ikiliği ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi ele alan kurumsal yönetim ile ilgili yedi önemli çalışmadan sadece ikisinde başkanlık ikiliğinin örgüt performansı üzerinde negatif etkisinin olduğunu belirtmektedir; yazar, bu araştırmalar arasındaki tutarsız bulguları birleştirerek başkanlık ikiliğinin örgüt performansı üzerindeki negatif etkisinin zayıf olduğunu tespit etmiştir.

Yönetim kurulunun oluşumu, yönetim kurulu üyelerinin kurumsal aidiyetleri ile ilgilidir. Yazında, genellikle kurul oluşumu ile ilgili olarak, örgüt içinden ve örgüt dışından olan üyelerin ayırımına odaklanılmış olsa da, icracı ve icracı olmayan üyeler ile bağımsız ve örgüt ile bağları olan üyelerin ayırmaları da dikkate alınmıştır. Bazı araştırmalarda, bağımsız üyelerin örgüt performansı üzerindeki etkisinin pozitif (Baysinger ve Butler, 1985; Barnhart ve diğerleri, 1994; Daily ve Dalton, 1992), bazılarında ise negatif (Beatty ve Zajac, 1994) olduğu sonucuna ulaşılmıştır; bazı araştırmalarda ise bağımsız üyeler ile örgüt performansı arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir (Hermalin ve Weisbach, 1991). Diğer taraftan, icracı üyelerin, karar verme süreçlerinde daha etkili olunmasını sağlayacak örgüte ilişkin bilgiye sahip olmalarının (Fama ve Jensen, 1983a), örgüt performansını olumlu yönde etkileyeceği önerilmektedir. Ancak, bu üyelerin örgütün yöneticisi olmaları nedeniyle kararlarındaki objektiflikleri tartışılmaktadır (Kosnik, 1987). Pearce ve Zahra (1992), icracı olmayan üyelerin, yöneticilerin denetlenmesinde daha etkili olmaları nedeniyle, performans üzerinde olumlu bir etki yarattıklarını belirtmektedirler. Buna karşılık icracı olmayan üyeler ile örgüt performansı arasında negatif ilişki tespit edilen araştırmalarda mevcuttur (Yermack, 1996).

Yazındaki bu araştırmalara ek olarak, bu çalışmanın bulguları yönetim kurulunun yapısı ve oluşumu ile ilgili mevcut değişkenlerin örgüt performansının açıklanmasına katkı sağlamayacağını desteklemektedir. Oysaki yönetim kurulu yapısı ve oluşumu ile ilgili değişkenler farklı şekilde ele alındığında, örgüt performansındaki değişim açıklanabilmektedir.

Öncelikle, yönetim kurulu liderlik yapısı ile ilgili olarak, yönetim kurulunda bulunan murahhas üyelerin, örgüt performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre, yönetim kurulu üyeleri sahip oldukları temsil ve yetki haklarını, murahhas üyelere devredebilmektedirler. Bu durum, bir veya birden fazla üyenin gücünün artmasına neden olmaktadır.

Gücün yöneticiler arasındaki dağılımı üzerinde derinlemesine araştırmalar bulunmamaktadır, ancak üst-kademe yönetici gruplarında hangi yöneticilerin güce sahip

olduğu hangilerinin olmadığı belirlenmesi, daha bütüncül modeller geliştirmek için önemlidir (Finkelstein ve Hambrick, 1996). Yazında, bu tür araştırmalarda icra-başkanının gücüne odaklanılmaktadır. Başkanlık görevinden dolayı oluşan resmi gücünün haricinde, icra başkanının örgütün kurucularından, kurucu aile üyelerinden olması (Finkelstein, 1992) veya yönetim kurulu komitelerinde yer alması (Jackling ve Johl, 2009), kendisine resmi olmayan bir güç kazandırmaktadır. İcra-başkanının örgüt içinde birden fazla görevinin olması, örgüt içi ve dışındaki diğer aktörler ile etkileşim sağladığından, başkanın gücünün artması için daha fazla fırsat yaratmaktadır (Finkelstein, 1992; Finkelstein ve D'Aveni, 1994). Görevinden dolayı oluşan gücünün haricindeki bu güçler, icra başkanının örgüt performansı üzerindeki etkisini tetikleyen en önemli etkenler arasında yer almaktadır (Finkelstein ve D'Aveni, 1994).

Bu çalışmalardan hareketle, kendi temsil ve idare yetkilerinin yanı sıra diğer üyelerinde şirketi temsil ve idare yetkilerinin kendilerine devredilmesi ile murahhas üyelerin gücünün artması kaçınılmazdır. Yönetim kurulu üyelerinin, murahhas üyelere devrettikleri konularda, bu üyeler, yönetim kurulu yerine geçmektedirler. İcra-başkanının gücü ile ilgili yapılan araştırma bulgularına benzer şekilde, bu durum örgüt performansını olumsuz etkilemektedir.

Eisenhardt ve Bourgeois'ın (1988) yaptıkları araştırma ile, gücün merkezileşmesinin, üst-kademe yönetici grupları içinde yüksek seviyede politik faaliyetlerle ilişkili olduğunu ve bunun sonucunda örgüt performansının olumsuz etkilendiğini tespit etmişlerdir. Bunun yanı sıra, icra-başkanının gücünün daha az olduğu durumda, üst-kademe yöneticiler arasında bilgi paylaşımının daha fazla olduğu ve kararların görüş birliği ile alındığı ile ilgili bulgular elde edilmiştir. Klein (2002), icra başkanının fazla sayıda görevi kabul etmesi veya zamanının çoğunu diğer aktivitelere ayırmasının, rutin görevlerinden ve stratejik odağından uzaklaşmasına neden olacağını ve dolayısıyla örgüt performansının olumsuz etkileneceğini belirtmektedir. Bu araştırma bulgularına uyumlu olarak, bu çalışmada da, yönetim kurullarında murahhas üyelerin yer almasının örgüt performansını olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmaktadır.

Diğer taraftan, yönetim kurulu oluşumu ile ilgili yazında, örgüt içinden veya örgüt dışından, bağımsız üyeler ile örgüte bağlı diğer kuruluşlardan olan üyelerin ve icracı ve icracı

olmayan üyelerin yönetim kurullarında temsil edilme oranları, sadece tek bir kurum aidiyetine bağlı kalınması sonucunu doğurmaktadır. Örneğin, yönetim kurulunun oluşumu bağımsız üyelerin oranı olarak ele alındığında, kurulda yer alan icracı ve diğer kuruluşlara bağlı olan üyeler dikkate alınmamaktadır. Bunun yanı sıra, diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de çoğu örgütün yönetim kurulu oluşumunda, örgütün kurucuları ve kurucuların aile mensuplarının önemli bir yeri vardır. Yönetim kurulu oluşumunun yazında yer aldığı ölçümlerinde aile üyelerinin etkisi göz ardı edilmektedir. Bu nedenlerden dolayı, yönetim kurullarının oluşumunun, tüm kurul üyelerinin aidiyetlerini kapsayacak biçimde ele alınması önemlidir. Bu çalışma ile yönetim kurulu oluşumunun, sadece tek bir aidiyete bağlı olarak değil tüm yönetim kurulu üyelerinin kurumsal aidiyetlerini kapsayacak biçimde, üst-kademe yönetici özelliklerinin farklılıkları ile ilgili araştırmalarda incelendiği gibi, farklılık olarak ele alınması sonucunda, yönetim kurulu oluşumunun örgüt performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yönetim kurulu üyelerinin kurumsal aidiyetlerinde ki farklılık, örgütün faaliyetleri için gerekli olan kaynaklara erişim sağlamada önemlidir. Yönetim kurulu üyelerinin farklı kurumların üyeleri olmaları, örgütün faaliyetleri için gerekli olan bilgiye erişim dışında; gerekli sermayeye veya iş dünyasındaki elitlere erişim imkânı da sağlamaktadır (Van der Walt ve Ingley, 2003). Ancak, bu çalışmanın bulgularına göre, yönetim kurulu üyelerinin, örgüt içinden, örgüt dışından, örgüte bağlı diğer kuruluşlardan ve örgütün kurucu aile mensubu olmaları temelindeki farklılıkları, örgüt performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun nedeni, Türkiye’ye özgü kurumsal koşullar ile ilgili olabilir. SPK tarafından yayınlanan ‘Kurumsal Yönetim İlkeleri’, zorlayıcı görünmemekle birlikte, normatif olarak hisseleri İMKB’de işlem gören şirketler üzerinde etkilidir. Üsdiken ve Yıldırım-Öktem (2008:49) tarafından da belirtildiği üzere, SPK gönüllülüğün esas olduğunu söylemekte ancak bir taraftan da hisseleri İMKB’de işlem gören şirketler için “uygula, uygulamıyorsan açıkla” anlayışıyla hareket ederek baskıyı bir miktar artırmaya çalışmaktadır.

‘Kurumsal Yönetim İlkeleri’ çerçevesinde belirlenen yönetim kurullarının özellikleri, örgütlerde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yer almasını ve yönetim kurulu başkanı ile icra başkanının aynı kişi olmamasını önermekte, ayrıca icracı üyelerin sayısına sınırlama

getirmektedir. Bunun sonucunda, yakın zamana kadar kurumsal aidiyet bakımından daha türdeş olan yönetim kurulları, bu aidiyet bakımından farklılaşmıştır.

Örgütün faaliyetleri ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmayan, bağımsız üyelerin ve örgüt ile bağları olan kuruluşların mensubu olan üyelerin farklı bakış açıları, karar alma zamanının uzaması gibi koordinasyon problemleri yaratabilir (Forbes ve Milliken, 1999). Ayrıca, bu farklılık yönetim kurulu içindeki kaynaşmayı bozarak, üyeleri daha az işbirliği içinde olan ve daha fazla duygusal çatışma yaşayan bir yönetim kurulunun oluşumuna neden olabilir (Lau ve Murningham, 2005). Bu nedenle, yönetim kurulu üyelerinin kurumsal aidiyetleri ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin negatif olması, yakın zamanda kurumsal çevrede oluşan değişimler ile ilgili olabileceği düşünülmektedir.

7.2 Yönetim Kurulu Üyelerinin Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi

Yönetim kurullarının örgüt performansı üzerindeki etkisini konu alan araştırmaların bulgularının bir sonuca ulaşamamasının ardındaki nedenlerden biri, mevcut araştırmaların çoğunda yönetim kurulunun yapısına ve oluşumuna odaklanması ve yönetim kurulunu oluşturan üyelerin özelliklerinin göz ardı edilmesidir. Bu nedenle, bu çalışmada üst-kademe yöneticiler ile ilgili yazın temel alınarak, yönetim kurulu üyelerinin çeşitli özelliklerinin farklılıklarına odaklanılmıştır.

Üst-kademe yöneticilerin farklılıkları ile ilgili yazında, genelde bir veya az sayıda demografik farklılık üzerinde durulmuştur ve yöneticilerin farklılıkları her bir özellik için birbirinden ayrı analiz edilmektedir. Bu yaklaşım, her bir farklılığın etkilerinin diğer farklılıklardan bağımsız olduğu varsayımına dayanmaktadır (Jackson ve Joshi, 2004). Örneğin, cinsiyete göre farklılık analiz edildiğinde, kadın yönetim kurulu üyelerinin eğitim gördükleri alan, sektördeki kıdemleri veya uzmanlık alanları göz ardı edilmektedir. Halbuki üyelerin aldıkları kararlarda sadece cinsiyetleri değil geçmiş art-yetişim ve tecrübeleri de önemlidir ve büyük ölçüde bu kararlar üzerinde cinsiyetin etkisi en azdır. Dolayısıyla,

münferit farklılık boyutlarındansa sayıca fazla karmaşık farklılık boyutlarının, sosyal süreçler ve bunlarla ilgili sonuçlar üzerinde etkili olması daha muhtemeldir (Jackson vd, 2003).

Üst-kademe yöneticiler ile ilgili araştırma bulgularındaki çelişkiler, yöneticilerin farklılıklarının bir bütün olarak incelenmemesinden kaynaklanabileceğinden, bu çalışmada, yönetim kurulu üyelerinin farklılığı, birbirlerinden ayrı olarak değil, bir bütün olarak ele alınmıştır. Yazında, farklılık en fazla, gözlemlenebilen ve gözlemlenemeyen özellikler (Milliken ve Martins, 1996) ile ilişkilere yönelik ve göreve yönelik özellikler (Pelled, 1996) olarak sınıflandırılmaktadır. Gözlemlenemeyen farklılıkların kavramsallaştırılması ve ölçümü zor olduğundan (Hambrick ve Mason, 1984), bu çalışmada, yönetim kurulu üyelerinin farklılığı, ilişkilere yönelik ve göreve yönelik farklılıklar olmak üzere ikiye ayrılmıştır.

İlişkilere yönelik özellikler, iletişim zorlukları, çatışma ve yanlış anlama gibi negatif duygusal sonuçlar ile, göreve yönelik özellikler ise genellikle pozitif bilişsel ve iletişim sonuçları ile ilişkilendirilmektedir (Milliken ve Martins, 1996). Göreve yönelik özelliklerin farklılığı, grup içinde artan iletişim ve kapsamlı tartışma ortamı sağlayarak, karar verme sürecini etkilemektedir (Smith ve diğerleri, 1994; Simons ve diğerleri, 1999). Ayrıca, bu farklılıklar, yöneticiler farklı uzmanlık alanlarına sahip olduklarında, yönetim kurullarının daha geniş kaynaklara erişimini sağlamaktadır (Richard, 2000). Diğer taraftan, cinsiyet ve etnisite gibi ilişkilere yönelik farklılıklar, yatırımcıların ve toplumun yönetim kurullarındaki farklılığın artırılması yönündeki baskıları sonucunda, son zamanlarda üst-kademe yöneticiler için önemli olmaya başlamıştır (Daily, Certo ve Dalton, 1999; Erhardt ve diğerleri, 2003).

Bu araştırmalara uyumlu olarak, bu çalışmada üyelerin ilişkilere yönelik farklılıkları ile örgüt performansı arasında bir ilişkinin olmadığı, diğer taraftan, üyelerin göreve yönelik farklılıkları ile örgüt performansı arasında ise olumlu bir ilişkinin olduğu önerilmiş ve bulgular ile desteklenmiştir. Türkiye koşullarında cinsiyet ve etnisite gibi ilişkilere yönelik farklılıkların, ABD ve diğer ülkelerde olduğu gibi, performans üzerindeki etkileri fazla değildir. Bu tür özellikler bakımından farklılıklar da, yönetim kurullarına yansımamaktadır. Yönetim kurullarında yer alan kadın üyelerin sayısının halen oldukça düşük seviyelerde olduğu bu çalışmanın sonuçlarında da görülmektedir. Dolayısıyla, Türkiye’de faaliyet

gösteren örgütlerin yönetim kurulu üyelerinin göreve yönelik farklılıklarının performans üzerindeki olumlu etkilerinin olduğu sonucundan hareketle, yönetim kurullarına seçilecek yeni üyelerin kurul içindeki işbölümü dikkate alınarak, geçmiş tecrübelerine göre seçilmesi önemlidir.

Ayrıca, bu çalışmada yapılan analiz sonuçlarında da gözlemlendiği üzere, çok-boyutlu farklılığın örgüt performansı üzerindeki etkisi, tek-boyutlu farklılıklara göre daha fazladır. Örgüt performansı, örgütün piyasa değerindeki değişim olarak ölçüldüğünde, milliyet, sektördeki kıdem, eğitim seviyesi ve uzmanlık alanlarındaki farklılıkların etkileri tespit edilmiştir. Bu farklılıklardan sadece, milliyet farklılığı ilişkilere yönelik farklılıktır. Ancak yönetim kurulları için, yabancı yöneticilerin ülke dışındaki deneyim ve uzmanlıklarına göre yönetim kurullarında yer aldıkları varsayıldığında, bu farklılıkta göreve yönelik farklılık olarak düşünülebilir. Bu çalışma kapsamında yer alan şirketler için de durumun benzer olduğu ortaya çıkmaktadır. Çünkü yabancı üyelerin yönetim kurullarında yer aldığı şirketlerin çoğunluğu yabancı şirketler ile ortaklığı bulunan şirketlerdir. Böylece, tek-boyutlu değişkenler arasında örgüt performansı üzerinde etkisi olanlar üyelerin göreve yönelik farklılıklarını yansıtmaktadır. Ancak, bu farklılıkların etkisi sadece örgütün piyasa değerindeki değişim için geçerlidir, örgüt performansı farklı bir biçimde ölçüldüğünde, bu farklılıkların etkisi anlamını kaybetmektedir. Farklı performans ölçümleri arasında tek-boyutlu farklılık değişkenlerinin etkileri tutarlılık göstermemektedir.

7.3 Örgütün Görev Çevresinin Biçimleyici Etkisi

Yönetim kurulları ile ilgili yapılan araştırmalarda, bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenleri birbirine bağlayan süreç ve mekanizmalar ile doğrudan ilişkiler kurulmadan, yönetim kurulu oluşumu gibi girdiler ile performans gibi çıktılar arasında dolaylı bağlantılar oluşturulmaktadır (Pettigrew, 1992: 171). Bu önemli eleştiri dikkate alınarak, yönetim kurulları ile örgüt performansı arasındaki ilişki de, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birbiri ile doğrusal etkilerinin yerine, biçimleyici değişkenlerin analizlere dâhil edilmesi gereklidir. Örgütün içinde yer aldığı bağlam, bu ilişki için önemli bir biçimleyici değişkendir. Carpenter

(2002), bağlamın biçimleyici özelliğini incelediği çalışmasında, grubun sosyal ve örgütün stratejik bağlamının, üst kademe yönetici gruplarının farklılığı ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi biçimlediğini tespit etmiştir.

Üst-kademe yöneticilerin farklılıkları ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmalar arasındaki çelişkili bulguların bir diğer nedeni de bu araştırmalarda örgütün çevresi ile ilgili etkilerin nadiren dikkate alınmasıdır. Hâlbuki üst-kademe yöneticilerin özelliklerinin belirleyicisi olarak bağlamın önemine ilk Hambrick ve Mason (1984) dikkat çekmiştir. Daha sonraki çalışmalarda ise, üst-kademe yöneticilerin ve icra-başkanının örgüt performansı üzerindeki etkilerinin, görev çevresi, örgüt ve üst-kademe yöneticilerin veya icra-başkanının demografik özellikleri ile ilişkili olduğu önerilmektedir (Finkelstein ve Hambrick, 1990, 1996). Grup farklılığı ile ilgili yazında da, farklılığın sonuçları üzerinde bağlamın etkisinin araştırılması gerekliliği vurgulanmaktadır (Jackson, Joshi ve Erhardt, 2003).

Benzer şekilde, yönetim kurulu üyelerinin özellikleri ile çevresel etkilerin ilişkisine de çok fazla dikkat edilmemiştir (Zahra ve Pearce, 1989). Yönetim kurulu oluşumu ve örgüt performansı arasındaki ilişkinin araştırmalar arasında tutarlılık göstermemesinden hareketle, bazı araştırmacılar (Wagner ve diğerleri, 1998; Kiel ve Nicholson, 2003) bu ilişkinin farklı sektörlerde veya örgütler için farklı koşullarda değişebileceğini önermektedirler.

Bu çalışmada, hem yönetim kurulunun yapısı ve oluşumu ile ilgili değişkenler ile örgüt performansı arasındaki ilişkide, hem de yönetim kurulu üyelerinin özellikleri ile örgüt performansı arasındaki ilişkide, örgütün görev çevresinin özelliklerinin biçimleyici etkisi olduğu önerilmiştir. Örgütün görev çevresinin özellikleri olan bolluk, dinamizm ve karmaşıklığın bu ilişkileri kuvvetlendireceği önerilmiştir. Örgüt performansı üzerinde anlamlı etkileri tespit edilen değişkenler ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin, sektördeki bolluk ve dinamizm koşullarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Bolluk, azami stratejik tercih ve asgari rekabet baskısı yaratmaktadır (Castrogiovanni, 1991). Bolluk koşullarında, örgüt dışından oluşabilecek tehditlerin genellikle olmaması, üst-kademe yöneticilerin diğer koşullara göre daha az sınırlama ile çalışmalarına neden

olmaktadır; bu durum, üst-kademe yöneticiler üzerindeki etkilerin sonuçlarının tahmin edilmesini zorlaştırmaktadır (Finkelstein ve Hambrick, 1996). Bir taraftan, çevrede tehdit edici koşulların olmaması genellikle yöneticiler arasında anlaşma ve işbirliğini kolaylaştırdığı için, bolluğun olduğu koşullarda, yöneticiler arasındaki görüş birliği daha fazladır; ancak diğer taraftan, çevredeki bolluk rekabet konusunda yöneticilere daha geniş tercihler sunduğundan, fikirlerin farklılığı için daha fazla olanak vardır, bu durum da anlaşmazlıkların oluşmasına neden olmaktadır (Dess ve Origer, 1987). Bu çalışmanın bulguları varsayıldığının aksine, Dess ve Origer'ın ikinci görüşünü desteklemektedir. Sektörde bolluk olduğu durumlarda, yönetim kurulu üyelerinin göreve yönelik farklılıkları ile örgüt performansı arasındaki ilişki zayıflamaktadır. Bu durum, farklı özelliklere sahip yöneticilerin örgüt için bolluğun oluşturduğu olumlu koşullardan faydalanamadıklarını göstermektedir. Dolayısıyla, bu koşullarda göreve yönelik farklılık bakımından daha türdeş olan yönetim kurulu üyelerine sahip olan örgütlerin daha başarılı olacağı ortaya çıkmaktadır.

Diğer taraftan, üst-kademe yöneticilerin özelliklerinin farklılıkları, ayrıntılı stratejilerin tasarlanmasına ve mevcut alternatiflerin değerlendirilmesine olanak sağladığı için; örgütün çevresinde çok fazla istikrarsızlığın olduğu durumlarda, durağan çevrelere göre daha önemlidir (Finkelstein ve Hambrick, 1996). Zorlayıcı çevreler, örgüt yöneticilerinin, örgüt dışındaki gereklilikler ile baş edebilmeleri için, fazlasıyla talep oluştururlar (Pfeffer ve Salancik, 1978). Ancak, dinamik koşullarda, karar verme için gerekli olan bilginin seviyesi düşüktür (Milliken, 1987) ve yöneticiler karar vermek için yoğun zaman baskısı ile karşı karşıya kalırlar (Eisenhardt, 1989b). Dolayısıyla, bu istikrarsız çevrelerde bilgi işleme kapasiteleri daha fazla olan daha büyük ve daha fazla çeşitliliğe sahip gruplara ihtiyaç duyulmaktadır (Haleblian ve Finkelstein, 1993).

Bu çalışmanın bulguları da bu durumu desteklemektedir. Sektörde dinamizm olduğu koşullarda, yönetim kurulu üyelerinin göreve yönelik farklılıkları ile örgüt performansı arasındaki ilişki güçlenmektedir. Benzer şekilde, yönetim kurulu oluşumu ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin de güçlendiği tespit edilmiştir. Dinamik koşullarda faaliyet gösteren örgütlerde yönetim kurulu üyeleri, dinamizmin etkilerinin azaltılmasına çalışacaklardır. Yönetim kurullarının görevlerinden biri, karar vermek için kullanılacak bilgiye

daha kapsamlı olarak erişim sağlamaktır. Farklı özelliklere sahip veya farklı kurumsal aidiyetleri olan yönetim kurulu üyelerinin, örgütün faaliyetleri için gerekli bilgiye erişimi daha kolaydır. Bu nedenle, dinamik çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerin performanslarının daha iyi olabilmesi için, örgütün görev çevresinin farklı özelliklerini temsil edebilen yönetim kurulu üyelerine ihtiyaç duyulmaktadır.

7.4 Yönetim Kurulunun Kurumsal Yapısının Örgüt Performansına Etkisi

Örgütlerin yönetim kurullarının yapısal özellikleri ve yönetim kurulu üyelerinin özellikleri ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada; yönetim kurulu üyelerinin özellikleri, üyelerin kararları üzerinde etkileri olan ilişkilere yönelik ve göreve yönelik özellikleri ile sınırlandırılmıştır. Yönetim kurulu üyelerinin göreve yönelik özelliklerinin performans üzerindeki etkileri bu çalışma ile tespit edilmiştir, ancak elbette ki performans üzerinde etkili olan başka unsurlarda mevcuttur. Bunlar arasında şirketin kurucu aile üyelerinin etkileri Türkiye koşullarında önemli bir husus olarak ortaya çıkmaktadır. Şirket sahiplerinin aile üyelerinin performansa katkıları; şirketin faaliyetleri ile ilgili derin bilgileri, kendilerini şirketin başarısına adanmaları, kurdukları ilişkiler ve kariyerleri boyunca geliştirdikleri itibarları ile ilişkilidir (Anderson ve Reeb, 2003). Türkiye’de ki çoğu şirketin aile şirketi olması sebebiyle, bu üyelerin performans üzerindeki etkilerinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

Türkiye’de ki kurumsal yönetimin kurumsal arka planı, Yurtoğlu’nun 2003 yılında yaptığı çalışmada özetlenmektedir. Yakın zamanda yapılan bu çalışma ile ortaya çıkan bulgular, halen Türkiye’de ki kurumsal yönetim alanının özelliklerini temsil etmektedir. Yurtoğlu’na (2003) göre, Türkiye’de kurumsal yönetimin özellikleri büyük ölçüde Türk sermaye piyasalarının özelliklerini yansıtmaktadır. Öncelikle, Türk şirketlerinin sadece küçük bir bölümü halka açıktır. İkinci olarak, halka açık şirketlerin yoğunlaşmış sahiplik yapıları nedeniyle, kurumsal denetim için aktif bir piyasa bulunmamaktadır. Türk kurumsal yönetim alanının üçüncü özelliği ise iş gruplarının (*business groups*) mevcudiyetidir. OECD’nin (2006) Türkiye ile ilgili raporunda, Türkiye’de ki kurumsal yönetim alanının, çoğunlukla aile

kontrolünün olduğu finansal-sınai iş gruplarının yüksek derecede yoğunlaşmış ve merkezileşmiş sahiplik yapıları ile nitelendirildiği, belirtilmektedir.

Türkiye’de aileler, doğrudan veya dolaylı olarak, şirketlerin çoğunluk kontrolünü elinde bulundurmaktadır; sahiplik ve denetimin ayrımı genellikle piramit veya karmaşık sahiplik yapıları ve iki-sınıflı hisse yapıları (*dual-class share*) ile temin edilmektedir (Yurtoğlu, 2003). Aslında, yoğunlaşmış sahiplik yapıları sadece Türkiye’ye özgü bir durum değildir, hatta ABD ve İngiltere dışında dünya genelindeki çoğu şirket aileler veya devlet tarafından kontrol edilmektedir (La Porta ve diğerleri, 1999). Şirketin sahibi aile üyeleri, şirketlerin yönetim kurullarına tahakküm etmektedirler ve yönetim kurulları şirket sahiplerinin şirket üzerindeki etkisinin sağlanmasında öncelikli içsel kontrol mekanizması olarak ortaya çıkmaktadır (Yurtoğlu, 2003). Buğra (1994: 285), “*faaliyetleri ne denli geniş olursa olsun, Türk holding şirketlerinin, şirketi kurmuş olan ailelerin malı olduğunu ve onlar tarafından yönetildiğini*” belirtmektedir. Bu nedenle, özellikle şirketlerin yönetim kurulları aracılığıyla aile üyelerinin örgüt performansı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.

Ararat ve Yurtoğlu (2006: 28-29), Türkiye’de şirketlerin yönetim kurulları ile ilgili olarak iki önemli soruna değinmektedirler. “*İlk sorun yönetim kurulunun işlevi ile ilgilidir. Mülkiyetin belli ellerde toplanması ve hakim ortakların doğrudan şirket yönetiminde yer alması karar alma organlarının etkinliğini azaltmakta ve kararların tek yanlı olarak hakim ortak tarafından alınmasına olanak vermektedir. Bu tip şirketlerde yönetim kurulu genellikle bir formaliteye indirgenmektedir. İkinci sorun ise yönetim kurullarının işlev gördüğü şirketlerde yönetim kurullarının bileşimi ile ilgilidir. Türkiye’de yönetim kurullarına aday gösterme hakkı sadece hissedarlara tanınmıştır. Şirket organlarının ve hesap verme sorumluluğu olan hiç bir kurumsal yapının aday gösterme konusunda bir yetkisi yoktur. Bu durum yönetim kurulu üyelerinin tek taraflı olarak hakim ortak tarafından belirlenmesine yol açmakta ve yönetim kurullarından hesap sorma ve üyelerin performansını izleme ve denetleme yöntemlerini sistem dışında bırakmaktadır*”. Yönetim kurulu üyelerinin hakim ortak tarafından belirleniyor olması, yönetim kurulu üyelerinin bağımsız özelliklerindense bu üyelerin şirket ortaklarının özellikleri ile ne derece uyumlu olduğu, önemli bir husus olarak ortaya çıkmaktadır.

“Yönetim kurulları büyük ölçüde hakim ortak konumundaki ailelerin üyelerinden ve onların seçtiği dışarıdan gelen kişilerden oluşmaktadır. Holding yapılaşmalarında ana şirket çalışanları da sıklıkla yönetim kurullarına atanmaktadır. Yönetim kurullarının oluşmasında, çalıştırılmasında ve işlev görmesindeki bu kontrol ve denge eksikliği şirketin stratejik yöneliminin belirlenmesinde, seçeneklerin analizinde ve operasyonların yönetilmesinde profesyonel kadrolardan yararlanılmasını ve dahası bu kadroların yetişmesini engellemektedir. Profesyonel yöneticiler ikinci derecede kararların alınmasında yetkilendirilmekte, önemli kararlar hakim ortaklar tarafından alınmaktadır. Bu durumda kararlar şirket değerini tüm hissedarlar ve/veya tüm paydaşlar için en çoklayacak yerde hakim ortaklar için en fazla fayda sağlamaya yönelik olmaktadır. Karar alıcıların sadece sınırlı bir genetik havuzdan seçilmesi ise doğal olarak rekabet gücünü olumsuz etkiler” (Ararat ve Yurtoğlu, 2006: 29). Yönetim kurullarının hakim ortaklar tarafından oluşturulması, bu kurulların bağımsız karar verebilme imkanını ortadan kaldırmaktadır. Bu durum da şirket performansını etkileyen önemli bir etkidir.

Türkiye’de yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin örgüt performansına etkisi ile ilgili yapılan çalışmalarda, şirketlerin sahipleri olan aile üyelerinin etkilerinin yönetim kurullarının oluşumunun öncülleri olarak incelenmesi önemli bir husus olarak ortaya çıkmaktadır. Yazında, yönetici gruplarının oluşumunun öncülleri ile ilgili çalışmalar, bu grupların etkileri ile ilgili çalışmalara göre oldukça azdır. Pettigrew (1992: 176), yönetici gruplarının özelliklerinin bağımlı değişken olarak incelenmesi ve “neden bu grupların olduğu gibi oluşturulduğu” sorusunun cevaplanması gerekliliğine işaret etmektedir. Benzer şekilde, Finkelstein ve Hambrick (1996), yapılan araştırmalarda genellikle yöneticilerin etkilerinin belirlenmesine yönelik bir eğilim olduğunu, ancak yöneticilerin özelliklerinin ve davranışlarının belirleyicilerinin daha fazla anlaşılmasının gerekliliğini belirtmektedirler. Yönetici gruplarının öncülleri ile ilgili olarak, yeni atanan veya görevinden ayrılan yöneticilerin özelliklerinin, grup içindeki yöneticiler ile benzerliği veya uyumsuzluğu ile ilgili çalışmalar (Wagner, Pfeffer ve O’Reilly, 1984; Boone ve diğerleri, 2004) mevcuttur. Türkiye’de ise, yönetim kurulu üyelerinin genellikle şirketin hakim ortağı tarafından belirleniyor olmasından dolayı, şirketin sahibi aile üyelerinin özelliklerinin etkilerinin incelenmesi önemli bir öncül olarak ortaya çıkmaktadır.

BÖLÜM VIII. SONUÇ

Yakın tarihte gelişmiş ülkelerde yaşanan şirket skandalları, şirketlerin şeffaflıkları ile hesap verebilirlikleri üzerindeki ilginin artmasına neden olmuş ve bunun sonucunda birçok ülkede kurumsal yönetim ilkeleri geliştirilmiştir. Bu normatif ilkelere uyum sağlayan şirketlerin performanslarının daha iyi olacağı düşünülmektedir. Son yıllarda, Türkiye’de de kurumsal yönetimin yansımaları daha fazla hissedilmeye başlanmıştır. Bu gelişmelerden hareketle, bu çalışma ile şirketler için önemi giderek artan kurumsal yönetimin en önemli bileşeni olan yönetim kurullarına odaklanılmış ve Türkiye’de hisseleri İMKB’de işlem gören şirketlerin yönetim kurullarının örgüt performansları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu çalışmanın bulguları, hem yönetim kurulları ile ilgili kurumsal yönetim yazınına, hem de üst-kademe yöneticiler ile ilgili yazına katkı sağlamaktadır.

Çalışmanın bulguları, örgüt performansı üzerinde yönetim kurulunun yapısal durumundansa kurulu oluşturan üyelerin çeşitli demografik özelliklerinin etkisinin varlığını desteklemektedir. Yönetim kurulu büyüklüğü, başkanlık ikiliği, bağımsız üyelerin ve icracı üyelerin oranları ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Yazında yönetim kurulları ile örgüt performansı arasında ilişki ile ilgili yapılan meta-analiz çalışmalarının (Dalton ve diğerleri, 1998) sonuçlarına uyumlu olarak, bu çalışmanın bulguları yönetim kurulu yapısı ve oluşumu ile ilgili bu değişkenlerin örgüt performansı ile ilişkilerinin analizinin katkısının olmadığını ortaya çıkarmaktadır. Ancak, bu sonuç bu değişkenlerin bundan sonra yönetim kurulları ile ilgili yapılacak araştırmalara dâhil edilmemesi anlamını taşımamalıdır. Kurumsal Yönetim İlkelerinde de üzerinde durulan ve yönetim kurullarının işleyişlerinin anlaşılmasında son derece önemli olan bu değişkenlerin örgüt performansı ile doğrusal ilişkilerinin analiz edilmesinin yerine, yönetim kurullarının diğer özellikleri ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin öncülleri veya kontrol değişkenleri olarak yapılacak araştırmalara dâhil edilmeleri halinde, katkı sağlanması beklenmektedir.

Yönetim kurulu üyeleri, bu görevlerine seçilirken çeşitli özelliklerine göre tercih yapılmaktadır. Bu durum, örgütün kurucuları hariç, örgüt içinden ve dışından olan üyeler ve hatta kurucuların aile üyeleri ve örgüt ile bağları bulunan diğer örgütlerin mensubu olan üyeler

için de geçerlidir. Örgütün kurucularının bile, örgütün faaliyet gösterdiği alanda kurulması ile ilgili tercihlerinde, kendi geçmiş deneyim ve bilgi birikimleri ile bireysel özelliklerinin de etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla, bu çalışmada yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin örgüt performansı üzerinde etkili olduğu varsayılmıştır.

Örgütün performansına etki eden kararlar, yönetim kurulunu oluşturan üyelerin bireysel kararları değil, grup olarak alınan kararlardır. Milliken ve Martins (1996), grup üyelerinin bireysel bilgi, beceri ve yetenek farklılıklarının grup içinde daha geniş kaynak ve bilgi temeli oluşturduğunu ve bu durumda grup kararlarının kalitesini etkilediğini belirtmektedirler. Bu nedenle, bu çalışmada üyelerin çeşitli özelliklerinin yönetim kurulu içindeki farklılığı incelenmiştir. Yazında, örgüt içinde çalışma gruplarındaki üyelerin özelliklerinin farklılığı ve üst-kademe yöneticilerin özelliklerinin farklılığı ile ilgili olarak kapsamlı araştırmalar mevcuttur. Özellikle, üst kademe yöneticilerin özelliklerinin farklılığı ile ilgili araştırmalara, son 25 yıldan fazla bir süreden bu yana, yoğun ilgi gösterilmiştir. Ancak, bu alanlarda yapılan araştırmalara rağmen, benzer şekilde yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin farklılığı ile ilgili çalışmaların sayısı oldukça azdır. Mevcut çalışmalarda ise daha çok, özellikle yasal olarak uygulanması gerekli olan veya kamuoyu tarafından yönetim kurullarında olması beklenen farklılıklara odaklanılmıştır. Bu farklılıklar çoğunlukla cinsiyet ve etnisite ile ilgilidir. Yazında, cinsiyet ve etnisite, ayrıca milliyet ve yaş değişkenleri bireylerin ilişkilerine yönelik özellikler olarak sınıflandırılmaktadır. Bu özelliklerin yanı sıra, bireylerin eğitim durumları, uzmanlık alanları ve kıdemleri gibi özellikler ise göreve yönelik özelliklerdir. Bu çalışmada, yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin farklılığı için bu ayrım gözetilerek, yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin farklılıklarının örgüt performansı üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Bu çalışmanın bulguları ile, yönetim kurulu üyelerinin göreve yönelik özelliklerinin farklılıklarının örgüt performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Buna karşın, yönetim kurulu üyelerinin ilişkilere yönelik özelliklerinin farklılıklarının, beklenildiği şekilde örgüt performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmanın bulgularına göre, üst-kademe yöneticiler ile ilgili araştırma akımının temel varsayımlarından biri olan yönetici özelliklerinin farklılığı, yönetim kurulları ile örgüt

performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine de katkı sağlamaktadır. Yönetim kurulları ile ilgili diğer özelliklerin de farklılık olarak incelenmesi, değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin elde edilmesine yol açmaktadır. Daha öncede belirtildiği üzere, yönetim kurulu oluşumunun yazındaki mevcut araştırmalarda yer aldığı biçimde sadece üyelerin tek kurumsal aidiyetleri ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi sonucunda anlamlı bulgular elde edilememiştir. Temel olarak, yazında, yönetim kurulu oluşumu, yönetim kurulu içinde yer alan bir grup üyenin kurumsal aidiyetlerine göre diğer üyelere oranı olarak işlemselleştirilmektedir, böylece bu üyelerin farklılığı esas alınmaktadır. Ancak farklılığın bu şekilde, iki kurumsal aidiyete göre işlemselleştirilmesi, diğer üyelerin kurumsal aidiyetleri dikkate alınmadığı için eksik kalmaktadır. Farklılığın oran olarak işlemselleştirilmesi, cinsiyet gibi iki kategoriden oluşan değişkenler için uygundur, ikiden fazla kategoriden oluşan değişkenler için farklılığın başka şekilde işlemselleştirilmesi daha doğrudur. Buna göre, daha önce örgüt performansı ile arasında anlamlı bir ilişkinin belirlenemediği yönetim kurulu oluşumu, yönetim kurulunda yer alan tüm üyelerin aidiyetlerini kapsayacak biçimde farklılık olarak işlemselleştirildiğinde, anlamlı sonuçlar tespit edilmiştir. Yönetim kurulu oluşumunun, üyelerin kurumsal aidiyetlerinin farklılığı olarak incelenmesi, bu çalışmanın önemli katkılarından biridir.

Bunun yanı sıra, yönetici özelliklerinin farklılıklarının çok-boyutlu olarak ele alınması, bu çalışmanın diğer temel katkısıdır. Çalışmanın bulgularına göre, çok-boyutlu farklılığın etkisi, tek boyutlu farklılıkların etkilerinden daha fazladır. Ayrıca, aynı farklılık değişkenlerinin etkilerinin, örgüt performansının farklı ölçümleri arasında farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Üst-kademe yönetici özellikleri ile ilgili yazındaki araştırmaların çoğunluğunda farklılık tek-boyutlu olarak incelendiği için, araştırma bulguları arasında bu gibi çelişkiler ile karşılaşılmaktadır. Araştırma verileri için hâlihazırda mevcut olan farklılık boyutlarının, birlikte analiz edilmesinin, gelecekte yapılacak olan araştırmalar için önemli olacağı düşünülmektedir. Farklılığın çok-boyutlu olarak incelenmesinde, farklılık özellikleri arasında, kuramsal olarak, ayırım yapılması gereklidir.

Bu çalışmada, ayrıca, yönetim kurulları ve yönetim kurulu üyeleri ile örgüt performansı arasındaki ilişkiler üzerinde örgütün görev çevresinin etkileri incelenmiştir. Görev

çevresini oluşturan boyutlardan, sektörel bolluk ve sektörel dinamizmin, yönetim kurulu üyelerinin göreve yönelik özelliklerinin farklılığı ile örgüt performansı arasındaki ilişki üzerinde biçimlendirici etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, yönetim kurulu üyelerinin göreve yönelik özelliklerinin farklılığının örgüt performansı üzerindeki etkisi, bolluğun olduğu koşullarda azalmakta iken, dinamizmin olduğu koşullarda ise güçlenmektedir. Ayrıca, yönetim kurulu oluşumunun örgüt performansı üzerindeki etkisi de, dinamik koşullarda güçlenmektedir.

Bu bulgular, yönetim kurulları ve üst-kademe yöneticiler ile ilgili yapılacak araştırmalarda, örgütün içinde bulunduğu çevresel özelliklerin dikkate alınması gerekliliğini bir defa daha ortaya çıkarmaktadır. Zaten, yazında yönetim kurulları ile ilgili yapılan araştırmalarda, örgütün içinde yer aldığı çevrenin özelliklerinin dikkate alınmaması ile ilgili eleştiriler bulunmaktadır. Üst-kademe yöneticiler ile ilgili yapılan araştırmalarında örgütün çevresinden bağımsız analiz edilmesi ile ilgili benzer eleştiriler mevcuttur. Carpenter (2002), üst-kademe yöneticilerin özelliklerinin etkilerinin, sadece yöneticilerin stratejik ve sosyal bağlamları dikkate alındığında, örgüt performansına yansıtacağını belirtmektedir. Çevresel koşulların önemi, ayrıca, grup farklılığı ile ilgili çalışmalarda da son zamanlarda yeniden vurgulanmaktadır. Jackson, Joshi ve Erhardt (2003), bağlamın biçimleyici etkilerinin incelenmemesinin, yazının zayıflıkları arasında yer aldığını ve grup farklılığının etkilerinin şekillendirilmesinde, bağlamın rolünün incelenmesine olan ihtiyacın arttığını belirtmektedirler. Bu kapsamda, bu çalışmanın diğer bir önemli katkısı, örgütlerin ana faaliyet sektörleri ile sınırlandırılarak incelenen örgüt çevresinin özelliklerinin yönetim kurulu üyelerinin farklılığı ile örgüt performansı arasındaki ilişki üzerindeki biçimleyici etkinin anlaşılmasıdır.

Akademik yazına katkının ötesinde, bu çalışmanın hem işletmeler hem de düzenleyici kamu kurumları için de çıkarımları mevcuttur. Öncelikle, bu çalışmanın, SPK ve kurumsal yönetim ile ilgili diğer düzenleyici kamu kurumları için katkı sağlamaktadır. Bu çalışmanın bulguları, kadınlar veya diğer azınlık gruplarının yönetim kurullarında temsil edilme oranları gibi yönetim kurulu üyelerinin tercih edilen özelliklerinin, kurumsal yönetim ile ilgili yeni tavsiye veya kural niteliğinde olan düzenlemelerde yer almasında veya yürürlükte olan

düzenlemelerin ilgili hükümlerinin değiştirilmesinde faydalı olduğunu, desteklemektedir. Bunun yanı sıra, bu çalışmanın şüphesiz, şirketlerin hissedarları ve yönetim kurulu üyeleri içinde çıkarımları mevcuttur. Bu çalışmanın bulguları, yönetim kurullarına yeni üyelerin seçimleri sırasında, bu üyelerin özelliklerinin nasıl olması gerektiği hakkında, şirketler için yol göstericidir.

Belirtildiği üzere, bu çalışmanın bulgularının gerek yönetim kurulları gerekse üst-kademe yönetici grupları ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesi için, hem akademik hem de uygulamaya yönelik alanlarda katkıları bulunmaktadır; ancak elbette ki bu çalışmanın da sınırlılıkları mevcuttur. Sınırlılıklar, araştırılan ilişki için bazı önemli öncüllerin ve aracı değişkenlerin incelenmemesi ve çalışmada kullanılan yöntem ile büyük ölçüde değişkenlerin işlemselleştirilmesi ile ilgilidir.

Öncelikle bu çalışmanın en önemli sınırlılıklarından biri, örgütün çevresini temsil eden boyutların ölçümü ile ilgilidir. Yönetim kurulu ile yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin ve örgüt performansının ölçümü açıktır; ancak örgütün görev çevresinin boyutlarının ölçümü için aynı durum söz konusu değildir. Bu çalışmada, örgütün görev çevresi, örgütün faaliyet gösterdiği sektör olarak incelenmiştir. Dolayısıyla, sektörlerin bolluk ve dinamizm oranlarının ölçümü için gerekli veriler, sektör bilanço ve gelir tabloları temel alınarak hesaplanmıştır. Sektörlerin bilanço ve gelir tabloları, sadece TCMB tarafından hazırlanmaktadır; bundan dolayı TCMB'nin sektör ayrımlarına bağlı kalınmıştır. Burada temel sorun, sektör ayrımlarının daha genel seviyede olması ve bazı sektörler için alt-sektörler temelinde verilerin mevcut olmamasıdır. Ulaştırma, Haberleşme ve Depolama sektörü ile ilgili mevcut veriler, faaliyet konularının bir arada değerlendirilmesi günümüz koşulları için uygun olmayan şirketlerin faaliyet gösterdikleri çevrelerinin bolluk ve dinamizm değerlerinin arasında fark olmamasına yol açmıştır. Bu durumda, bir taşıma şirketi olan Türk Hava Yolları ile haberleşme ile ilgili alanlarda faaliyet gösteren Turkcell ve Türk Telekom şirketlerinin, görev çevrelerinin bolluk ve dinamizm değerlerinin aynı olduğu varsayılmak durumunda kalınmıştır. Bu sektör kadar geniş kapsamlı olmasa da, diğer sektörler için de alt sektör verilerine ulaşılamadığından, bir üst sektör seviyesi için geçerli olan veriler, şirketlerin görev çevrelerinin bolluk ve dinamizm değerlerinin ölçümü için kullanılmıştır. Bunun yanı sıra,

örgütün görev çevresinin boyutlarından olan karmaşıklığın ölçümü için gerekli veriler elde edilememiştir. Bu nedenle karmaşıklık, diğer boyutlardan farklı olarak şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörlere göre değil, ürün çeşitliliklerine göre ölçülmüştür. Bu nicel verilerin, nitel veriler ile desteklenmesi ölçüm hatalarını en aza indirgeyecektir. Bu çalışmada da, şirketlerin İcra-Başkanları veya yönetim kurulu üyelerinden biri ile mülakat yapılarak nitel verilerin elde edilmesi planlanmış olsa da, yeterli sayıda şirketin yönetim kurulu üyelerinden mülakat için randevu alınamamıştır. Bu kişiler ile görüşmenin zor olduğu göz önünde bulundurularak, veri toplama yönteminin söylem analizi gibi mülakat dışındaki diğer nitel yöntemlerden elde edilecek verileri de kapsayacak şekilde genişletilmesi bundan sonra yapılacak çalışmalarda faydalı olacaktır.

Çalışmanın bir diğer sınırlılığı ise, bulguların sadece 2009 yılı için kesitsel analiz yapılarak elde edilmesidir. Çalışmanın diğer yılları da kapsayacak şekilde genişletilmesi, elde edilen bulguların geçerliliğinin sağlanması için önemlidir. Türkiye’de ki şirketlerin yönetim kurulu üyeleri arasında çok sık değişikliklere rastlanmamaktadır ancak 2005 yılından itibaren hisseleri İMKB’de işlem gören şirketler tarafından kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmaya başlanması ile birlikte, yönetim kurullarında bazı değişimler yaşanmaktadır. Dolayısıyla, yıllar içinde değişim sonucunda oluşan farklı yönetim kurullarının örgüt performansı üzerindeki etkisi ile yönetim kurullarına atanan yeni üyelerin özellikleri araştırılmaya değer bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

Diğer taraftan, bu çalışmanın örnekleminde sadece hisseleri İMKB’de işlem gören şirketlerin yer alması başka bir sınırlılık olarak düşünülebilir. Ancak, Üsdiken ve Yıldırım-Öktem’in (2008: 45) de belirtmiş olduğu gibi, “*bu kuruluşlar özel sektörün en örgütlenmiş, veya Türkiye’de yaygın tabirle, en kurumsallaşmış kesimini*” oluşturmaktadırlar. TKYD’nin “Türkiye’nin Kurumsal Yönetim Haritası” ile ilgili rapor (2005, 2007) sonuçlarında da, bu çıkarıma ulaşılabilmektedir. Bu çalışmada, hisseleri İMKB’de işlem gören bazı şirketler kapsam dışında bırakılmıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmalara bu şirketlerde dâhil edilebilir. Özellikle, İMKB’de işlem gören mali kuruluşlar gerek sayıları bakımından gerekse Türkiye’de önemli sektörler arasında yer almasından dolayı gelecekte yapılacak çalışmalar için olanak sağlamaktadır. Ancak bu noktada önemli olan, bu çalışmanın Araştırma Tasarımı

ile ilgili bölümünde de üzerinde durulduğu şekilde, bu şirketlerin performans değerlerinin diğer şirketlerin performansları ile karşılaştırılması için performans ölçümlerine dikkat edilmesi gerekliliğidir. Ayrıca, bu çalışmanın hisseleri İMKB’de işlem gören şirketler dışındaki büyük şirketleri, örneğin Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunu da kapsayacak şekilde genişletilmesi mümkündür. Ancak bu şirketlerin performanslarının ölçümünde mali bilgilere dayanan veriler yerine diğer performans ölçümlerinin kullanılması gerekli olabilir, zira hisseleri halka açık şirketlerin dışındaki şirketlerin mali tabloları veya faaliyet raporlarına ulaşım her zaman mümkün olmamaktadır.

Yöntemle ilgili sınırlılıkları dışında, bu çalışmanın kuramsal olarak en önemli sınırlılığı ise, yönetim kurullarının oluşumunun belirleyicileri olan şirketlerin hakim ortakları ile ilgili çeşitli özelliklerin incelenmemesidir. Bununla birlikte, bir diğer sınırlılık, yönetim kurulları ile örgüt performansı arasındaki ilişkide yönetim kurullarının karar almalarında etkili olan süreçlerin, bu verilere erişim kısıtlılığından dolayı araştırma kapsamına dâhil edilememesidir. Yönetim kurullarının karar süreçlerinde etkili olan, grup içinde kaynaşma ve bağlılık ile tartışma gibi süreçlerin yapılacak araştırmalara dâhil edilmesi önemlidir.

Bu çalışmanın bulgularından yola çıkılarak yapılacak bundan sonraki çalışmalarda, çalışmanın sınırlılıklarının giderilmesi yönünde yapılacak araştırmaların yanı sıra örgüt performansı üzerinde etkisi olan öncül, aracı veya biçimleyici değişkenlerin incelenmesi oldukça farklı araştırmaların yapılmasına imkan tanıyacaktır. Yapılacak araştırmalarda özellikle dikkat edilmesi gerekli olan hususlardan biri bu çalışmanın bulguları ile de vurgulandığı üzere, örgütün faaliyet gösterdiği çevrenin özelliklerinin etkilerinin mutlaka analizlere dahil edilmesi gerekliliğidir.

Örgütün çevresel özellikleri sadece biçimleyici etkisinin belirlenmesi için değil, yönetim kurulu üyelerinin veya üst-kademe yöneticilerin hangi özelliklerinin inceleneceğinin tespit edilmesi için de gereklidir. Burada belirtmek istenen, yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin örgütün çevresi ile uyum sağlamasıdır. Bu çalışma bulgularında da ortaya çıktığı gibi, yönetim kurulu üyelerinin ilişkilere yönelik farklılıkları örgütün görev çevresi dikkate alındığında etkili değildir, örgütün görev çevresi için üyelerin diğer farklılıklarındansa göreve

yönelik farklılıkları daha önemlidir. Üyelerin ilişkilere yönelik farklılıklarının etkisi, başka koşullarda, örneğin örgüt içinde icra-başkanı, üst-kademe yöneticiler veya diğer çalışanlar ile olan ilişkilerde tespit edilebilir. Yönetim kurulu üyeleri arasında kamu tecrübesine sahip üyeler ile eski siyasetçilerin bulunması, örgütün kamu kurumları ve devlet ile olan ilişkilerini etkilemesi beklenebilir. Ayrıca, bu çalışmanın bulgularında da belirtildiği üzere, yönetim kurulu üyelerinin, örgütün faaliyet alanında uzmanlaşmış eğitim alanlarının etkisi örgütün görev çevresi dikkate alınarak incelenebilir. Örgüt çevresi, ülke olarak ele alındığında ise, üyelerin milliyet farklılıkları ile birlikte kültürel farklılıklarının etkisi önemli olabilir. Buna benzer olarak, örgütün başlangıç aşamasında veya gelişme aşamasında, yönetim kurulu üyelerinin farklı özelliklerinin etkisi birbirinden farklı sonuçlara neden olabilir. Örgütün çevresi ile ilgili bu koşulların artırılması her zaman mümkündür. Önemli olan husus, üyelerin hangi özelliklerinin farklılıklarının inceleneceğinin, örgütün çevresinin nasıl sınırlandırıldığı ile ilgili olmasıdır. Dolayısıyla, hem yönetim kurulu üyelerinin veya üst-kademe yöneticilerin farklı özelliklerine, hem de örgütü etkileyen farklı çevresel koşullara odaklanılarak, geniş bir yelpazede farklı araştırmaların yapılması mümkündür.

Sonuç olarak, bu çalışmanın belirtilen tüm bu sınırlılıklara rağmen, bilindiği kadarıyla Türkiye’de yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin farklılığının kapsamlı bir şekilde ele alındığı, yönetim kurulları ve yönetim kurulu üyeleri ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin açıklanmasında örgütün faaliyet gösterdiği görev çevresinin özelliklerinin incelendiği ilk çalışmadır. Dolayısıyla, Türkiye’de büyük şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin özellikleri ile ilgili bir çerçeve oluşturarak, yönetim kurullarının incelenmesinde farklı bir bakış açısı kazandırmaktadır.

KAYNAKÇA

Adams, R.B., Almeida, H. and Ferreira, D. 2005. Powerful CEOs and their impact on corporate performance. *Review of Financial Studies*, 18(4), 1403-1432.

Adams, R.B. and Ferreira, D. 2009. Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2): 291–309.

Aguilera, R.V. and Jackson, G., 2003. The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. *Academy of Management Review*, 28: 447–465.

Aguilera, R. V. and Cuervo-Cazurra, A. 2004. Codes of Good Governance Worldwide: What is the Trigger? *Organization Studies*, 25(3): 415–443.

Aguilera, R.V., 2005. Corporate Governance and Director Accountability: An Institutional Comparative Perspective. *British Journal of Management*, 16: 39–53.

Aldrich, H.E., 1979. *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Aldrich, H.E. and Pfeffer, J., 1976. Environments of Organizations. *Annual Review of Sociology*, 2: 79–105.

Alpay, G., Bodur, M., Ener, H. and Talug, C., 2005. Comparing Board Level Governance at MNEs and Local Firms: Lessons from Turkey. *Journal of International Management*, 11: 67–86.

Anderson, R.C. and Reeb, D.M., 2003. Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from S&P 500. *The Journal of Finance*, 58: 1301–1325.

Ararat, M. and Ugur, M., 2003. Corporate Governance in Turkey: An Overview and Some Policy Recommendations. *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, 3(1): 58–75.

Ararat, M. and Orbay, H. 2006. Corporate Governance in Turkey; Implications for Investments and Growth. Background Paper for Turkey’s Investment Climate Assessment.

Ararat, M. ve Yurtoğlu, B., 2006. Yönetişim ve Küresel Rekabet. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(1-2): 5–44.

Ararat, M., Aksu, M. and Çetin, A.T. 2010. Impact of Board Diversity on Boards' Monitoring Intensity and Firm Performance: Evidence from İstanbul Stock Exchange (April, 2010). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1572283>.

Ararat, M, Orbay, H. and Yurtoglu, B. 2010. The Effects of Board Independence in Controlled Firms: Evidence from Turkey. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1663403>.

Ararat, M., Yurtoğlu, B., Suel, E. and Tura, D. 2011. Sustainable Investment in Turkey 2010. International Finance Corporation (IFC) Sustainable Investment Country Report.

Arfken, D., Bellar, S. and Helms, M., 2004. The Ultimate Glass Ceiling Revisited: The Presence of Women on Corporate Boards. *Journal of Business Ethics*, 50: 177–186.

Baliga, B.R., Moyer, R.C. and Rao, R.S., 1996. CEO Duality and Firm Performance: What's the Fuss? *Strategic Management Journal*, 17(1): 41–53.

Bantel, K.A. and Jackson, S.E., 1989. Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10: 107–124.

Barnhart, S. W., Marr, M. W. and Rosenstein, S., 1994. Firm Performance and Board Composition: Some New Evidence. *Managerial and Decision Economics*, 15: 329–340.

Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F. and Sonnenfeld, J. A., 2000. To your Heart's Content: A Model of Affective Diversity in Top Management Teams. *Administrative Science Quarterly*, 45: 802–836.

Baysinger, B. and Butler, H., 1985. Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition. *Journal of Law, Economics and Organization*, 1(1): 101–125.

Bazerman, M.H. and Schoorman, F.D., 1983. A Limited Rationality Model of Interlocking Directorates. *Academy of Management Review*, 8: 206–217.

Beatty, R. and Zajac, E., 1994. Managerial Incentives, Monitoring, and Risk Bearing: A Study of Executive Compensation, Ownership, and Board Structure in Initial Public Offerings. *Administrative Science Quarterly*, 39(2): 313–335.

Bergh, D.D. and Lawless, M.W., 1998. Portfolio restructuring and limits to hierarchical governance: The effects of environmental uncertainty and diversification strategy. *Organization Science*, 9(1): 87–102.

Bertalanffy, Ludwig von., 1956. General Systems Theory. *General Systems*, 1: 1–10.

Bluedorn, A.C., 1993. Pilgrim's Progress: Trends and Convergence in Research on Organizational Size and Environments. *Journal of Management*, 19(2): 163–191.

Bluedorn, A.C., Johnson, R.A., Cartwright, D.K., 1994. The Interface and Convergence of the Strategic Management and Organizational Environment Domains. *Journal of Management*, 20: 201–262.

Boone C., Van Olffen W., Van Witteloostuijn A. and De-Brabander B., 2004. The genesis of top management team diversity: Selective turnover among top management teams in Dutch newspaper publishing (1970-94). *Academy of Management Journal*, 47(5):633-656.

Bourgeois, L.J., 1981. On the Measurement of Organizational Slack. *Academy of Management Review*, 6(1): 29–39.

Boyd, B., 1990. Corporate Linkages and Organizational Environment: A test of the resource dependence model. *Strategic Management Journal*, 11: 419–430.

Boyd, B., 1995. CEO Duality and Firm Performance: A Contingency Model. *Strategic Management Journal*, 16(4): 301–312.

Boyd, B.K., Dess, G.G. and Rasheed, A.M.A., 1993. Divergence between Archival and Perceptual Measures of the Environment – Causes and Consequences. *Academy of Management Review*, 18(2): 204–226.

Brennan, N., 2006. Boards of Directors and Firm Performance: Is there an Expectations Gap? *Corporate Governance: An International Review*, 14(6): 577–593.

Brickley, J., Coles, J., and Jarrell, G. 1997. Leadership Structure: Separating the CEO and Chairman of the Board. *Journal of Corporate Finance*, 3:189-220.

Brouthers, K.D., Brouthers, L.E. and Werner, S., 2000. Influences on Strategic Decision- Making in the Dutch Financial Services Industry. *Journal of Management*, 26(5): 863–883.

Buğra, A., 1994. Devlet ve İşadamları. İstanbul. *İletişim Yayınları*.

Bunderson J.S. and Sutcliffe K.M., 2002. Comparing Alternative Conceptualizations of Functional Diversity in Management Teams: Process and Performance Effects. *Academy of Management Journal*, 45: 845–893.

Burns, T. and Stalker, G., 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

Cannella, A.A., Park, J-H. and Lee, H-U., 2008. Top Management Team Functional Background Diversity and Firm Performance: Examining the Roles of Team Member Co-location and Environmental Uncertainty. *Academy of Management Journal*, 51: 768–784.

Castrogiovanni, G.J., 1991. Environmental Munificence: A Theoretical Assessment. *Academy of Management Review*, 16(3): 542–565.

Castrogiovanni, G.J., 2002. Organization Task Environments: Have they changed fundamentally over time? *Journal of Management*, 28: 129–150.

Carpenter, M.A., 2002. The Implications of Strategy and Social Context For the Relationship between Top Management Heterogeneity and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 23: 275–284.

Carpenter, M. A. and Fredrickson, J. W., 2001. Top Management Teams, Global Strategic Posture and the Moderating Role of Uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44: 533–545.

Carpenter, M. A. and Westphal, J. D., 2001. The Strategic Context of External Network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 44(4): 639–660.

Carpenter M.A., Geletkanycz M.A. and Sanders W.G., 2004. Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*, 30(6): 747–778.

Carter, D. A., Simkins, B. J. and Simpson, W. G., 2003. Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *The Financial Review*, 38: 33–53.

Carver, J., 2007. The Promise of Governance Theory: Beyond Codes and Best Practices. *Corporate Governance: An International Review*, 15(6): 1030–1037.

Chandler, A., 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.

Child, J., 1972. Organization structure, environment, and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6: 1–22.

Child, J., 1975. Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance: A Contingency Analysis. *Journal of Management Studies*, 12:12–27.

Child, J., 1977. Organizational Design and Performance: Contingency Theory and Beyond. *Organization and Administrative Science*, 8: 169–183.

Clarke, T., 2005. Accounting for Enron: Shareholder value and stakeholder interests. *Corporate Governance: An International Review*, 13(5): 598-612.

Coffey, B. S. and Wang, J., 1998. Board Diversity and Managerial Control as Predictors of Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 17: 1595–1603.

Coles, J., McWilliams, V. and Sen, N., 2001. An Examination of the Relationship of Governance Mechanisms to Performance. *Journal of Management*, 27(1): 23–55.

Conner, K.R. and Prahalad, C.K., 1996. A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. *Organization Science*, 7(5): 477–501.

Cyert, R. M. and J. March. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice Hall, Endlewood Cliffs, NJ.

Daily, C.M. and Dalton, D.R., 1992. The Relationship between Governance Structure and Corporate Performance in Entrepreneurial Firms. *Journal of Business Venturing*, 7(5): 375–386.

Daily, C.M. and Dalton, D.R., 1993. Board of Directors Leadership and Structure: Control and Performance Implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17: 65–81.

Daily, C.M. and Dalton, D.R., 1994. Bankruptcy and Corporate Governance: The Impact of Board Composition and Structure. *Academy of Management Journal*, 37(6): 1603–1617.

Daily, C and Johnson, J., 1997. Sources of CEO Power and Firm Financial Performance: A Longitudinal Assessment. *Journal of Management*, 23(2): 97–117.

Daily, C.M., Certo, S.T. and Dalton, D.R., 1999. A Decade of Corporate Women: Some Progress in the Boardroom, None in the Executive Suite. *Strategic Management Journal*, 20(1): 93–99.

Daily C.M., Johnson J.L., Dalton D.R., 1999. On the measurement of board composition: poor consistency and a serious mismatch of theory and operationalization. *Decision Sciences*, 30(1): 83-106.

Daily, C.M., Dalton, D.R. and Cannella, A.A., 2003. Introduction to Special Topic Forum Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. *Academy of Management Review*, 28(3): 371–382.

Daily, C. M. and Schwenk, C. 1996. Chief executive officers, top management teams, and boards of directors: Congruent or countervailing forces? *Journal of Management*, 22(2): 185-208.

Dalton, D.R. and Daily, C.M., 1999. What's Wrong with Having Friends on the Board? *Across the Board*, 36(3): 28–32.

Dalton, D.R. and Kesner, I. 1987. Composition and CEO Duality in Boards of Directors: An International Perspective. *Journal of International Business Studies*, 18 (3): 33–42.

Dalton, D.R., Daily, C.M., Ellstrand, A.E., and Johnson, J.L., 1998. Meta-Analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure and Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 19(3): 269–290.

Dalton, D.R., Daily, C.M., Johnson, J.L. and Ellstrand, A.E., 1999. Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 42(6): 674–686.

Davis, G.F., 1991. Agents without principles? The spread of the poison pill through the intercorporate network, *Administrative Science Quarterly*, 36: 583–613.

Davis, J.H., Schoorman, D.F. and Donaldson, L. 1997. Toward a stewardship theory of management, *Academy of Management Review*, 22(1): 20–47.

De Andres, A. P. and Lopez, F., 2005. Corporate Boards in OECD Countries: Size, Composition, Functioning and Effectiveness. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2): 197–210.

Demirağ, İ. And Serter, M., 2003. Ownership Patterns and Control in Turkish Listed Companies. *Corporate Governance*, 11(1): 40–51.

Dess, G.G. and Beard, D.W., 1984. Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29: 52–73.

Dess, G.G. and Origer, N.K., 1987. Environment, Structure and Consensus in Strategy Formulation: A Conceptual Integration. *Academy of Management Review*, 12: 313–330.

Dill, W.R., 1958. Environment as an Influence on Managerial Autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2: 409–443.

DiMaggio, P. J. and Powell, W. W., 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2): 147–160.

DiTomaso, N., Post, C. and Parks-Yancy, R., 2007. Workforce Diversity and Inequality: Power, Status, and Numbers. *Annual Review of Sociology*, 33: 473–501.

Dollinger, M.J. and Golden, P.A., 1992. Inter-organizational and Collective Strategies in Small Firms - Environmental-Effects and Performance. *Journal of Management*, 18(4): 695–715.

Donaldson, L., 1990. The Ethereal Hand: Organisational Economics and Management Theory. *Academy of Management Review*, 15(3): 369–381.

Donaldson, L., 2001. *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Donaldson, L. and Davis, J.H., 1991. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns, *Australian Journal of Management*, 16(1): 49–64.

Donaldson, L. and Davis, J.H., 1994. Board and Company Performance-Research Challenges the Conventional Wisdom, *Corporate Governance: International Review*, 2(3): 151–160.

Donaldson, L. and Preston, L.E., 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.

Drazin, R. and Van de Ven, A.H., 1985. Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, 30: 514–539.

Dulewicz, V. and Herbert, P., 2004. Does the Composition and Practice of Boards of Directors Bear Any Relationship to the Performance of their Companies? *Corporate Governance: An International Review*, 12: 263–280.

Duncan, R. B., 1972. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17: 313–327.

Eisenberg, T., Sundgren, S. and Wells, M.T., 1998. Larger Board Size and Decreasing Firm Value in Small Firms. *Journal of Financial Economics*, 48(1): 35–54.

Eisenhardt, K.M., 1989(a). Agency theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14: 57–74.

Eisenhardt, K.M., 1989(b). Making Fast Strategic Decisions in high-velocity Environments. *Academy of Management Journal*, 32(3): 543–576.

Eisenhardt K.M. and Bourgeois L.J., 1988. Politics of Strategic Decision-Making in High-Velocity Environments. *Academy of Management Journal*, 32: 543–576.

Eisenhardt, K.M., Kahwajy, J.L. and Bourgeois, L.J. III, 1997. Conflict and Strategic Choice: How Top Management Teams Disagree. *California Management Review*, 39 (2): 42–62.

Eisenhardt, K. M. and Schoonhoven, C. B., 1990. Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment and Growth among U.S. Semiconductor Ventures (1978–1988). *Administrative Science Quarterly*, 35: 504–529.

Emery, F.E. and Trist, E.L., 1965. The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18: 21–32.

Erhardt N. L., Werbel J. D. and Schrader C. B., 2003. Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2):102-111.

Fama, E. F. and Jensen, M. C., 1983a. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26: 301–325.

Fama, E. F. and Jensen, M. C. 1983b. Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*, 27: 327–349.

Farrell, K. A. and Hersch, P.L. 2005. Additions to Corporate Boards: The Effect of Gender. *Journal of Corporate Finance*, 11: 85–106.

Ferrier, W.J., 2001. Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44(4): 858–877.

Finkelstein, S., 1992. Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurements and Validation. *Academy of Management Journal*, 35(3): 505–538.

Finkelstein, S. and D’Aveni, R.A., 1994. CEO Duality as a Double-Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command. *Academy of Management*, 37(5): 1079–1108.

Finkelstein, S. and Hambrick, D.C., 1990. Top Management Team Tenure and Organizational Outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35: 484–503.

Finkelstein, S. and Mooney, A.C., 2003. Not the usual suspects: How to use board process to make boards better. *Academy of Management Executive*, 17(2): 101–113.

Forbes, D.P. and Milliken, F.J., 1999. Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *Academy of Management Review*, 24(3): 489–505.

Fredrickson, J. W. and Iaquinto, A. L., 1989. Inertia and Creeping Rationality in Strategic Decision Processes. *Academy of Management Journal*, 32: 516–554.

Freeman R.E., 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Prentice Hall.

Freeman, R.E. and Evan, W.M., 1990. Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 194: 337–359.

Freeman, R.E. and Robert A.P., 2002. Stakeholder Theory: A Libertarian Defense, *Business Ethics Quarterly*, 12(3): 331–349.

Freeman, R.E., Wicks, A.C. and Parmar, B., 2004. Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited. *Organization Science*, 15(3): 364–369.

Gales, L.M. and Kesner, I.F., 1994. An Analysis of Board of Director Size and Composition in Bankrupt Organizations. *Journal of Business Research*, 30: 271–282.

Gibbs, B., 1994. The Effects of Environment and Technology on Managerial Roles. *Journal of Management*, 20: 581–604.

Golden, B. R. and Zajac, E. J., 2001. When Will Boards Influence Strategy? Inclination x Power = Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 22(12): 1087–1111.

Goodstein, J., Gautam, K. and Boeker, W., 1994. The effects of board size and diversity on strategic change, *Strategic Management Journal*, 15: 241-250.

Goll, I. and Rasheed, A., 1997. Rational Decision-Making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment. *Strategic Management Journal*, 18(7): 583–591.

Goll, I. and Rasheed, A.A., 2005. The Relationship between Top Management Demographic Characteristics, Rational Decision Making, Environmental Munificence and Firm Performance”, *Organization Studies*, 26(7): 999-1023.

Gökşen, N.S. and Üsdiken, B., 2001. Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding. *British Journal of Management*, 12(4): 325–340.

Greening, D. W. and Johnson, R. A., 1996. Do managers and strategies matter? A study in crisis. *Journal of Management Studies*, 33: 25–51.

Grimm, C. M. and Smith, K.G., 1991. Management and Organizational Change: A note on the Railroad Industry. *Strategic Management Journal*, 12(7): 557–562.

Gündüz, L. and Tatoğlu, E., 2003. A Comparison of the Financial Characteristics of Group Affiliated and Independent Firms in Turkey. *European Business Review*, 15(1): 48–54.

Haleblian, J. and Finkelstein, S., 1993. Top Management Team Size, CEO Dominance and Firm Performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion. *Academy of Management Journal*, 36(4): 844–863.

Hambrick, D.C., 1982. Environmental Scanning and Organizational Strategy. *Strategic Management Journal*, 3:159–175.

Hambrick, D.C., 1989. Guest Editor's Introduction: Putting Top Managers Back in the Strategy Picture. *Strategic Management Journal*, 10 (Special Issue): 5–15.

Hambrick, D.C., 2007. Upper Echelons Theory: An Update (Editor's Forum). *Academy of Management Review*, 32(2): 334–343.

Hambrick, D.C. and Mason, P.A., 1984. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2): 193–206.

Hambrick, D.C. and D'Aveni, R.A., 1992. Top Team Deterioration as Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies. *Management Science*, 38: 1445–1466.

Hambrick, D. C., Cho, T. S. and Chen M. J., 1996. The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quarterly*, 41: 659–684.

Hambrick, D.C., Werder, A.W. and Zajac, E.J., 2008. New directions in corporate governance research. *Organization Science*, 19(3): 381–385.

Harris, D. and Helfat, C., 1998. CEO Duality, Succession, Capabilities and Agency Theory: Commentary and Research Agenda. *Strategic Management Journal*, 19(9): 901–904.

Hendry, K., and Kiel, G. C. 2004. The role of the board in firm strategy: Integrating agency and organizational control perspectives. *Corporate Governance: International Review*, 12(4): 500–520.

Hermalin, B. and Weisbach, M., 1991. The Effects of Board Composition and Direct Incentives on Firm Performance. *Financial Management*, 20(4): 101–112.

Hillman, C. 2005. Politicians on the board: do connections affect the bottom line? *Journal of Management*, 31: 464–481.

Hillman, A. J., Cannella, A. A., and Paetzold, R. L., 2000. The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change. *Journal of Management Studies*, 37: 235–254.

Hillman A. J. and Dalziel T., 2003. Board of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3): 383–396.

Hillman, A., Shropshire, C., and Cannella, A. 2007. Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal*, 50: 941–952.

Hillman, A.J., Zardkoohi, A. and Bierman, L., 1999. Corporate Political Strategies and Firm Performance: Indications of Firm-specific Benefits from Personal Service in the U.S. Government. *Strategic Management Journal*, 20(1): 67–81.

Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Johnson, R.A. and Grossman, W. 2002. Conflicting voices: The effects of institutional ownership heterogeneity and internal governance on corporate innovation strategies, *Academy of Management Journal*, 45: 697-716.

Hung, H. 1998. A Typology of the Theories of the Roles of Governing Boards. *Corporate Governance*, 6(2): 101-111.

Huse, M. and Rindova, V.P. 2001. Stakeholders' expectations of board roles: The case of subsidiary boards. *Journal of Management and Governance*, 5: 153-178.

Huse, M., Minichilli, A. and Schoning, M. 2005. Corporate boards as assets for operating in the new Europe: The value of process-oriented boardroom dynamics. *Organizational Dynamics*, 34(3): 285-297.

Hyland, K. K. and Marcellino, P. A. 2002. Examining Gender on Corporate Boards: A Regional Study. *Corporate Governance*, 2: 24–31.

Iaquinto, A.L. and Fredrickson, J.W., 1997. Top Management Team Agreement about the Strategic Decision Process: A Test of Some of its Determinants and Consequences. *Strategic Management Journal*, 18: 63–75.

Ingle, C. and Van der Walt, N. 2005. Do Board Processes Influence Director and Board Performance? Statutory and Performance Implications. *Corporate Governance: An International Review*, 13 (5): 632-653.

Jackling, B. and Johl, S. 2009. Board structure and firm performance: Evidence from India's top companies. *Corporate Governance: An International Review*, 17(4): 492–509.

Jackson, S.E., 1992. Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. *Advances in Strategic Management*, 8: 45–82.

Jackson S.E. and Joshi, A., 2004. Diversity in Social Context: A Multi-Attribute, Multilevel Analysis of Team Diversity and Sales Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 675–702.

Jackson, S.E., Joshi, A. and Erhardt, N.L., 2003. Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management*, 29 (6): 801–830.

Jackson, S.E., Brett, J., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A. and Peyronnin, K. 1991. Some Differences Make a Difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76: 675–689.

Jensen, M.C. 1993. The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control Systems. *The Journal of Finance*, 48(3): 831–880.

Jensen, M.C. and Meckling, W.H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-359.

Johnson, J.L., Daily, C.M., and Ellstrand, A.E., 1996. Boards of Directors: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 22(3): 409–438.

Johnson, R. A., Hoskisson, R. E. and Hitt, M. A., 1993. Board of Director Involvement in Restructuring: The effects of board versus managerial controls and characteristics. *Strategic Management Journal*, 14 (Special Issue): 33–50.

Johnson, J.L., Ellstrand, A.E., Dalton, D.R. and Dalton, C.M., 2005. The Influence of the Financial Press on a Stockholder Wealth: The Case of Corporate Governance. *Strategic Management Journal*, 26(5): 461-471.

Jones, T. and Goldberg, L.D., 1982. Governing the Large Corporation: More Arguments for Public Directors. *Academy of Management Review*, 7(4): 603-611.

Jonsson, E.I., 2005. The role model of the board: A preliminary study of the roles of Icelandic boards. *Corporate Governance: An International Review*, 13(5): 710-717.

Judge, W.Q. and Zeithaml, C.P., 1992. Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process, *Academy of Management Journal*, 35:766-794.

Kapopoulos, P. and Lazaretou, S. 2007. Corporate Ownership Structure and Firm Performance: Evidence from Greek Firms. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 144–158.

Keats, B.W. and Hitt, M.A. 1988. A Causal Model of Linkages among Environment Dimensions, Macro-organizational Characteristics, and Performance. *Academy of Management Journal*, 31: 570–598.

Keck, S.L. 1997. Top Management Team Structure: Differential Effects by Environmental Context. *Organization Science*, 8(2): 143–156.

Keck, S.L. and Tushman, M.L. 1993. Environmental and Organizational Context and Executive Team Structure. *Academy of Management Journal*, 36(6): 1314–1344.

Khandwalla, P.N., 1973. Effect of Competition on the Structure of Top Management Control. *Academy of Management Journal*, 16: 285–310.

Kiel, G., and Nicholson. G., 2003. Board Composition and Corporate Performance: How the Australian Experience Informs Contrasting Theories of Corporate Governance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3): 189–205.

Klein, A. 2002. Audit Committee, Board of Director Characteristics and Earnings Management. *Journal of Accounting and Economics*, 33(3): 375–400.

Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K.E. and Flood, P., 1999. Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic Consensus. *Strategic Management Journal*, 20: 445–465.

Koçer, B., 2006. İçsel Bir Yönetişim Mekanizması olarak Yönetim Kurulları: İMKB’de İşlem gören Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşlevleri Üzerine Bir Araştırma. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu, Yayın No: 201.

Koçer, B., 2006. İçsel Bir Yönetişim Mekanizması olarak Yönetim Kurulları: İMKB’de İşlem gören Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşlevleri Üzerine Bir Araştırma. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu, Yayın No: 201.

Kosnik R.D., 1987. Greenmail: A Study of Board Performance in Corporate Governance. *Administrative Science Quarterly*, 32(2): 163–185.

Krishnan, H. A. and Park, A. 2005. Few good women on top management teams. *Journal of Business Research*, 58 (12): 1712–1720.

Kula, V. 2005. The impact of the roles, structure and process of boards on firm performance: Evidence from Turkey. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2): 265–276.

Kula, V. and Tatoğlu, E. 2006. Board Process Attributes and Company Performance of Family-Owned Businesses in Turkey. *Corporate Governance*, 6(5): 624–634.

Lant, T. K., Milliken, F.J. and Batra, B., 1992. The Role of Managerial Learning and Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation: An Empirical Exploration. *Strategic Management Journal*, 13: 585–608.

La-Porta, R., Lopez-de-Silanes, F. and Shleifer, A., 1999. Corporate Ownership around the World. *Journal of Finance*, 54(2): 471–518.

Lau, D. C. and Murnighan, J. K., 2005. Interactions within Groups and Subgroups: The Effects of Demographic Faultlines. *Academy of Management Journal*, 48: 645–659.

Lawrence, B.S. 1997. The Black Box of Organizational Demography. *Organization Science*, 8(1): 1–22.

Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. 1967. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, MA: Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Li, M. and Simerly, R.L., 1998. The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Ownership and Performance Relationship. *Strategic Management Journal*, 19(2): 169–179.

Luoma, P. and Goodstein, J. 1999. Stakeholders and Corporate Boards: Institutional Influences on Board Composition and Structure. *Academy of Management Journal*, 42(5): 553–563.

Lynall, M.D, Golden, B.R. and Hillman, A.J. 2003. Board composition from adolescence to maturity: A Multitheoretic view. *Academy of Management Review*, 28 (3): 416–431.

Mace, M. L. 1971. *Directors: Myth and reality*. Boston: Harvard University Pres.

March, J. G. and Simon, H. A. 1958. *Organizations*. Wiley, New York, NY.

McNulty, T. and Pettigrew, A., 1999. Strategists on the board. *Organization Studies*, 20(1): 47–74.

Meyer J. W. and Rowan B., 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 340–363.

Michel, A. I. and Hambrick, D.C., 1992. Diversification Posture and the Characteristics of the Top Management Team. *Academy of Management Journal*, 35: 9–37.

Milliken, F.J., 1987. Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, 12: 133–143.

Milliken, F.J. and Martins, L.L., 1996. Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21(2): 402–433.

Mintzberg, H., 1979. *The Structure of Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Murray, A., 1989. Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 10: 125–141.

Muth, M.M. and Donaldson, L. 1998. Stewardship theory and board structure: A contingency approach. *Corporate Governance: An International Review*, 6: 5–29.

Nicholson, G. J. and Kiel, G.C., 2004a. A Framework for Diagnosing Board Effectiveness. *Corporate Governance*, 12(4): 442–460.

Nicholson, G. J. and Kiel, G.C., 2004b. Breakthrough board performance: How to harness your board's intellectual capital. *Corporate Governance*, 4(1): 5-23.

Noburn, D. and Birley, S., 1988. The Top Management Team and Corporate Performance. *Strategic Management Journal*, 9(3): 107-124.

- OECD, 2004, *OECD Principles of Corporate Governance*, Paris: OECD.
- OECD, 2006, *Corporate Governance in Turkey: A Pilot Study*. OECD Publishing.
- Oliver, C., 1990. Determinants of Inter-organizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, 15: 241–265.
- Özsoy, Z., 2011. *Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulları*. Ankara: İmge.
- Pearce, J.A. and Zahra, S.A., 1991. The relative power of CEOs and boards of directors: Associations with corporate performance. *Strategic Management Journal*, 12(2): 135-153.
- Pearce, J.A. and Zahra, S., 1992. Board Composition from a Strategic Contingency Perspective. *Journal of Management Studies*, 29(4): 411–438.
- Pelled, L.H., 1996. Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Organization Science*, 7(6): 615–631.
- Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. and Xin, K.R., 1999. Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44:1–28.
- Perrow, C. 1967. A Framework for the Comparative Analysis of Organization. *American Sociological Review*, 32(2): 144–208
- Pettigrew, A. M., 1992. On Studying Managerial Elites. *Strategic Management Journal*, 13: 163–182.
- Pfeffer, J. 1972. Size and Composition of Corporate Boards of Directors. *Administrative Science Quarterly*, 21: 218–228.
- Pfeffer, J., 1973. Size, Composition and Function on Hospital Board of Directors: A study of Organization-Environmental Linkage. *Administrative Science Quarterly*, 18(3): 349-356.
- Pfeffer, J., 1985. Organizational Demography: Implications for Management. *California Management Review*, 28: 67–81.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R., 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Porter, M.E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York.

Post, J.E., Preston, L.E. and Sachs, S., 2002. Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. *California Management Review*, 45(1): 6-28.

Price, J.L., 1963. The Impact of Governing Boards on Organizational Effectiveness and Morale. *Administrative Science Quarterly*, 8: 361–378.

Priem, R. L., 1990. Top Management Team Group Factors, Consensus, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 11: 469–478.

Priem, R.L., Lyon, D.W. and Dess, G.G., 1999. Inherent Limitations of Demographic Proxies in Top Management Team Heterogeneity Research. *Journal of Management*, 25(6): 935–953.

Priem, R. L., Rasheed, A. M. A. and Kotulic, A. G., 1995. Rationality in Strategic Decision Processes, Environmental Dynamism and Firm Performance. *Journal of Management*, 21: 913–929.

Pye, A. and Pettigrew, A., 2005. Studying board context, process and dynamics: Some challenges for the future. *British Journal of Management*, 16: 27-38.

Rajagopalan, M.A., Rasheed, A. and Datta, D.K., 1993. Strategic Decision Processes: Critical Review, and Future Directions. *Journal of Management*, 19: 349–384.

Rechner, P., 1989. Corporate Governance: Fact or Fiction? *Business Horizons*, 32: 11– 15.

Rechner, P. and Dalton, D., 1989. The Impact of CEOs as Board Chairperson on Corporate Performance: Evidence vs. Rhetoric. *Academy of Management Executive*, 3(2): 141–143.

Rechner, P. and Dalton, D., 1991. CEO Duality and Organizational Performance: A Longitudinal Analysis. *Strategic Management Journal*, 12(2): 155–160.

Richard, O. C., 2000. Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource- Based View. *Academy of Management Journal*, 43: 164–177.

Richard, P., Devinney, T., Yip, G. and Johnson, G. 2008. Measuring Organizational Performance as a Dependent Variable: Towards Methodological Best Practice (September 26, 2008). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=814285>

Robinson, G. and Dechant, K., 1997. Building a Business Case for Diversity. *Academy of Management Executive*, 11(3): 21–31.

Ruigrok, W., Peck, S.I. and Keller, H. 2006. Board characteristics and involvement in strategic decision making: Evidence from Swiss companies, *Journal of Management Studies*, 43(5): 1201-1226.

Selznick, P, 1949. *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization*, Berkeley, CA, University of California Press.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), 2005. *Kurumsal Yönetim İlkeleri*.

Schellenger, M.H., Wood, D.D. and Tashakori, A. 1989. Board of Director Composition, Shareholder Wealth and Dividend Policy. *Journal of Management*, 15: 457-467.

Schneider, B. 1987. The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40(3): 437-453.

Sharfman, M.P. and Dean, J.W. 1991. Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multi-dimensional Approach. *Journal of Management*, 17(4): 681-700.

Sheridan, L., Jones, E. and Marston, C. 2006. Corporate governance codes and the supply of corporate information in the UK. *Corporate Governance: International Review*, 14: 497-503.

Shleifer, A. and Vishny, R. 1997. A survey of corporate governance, *Journal of Finance*, 52(2): 737-783.

Shrader, Charles B., Virginia B. Blackburn, and Paul Iles. 1997. "Women in Management and Firm Financial Performance: An Exploratory Study." *Journal of Managerial Issues* 9, 355-372.

Siciliano, J. I., 1996. The Relationship of Board Member Diversity to Organizational Performance. *Journal of Business Ethics*, 14: 1313-1320.

Simerly, R.L. and Li, M., 2000. Environmental Dynamism, Capital Structure and Performance: A Theoretical Integration and an Empirical Test. *Strategic Management Journal*, 21(1): 31-49.

Simons, T., Pelled, L. H. and Smith, K. A., 1999. Making Use of Difference: Diversity, Debate and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 42: 662-673.

Smith, K. G., Smith, K.A., O'Bannon, D.P., Olian, J.D., Sims, H.P. and Scully, J., 1994. Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quarterly*, 39: 412–438.

Staw, B. M. and Swajkowski, E., 1975. The Scarcity – Munificence Component of Organizational Environments and the Commission of Illegal Acts. *Administrative Science Quarterly*, 20: 334–354.

Summer, C.E., Bettis, R.A., Duhaime, I.H., Grant, J.H., Hambrick, D.C, Snow, C.C. and Zeithaml, C.P., 1990. Doctoral Education in the Field of Business Policy and Strategy. *Journal of Management*, 16(2): 361–398.

Sutcliffe, K.M. and Zaheer, A., 1998. Uncertainty in the Transaction Environment: An Empirical Test. *Strategic Management Journal*, 19(1): 1–23.

Tihanyi, L., Ellstrand, A. E., Daily, C. M. and Dalton, D. R., 2000. Composition of the Top Management Team and Firm International Diversification. *Journal of Management*, 26: 1157–1177.

Thompson, J.D., 1967. *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.

Tricker, B., 2000. Editorial: Corporate governance - the subject whose time has come. *Corporate Governance: An International Review*, 8(4): 289-296.

Tsui, A.S., Egan, T.D. and O'Reilly, C.A., 1992. Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37: 549–579.

Tung, R. L., 1979. Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure. *Academy of Management Journal*, 22: 672–693.

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

Üsdiken, B. ve Yıldırım-Öktem., Ö., 2008. Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurullarında “İcrada Görevli Olmayan” ve “Bağımsız” Üyeler. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(1): 43–71.

Vafeas, N. and Theodorou, E., 1998. The Relationship between Board Structure and Firm Performance in the UK. *British Accounting Review*, 30: 383–407.

Van den Berghe, L.A.A. and Levrau, A., 2004. Evaluating Boards of Directors: What Constitutes a Good Corporate Board?' *Corporate Governance*, 12(4): 461-478.

Van der Walt, N. and Ingley, C., 2003. Board Dynamics and the Influence of Professional Background, Gender and Ethnic Diversity of Directors. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3): 218-234.

Van Knippenberg, D. and Schippers, M.C., 2007. Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58: 515-541.

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. and Homan, A. 2004. Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology* 89(6): 1008-1022.

Venkatraman, N., 1989. The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *Academy of Management Review*, 14: 423-444.

Wagner, G. W., Pfeffer, J. and O'Reilly, C.A., 1984. Organizational Demography and Turnover in Top Management Groups. *Administrative Science Quarterly*, 29: 74-92.

Wagner, J., Stimpert, J. and Fubara, E., 1998. Board Composition and Organizational Performance: Two Studies of Insider/Outsider Effects. *Journal of Management Studies*, 35(5): 655-677.

Walsh, J. and Seward, J., 1990. On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms. *Academy of Management Review*, 15(3): 421-458.

Weick, K.E., 1979. *The Social Psychology of Organizing*. Random House: New York.

Weimer, J. and Pape, J.C., 1999. A Taxonomy of Systems of Corporate Governance. *Corporate Governance*, 7(2): 152-166.

West, C.T. and Schwenk, C.R., 1996. Top Management Team Strategic Consensus, Demographic Heterogeneity and Firm Performance: A Report of Resounding Non-findings. *Strategic Management Journal*, 17: 571-576.

Westphal, J.D., 1999. Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of CEO-Board Social Ties. *Academy of Management Journal*, 42(1): 7-24.

Westphal, J. D. and Fredrickson, J.W., 2001. Who directs strategic change? Director experience, the selection of new ceos, and change in corporate strategy. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1113-1137.

Westphal, J.D. and Milton, L.P., 2000. How Experience and Network Ties Affect the Influence of Demographic Minorities on Corporate Boards. *Administrative Science Quarterly*, 45(2): 366–398.

Wheelen, T.L. and Hunger, J.D., 2008. *Strategic Management and Business Policy (11th Edition)*. Prentice Hall.

Wiersema, M. and Bantel, K.A., 1992. Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 35: 91–121.

Wiersema, M. F. and Bantel, K. A., 1993. Top Management Team Turnover as an Adaptation Mechanism. *Strategic Management Journal*, 14: 485–504.

Wiersema, M. F. and Bird, A., 1993. Organizational Demography in Japanese Firms: Group heterogeneity, individual dissimilarity and top management team turnover. *Academy of Management Journal*, 36: 996–1025.

Williams, K. Y. and O'Reilly, C. A. 1998. Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20: 77–140.

Williamson, O., 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.

Woodward, J., 1965. *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.

Yamak, S. and Üsdiken, B., 2006. Economic Liberalization and the Antecedents of Top Management Teams: Evidence from Turkish 'Big' Business. *British Journal of Management*, 17: 177–194.

Yamak, S., Ertuna, B. ve Bolak, M., 2006. Sahiplik Dağılımının Birleşik Liderlik Yapısı Üzerine Etkileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(1-2): 85-105.

Yasai-Ardekani, M., 1989. Effect of Environmental Scarcity and Munificence on the Relationship of Context to Organizational Structure. *Academy Management Journal*, 32: 131–156.

Yermack, D., 1996. Higher Market Valuations for Firms with a Small Board of Directors. *Journal of Financial Economics*, 40(2): 185–211.

Yıldırım, Ö. and Üsdiken, B. 2005. Boards of Directors in Firms within Family Business Groups: Evidence from Turkish ‘Holding’ Companies. *Paper submitted for 21st EGOS Colloquim*, Berlin, Germany, 30 June–2 July.

Yıldırım-Öktem, Ö. and Üsdiken, B., 2010. Contingencies versus External Pressure: Professionalization in Boards of Firms Affiliated to Family Business Groups in Late-Industrializing Countries. *British Journal of Management*, 21: 115–130.

Yurtoglu, B.B., 2000. Ownership, control and performance of Turkish listed firms. *Empirica*, 27: 193–222.

Yurtoğlu, B.B., 2003. Corporate Governance and Implications for Minority Shareholders in Turkey. *Turkish Economic Association*, Discussion Paper: 2003/7.

Yüksel, C., 2008. Recent Developments of Corporate Governance in the Global Economy and the New Turkish Commercial Draft Law Reforms. *Journal of International Commercial Law and Technology*, 3(2): 101–111.

Zahra, S.A. and Pearce, J.A., 1989. Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*, 15: 291–334.

Zajac, E. J. and Westphal, J. D., 1996. Who shall succeed? How CEO/Board Preferences and Power Affect the Choice of New CEOs. *Academy of Management Journal*, 39: 64–90.

Zajac, E. J. and Westphal, J. D., 1995. Accounting for the Explanations of CEO Compensation: Substance and Symbolism. *Administrative Science Quarterly*, 40: 283–306.

Zald, M.N., 1967. Urban Differentiation, Characteristics of Boards of Directors and Organizational Effectiveness. *American Journal of Sociology*, 73: 261–272.