



**Doç. Dr.
Cemal Elitaş**



**Yrd. Doç. Dr.
Veysel Ağca**



**Yrd. Doç. Dr.
Oğuzhan Aydemir**

Yönetim Kurulu Yapısı, İşleyişi ve Performans İlişkisi: Ege Bölgesi Örneği

Doç. Dr. Cemal ELİTAŞ

Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F.

Yrd. Doç. Dr. Veysel AĞCA

Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F.

Yrd. Doç. Dr. Oğuzhan AYDEMİR

Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F.

Özet

Yönetim kurulunun yapısı ve sürecinin yönetim kurulu performansı ve işletme performansı üzerine etkisi son zamanlarda araştırmacıların yoğun ilgisini çekmiştir. Bu çalışma ile Ege Bölgesinde yer alan işletmelerin yönetim kurulu yapısı, süreci ve performans ilişkisi araştırılmaktadır. Bu bağlamda, 185 adet işletmenin yönetim kurulu üyelerine anket uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, icrada olan yönetim kurulu üye sayısı ile yönetim kurulunun denetim rolü arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bununla birlikte yönetim kurulu üye sayısının, yönetim kurulu ve işletme performansı üzerinde herhangi bir etkisi tespit edilmemiştir. Bağımsız yönetim kurulu üye sayısı ile hem yönetim kurulu performansı hem de işletme performansı arasında da anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Sonuçlar, Genel Müdür (Üst Düzey Yönetici) - Yönetim Kurulu Başkanlığı ikileminden yönetim kurulu işleyişlerinin (süreçlerinin) olumsuz etkilenmediğini göstermektedir. Son olarak, yönetim kurulu süreci ile yönetim kurulu performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler: Kurumsal yönetim, yönetim kurulu yapısı, yönetim kurulu başkanı-üst yönetici ikilemi, yönetim kurulu performansı.

Abstract (The Relationship Between Board Structure, Process And Performance: Evidence From Aegean Region)

The impact of board structure and process on board performance and company performance has recently preoccupied the minds of researchers. In this study, the relationship between board structure, process and performance of firms in Aegean Region is investigated. In this context, questionnaire is applied to board members of 185 firms. According to findings, the relationship between the number of executive directors and monitoring role of board is not found. Moreover, there is no impact of the number of board members on board and firm performance. Also, it is not found any significant relationship between the number of independent board members and both board performance and firm performance.

The result of study shows that board process isn't affected negatively by CEO-chairman duality. Consequently, it is found that there is a positive and significant relationship between board process and board performance.

Key Words: Corporate governance, board structure, duality, board performance.

Giriş

1980'lerde kamuoyunda çok tanınan işletmelere ait skandallar neticesinde birçok ülke 1990'lı yıllarda sektörlere uygulanacak yönetim standartlarını belirlemek amacıyla çeşitli araştırmalar yaparak birçok komisyonun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Amerika ve İngiltere'nin başı çektiği birçok kapitalist ülke bu olaylara yönetim standartları ile ilgili daha sıkı işletme düzenlemesi için yasa çıkarak, raporlama ve uyum gereklilikleri için yeni kurallar seti oluşturarak ve yönetim kurulu uygulamaları için etik kuralları belirleyerek cevap vermiştir (Ingley, 2005).

İşletmelerin seneler boyu iyi bir kurumsal yönetime sahip olmamalarına rağmen son 10-15 yıl içerisinde bu konuda önemli değişiklikler olmaktadır. Kurumsal yönetim konusu son 10 yılda önem kazanmış ve şimdi firmaların önemli özelliklerinden biri olarak algılanmaya başlanmıştır. Değişim oranı ülkelere göre farklılık göstermesine rağmen kurumsal yönetimin belirgin ortak özellikleri ortaya çıkmaktadır (Hussain ve Mallin, 2002).

İşletme yapıları ülkelere göre farklılık göstermektedir. Bazen kurumsal yatırımcılar paydaşlar içerisinde ağırlıklı olarak yer alabilir. Birçok işletme ise aile işletmesi niteliğinde veya devlet işletmesi niteliğinde olabilir. Kurumsal yönetim tüm bu işletmeler için önemlidir. Çünkü, kurumsal yönetim işletmenin veya faaliyetlerinin bazı bireyler veya gruplar tarafından aleyhte bir şekilde etkilenmemesine, şirket varlıklarının veya kazançlarının çoğunluk dezavantaj ve bazı seçilmiş grubun faydasına kullanımının engellenmesinde etkin rol oynayarak, işletmelerin iyi bir şekilde faaliyetlerine devam etmesini sağlamaktadır. İşletmeler yönetim kurulları sayesinde üst yönetimin ve işletme faaliyetlerinin devamlı kontrolünü sağlarlar. Bu bağlamda işletme yönetim kurulları ve yapıları ön plana çıkmaktadır. Aynı zamanda, bağımsız ve yönetici pozisyonunda bulunmayan (dışarıdan) üyelerin varlığının önemi işletmeye yeni bir bakış açısı kazandırmakta ve işletmenin gelişimine

yardımcı olmaktadır (Hussain ve Mallin, 2002). Amerika'da 1997 yılında S&P 500 firmaları üzerine yapılan bir araştırma sonucuna göre araştırma kapsamında yer alan 484 firmanın sadece %2'sinde çoğunluk işletme içi yönetim kurulu (YK) üyelerinden oluşmaktadır. Ortalama olarak firmalarda yer alan üyelerin %80'den fazlası işletme dışı kişilerden oluşmaktadır (Bhagat ve Black, 1999).

Yoshimori (2005) kurumsal yönetimin önemine Japonya'nın en önemli iki kuruluşu olan Toyota ve Canon ile Amerikan General Motor (GM) ve Xerox firmalarını kıyaslayarak farklı bir bakış açısı getirmiştir. İş güvenliğine öncelik veren Japon geleneği, geniş YK yapısına ve icrada görevi olmayan yönetim kurulu üyelerinin yokluğuna rağmen, Toyota ve Canon'un 10 yıllık performansı GM ve Xerox firmalarına göre daha iyi olmuştur. Çalışmada ana paydaş ve YK yapısının yanı sıra örnek firmaların firma değer yapısı, kültür ve stratejileri karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucu göstermiştir ki; Japon firmaları daha yüksek performansı Amerikan kurumsal yönetim kalıbını benimsemeden elde etmiştir. Bu sonuç, firma değer yapısı, kültürü ve stratejisinin eşit derecede firma başarısının önemli bileşenlerinden olduğunu göstermiştir.

Mevcut kurumsal yönetim tartışmalarına açıklık getirmek için daha çok araştırmaya gereksinim duyulmaktadır. YK yapısı, rolü ve etkisi çeşitli teorik bakış açısıyla ele alındığından kurumsal yönetim çalışmaları karmaşık bir durum almıştır. Bu durum kurumsal yönetim ile ilgili bazen birbirleriyle rekabet eden birçok teorinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Kiel ve Nicholson, 2003).

Araştırmacılar yönetim kurulu uygulamaları (süreçleri) ve bunun sonucu ortaya çıkan firma performansları arasındaki ilişki ile ilgili literatürde yeteri kadar çalışma bulamamalarına rağmen bir çok çalışma halen YK kompozisyonu ve firma performansı arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Dulewicz ve Herbert, 2004). Son zamanlara kadar yönetim kurulu ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunun YK işleyişlerinden ziyade YK yapıları hakkında

olmasının nedeni ise YK'na ulaşmanın zorluğu olabilir. Wan ve Ong (2005) bu boşluğu doldurmak ve YK işleyişlerinin rolünü araştırarak YK sürecinin YK yapısı ve performansı arasında ara bulucu bir değişken olarak hizmet verip veremeyeceğini araştırmışlardır (Wan ve Ong, 2005).

YK'larının nasıl faaliyet gösterecekleri üzerine daha fazla odaklanılması YK sürecinin araştırılmasını gerekli kılan değişimlerden birisidir. YK önceki yıllarda pasif olarak algılanırken, medya ve kurumsal yatırımcıların artan gücü YK'larının firma meselelerinde daha aktif rol almalarını talep etmektedir. Kısacası, YK yapısı ve firma performansı arasındaki direkt ilişki eksikliğinin nedeni YK sürecinin yetersiz anlaşılmasıdır (Wan ve Ong, 2005: 277).

Bu çalışmanın ilk bölümünde yönetim kurulu yapısı: üst düzey yönetici-yönetim kurulu başkanlığı ikilemi ele alınmaktadır. İkinci bölümde ise yönetim kurulu üye sayısı ve yönetim kurulu performansı ilişkisi yer almaktadır. Yönetim kurulu işleyişleri ve yönetim kurulu performansı üçüncü bölümde irdelenmektedir. Araştırmanın amacı ve yöntemi ile araştırma bulguları dördüncü ve beşinci bölümde ele alınmaktadır. Son bölüm ise sonuç ve değerlendirmeleri içermektedir.

1. Yönetim Kurulu Yapısı: Üst Düzey Yönetici-Yönetim Kurulu Başkanlığı İkilemi

Literatürde YK yapılarına yönelik yapılan araştırmalarda esas sorunun yönetim kurulu içerisindeki bağımsız üyelerin çoğunlukta olmasının sağlanması olarak ortaya konmuştur. Özellikle, Amerika'da bu konu YK yapılarına ilişkin çok önemli bir kaygı nedeni olarak görülmektedir. Diğer bir değişle, Amerika'da asıl kaygı yönetimden bağımsız üyelerin çoğunlukta olduğu yönetim kurulunu oluşturmaktır. Bu kaygının sebebi asıl olarak üst düzey yöneticiler ve hissedarlar arasındaki çıkar farklılıklarından dolayı çatışmaların ortaya çıkmasıdır. Bundan dolayı, eğer YK üyelerinin çoğunluğu yönetici pozisyonun-

daki kişilerden oluşuyorsa, firma yönetiminde etkin bir kontrol oluşturmadaki özgürlük, risk altına girmiş olacaktır (Saito ve Dutra, 2006). Buna rağmen ikilemin firma performansı üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik yapılan çalışma sonuçları farklı sonuçlar vermiştir (Finegold vd, 2007).

Hipotez 1: *İcrada (yönetimde) olan YK üye sayısı ile YK'nın denetim rolü arasında negatif bir ilişki vardır.*

Wan ve Ong (2005) Singapur borsasında kayıtlı 212 adet firmanın yönetim kuruluna yönelik anket uygulaması gerçekleştirmiştir. Çalışmada YK işleyişleri firmaların YK üyelerinin karar verme faaliyetlerini belirtmektedir. Buna göre YK işleyişlerini araştırmada kullanılacak üç boyut belirlenmiştir. Bunlar faaliyet (effort) normları (genel çaba ve toplantı yoğunluğu), çatışma (kavramsal, duygusal ve işleyiş (süreç) çatışması) ve çeşitli kabiliyetlerin varlığı ve kullanımı. YK yapısı firma yönetiminde yer alan ve almayan üyeler arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır. Bu iki durum çalışmada, üst düzey yönetici-yönetim kurulu başkanlığı ikilemi (CEO-chairman duality) ve firma içi ve firma dışı YK üyeliği olarak ele alınmaktadır. YK performansı YK'nın rollerini yerine getirme kabiliyetlerini belirtmektedir. Wan ve Ong dört tip rolden bahsetmektedir: gözetim, hizmet, strateji ve kaynak bağımlılığı (Wan ve Ong, 2005: 278).

Long vd. (2005) icrada yer almayan YK üyelerinin rollerindeki farklılıkları halka açık olan ve halka açık olmayan işletmeler açısından ele alarak incelemişlerdir. İngiltere'de yer alan 25 işletmenin YK üyelerine yönelik yapılan çalışma sonucu halka açık olmayan işletmelerin YK'da hizmet veren icrada yer almayan üyelerin halka açık işletmelerde yer alan üyelere göre strateji, finansal denetim, hissedar iletişimi ve tüm YK faaliyetlerine daha fazla dahil olduğunu, buna karşın yönetimin denetimi, yönetici ücretleri, yönetim kurulu üyelerini atama ve çıkarma işlerine ise daha az katıldığını göstermiştir.

Wan ve Ong (2005) YK yapısı ve YK süreci ve aynı zamanda YK süreci ile YK performansı arasında direk bir ilişki olduğunu ileri sürmektedirler. Diğer bir değişle, YK işleyişleri, YK yapısı ve performansı arasında ara bir değişken olarak hipotez edilmektedir.

Acenta teorisine göre üst düzey yöneticiliği-yönetim kurulu başkanlığı ikilemi firma için zarar verici bir durumdur. Çünkü aynı kişi kendi faaliyet raporlarını inceleyecektir. Bir firmanın üst yöneticisi ile YK başkanlığının birbirinden ayrılması ve birbirlerini denetlemeleri gerekmektedir. Bu iki yetkinin aynı kişide toplanması YK'da daha düşük seviyede çaba normları, daha düşük seviyede çatışma, ve daha düşük kabiliyet ve bilginin varlığı ve kullanımı ile sonuçlanabilecektir (Wan ve Ong, 2005).

Hipotez 2: Genel Müdür (Üst Düzey Yönetici)-Yönetim Kurulu Başkanlığı İkileminden yönetim kurulu işleyişleri olumsuz etkilenecektir.

Kurumsal yönetimin finansal açısı (Financial Aspects of Corporate Governance) hakkında İngiltere komitesinin raporu Cadbury Raporu olarak bilinmektedir. Bu raporla ileri sürülen tavsiyeler sadece İngiltere'de değil bir çok ülkede kurumsal yönetimin gelişimini etkilemiştir. Bu raporda yönetici pozisyonunda bulunmayan yönetim kurulu üyeleri ile ilgili aşağıda belirtilen tavsiyeler yapılmıştır. Bunlar (Hussain ve Mallin, 2002);

- İşletmeler asıl yönetim kurulu komitesini oluşturmalıdır: *denetim*-yönetici olmayan üyelerden oluşması, YK'na karşı sorumlu; *ücret* (hizmet bedeli)- üyelerin hizmet bedelini önermek için YK'na karşı sorumlu; *atama*- YK'na yeni üyelerin atanmasında resmi ve şeffaf prosedürlerin uygulanması.
- En az 3 bağımsız, yönetici olmayan üye olmalıdır- hiçbir bireyin YK'nın karar alımında baskın olmaması için YK yapısı yönetici ve yönetici olmayan üyeler arasında bir dengeyi içermelidir.

- Yönetim kurulu başkanlığı ve genel müdürlük rollerinin birbirinden ayrılması.

Acenta teorisini savunanlar işletme dışı yönetim kurulu üyelerinin tartışılarda daha objektif olacağını ve karar verme sürecinde farklı grupların çıkarlarını göz önünde bulunduracağını ileri sürerler. Aynı zamanda, işletme dışı üyelerin çoğunlukta olması firmaların misyonu, amaçları ve uygun stratejilerinin görüşülmesine ve tartışılmasına daha fazla olanak sağlamaktadır (Wan ve Ong, 2005).

Bununla birlikte, Bhagat ve Black (1999) YK yapısı ve firma performansı bağlamında bağımsız yönetim kurulu üyelerinin firma performansı üzerindeki etkisini ele almıştır. Çalışma sonucu beklenen tersine bağımsız YK üyelerinin çoğunluğa sahip olduğu firmaların diğer firmalara göre daha düşük kârlılığa sahip olduğunu göstermiştir. Bu sonuç firmaların makul düzeyde (11 üyeye sahip bir YK'da ortalama 3 ile 5 üye gibi) işletme içi YK üyelerine sahip olmalarının uygun olabileceğini göstermektedir. Kısacası işletme içi üyelerin sahip olduğu bilgi avantajı ile farklı çevreden gelen diğer üyelerin sahip olduğu güçlü yönlerin birlikte var olması ile YK daha dinamik bir yapıya kavuşacaktır.

Stratejik seçenek ve kaynak bağımlılığını savunanlar işletme dışı üyelerin işletmeye daha fazla bilgi ve beceri kazandıracağını ileri sürmektedirler. Diğer taraftan, çalışma ilişkilerinde tam bir uzmanlığa sahip işletme içi üyelerin aksine, işletme dışı üyeler değişik geçmiş deneyim ve organizasyonlardan gelirler. Bu nedenle, muhtemelen prosedürlerin farkında olmayabilirler ve işletme içi üyelere göre işletme faaliyetlerine daha az aşinadırlar (Wan ve Ong, 2005). Benzer sonuçlar Markarian ve Parbonetti (2007) tarafından yapılan çalışma sonucu ortaya konmuştur. Firma karmaşıklığı ile YK üyelerinin bileşimi arasında bağlantıyı tespit etmek için 6 endüstride yer alan 150 firma irdelenmiştir. Çalışma bulguları dışsal olarak karmaşık olan firmaların işletme içi üyeleri işletme dışı etkin üyeler ile değiştirdiğini ve içsel olarak karmaşık

firmaların ise daha çok işletme içi ve alanında uzman kişileri YK üyesi olarak tercih ettiklerini göstermektedir.

Kula (2005) yönetim kurulu üyelerinin rolleri, yapısı ve sürecinin Türk firmalarının performansı üzerine etkisini ortaya çıkarmak amacıyla borsaya kayıtlı olmayan 386 adet işletmenin yönetim kurulu üyelerine yönelik anket çalışması gerçekleştirmiştir. Araştırma bulguları, YK başkanlığı ve genel müdürlük pozisyonlarının ayrılmasının firma performansı üzerine anlamlı pozitif etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Yönetim kurulunun kontrol, hizmet ve kaynak edinme rolleri dikkate alındığında, firma performansının sadece kaynak edinme rolünün benimsenme seviyesi ile pozitif yönlü olarak ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Hussain ve Mallin (2002) Bahreyn borsasına kayıtlı işletmelerin yönetim kurulu yapılarına yönelik anket uygulamaları sonucunda ülkedeki yönetim kurulu yapısının kurumsal yönetimin en iyi uygulamalarına sahip olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre yönetim kurulu üyeleri çoğunlukla icrada olmayan üyelerden oluşmakta ve yönetim kurulu başkanlığı ile genel müdürlük pozisyonu birbirinden ayrılmaktadır.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun 2005 yılında yayınladığı "Kurumsal Yönetim İlkeleri"ne göre Türkiye'de YK başkanı ile genel müdürün aynı kişi olmaması ve YK üyelerinin yarısından fazlasının icrada yer almaması sağlanmaktadır. Ayrıca, YK üye sayısı ikiden az olamaz ve üye sayısının en az üçte biri bağımsız üyeden oluşur (www.spk.gov.tr).

2. Yönetim Kurulu Üye Sayısı ve Yönetim Kurulu Performansı

YK büyüklüğü ile performans arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak az sayıda ampirik çalışma bulunmaktadır. Bununla birlikte, birçok YK çalışması üye sayısını bir kontrol değişken veya işletme içi-işletme dışı üye oranlarının analizinin bir parçası olarak çalışmaya dahil etmiştir (Finegold vd, 2007). De Andres vd. (2005) Batı Avrupa ve Kuzey Amerika'da yer

alan 450 adet firma üzerinde yaptığı araştırma ile YK büyüklüğünün, kompozisyonunun ve içsel faaliyetlerinin firma değeri üzerindeki etkisini analiz etmiştir. Analiz sonucu, firma değeri ile yönetim kurulu üye sayısı arasında negatif bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Diğer bir deyişle, YK üye sayısının fazlalığı daha düşük performansa neden olmaktadır. Bununla birlikte, YK'nın kompozisyonu ile firma değeri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Hipotez 3: *YK üye sayısının fazlalığı daha düşük performansa neden olmaktadır.*

Klein (1998) YK bileşimi ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemek için S&P 500'de yer alan firmaları ele almıştır. Özellikle çalışmada YK komitelerinin yapısı ve firma performansı ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma bulguları firma performansı ve YK bileşimi arasında zayıf bir ilişkiyi ortaya koymuştur. Bununla birlikte YK komitelerinin bileşimi dikkate alındığında ise finans ve yatırım komitelerinde işletme içi üyelerin oranı ile muhasebe ve borsa performans ölçüleri arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir deyişle, firma bu komitelerde işletme içi üye oranını artırdığı zaman diğer firmalara göre daha yüksek hisse getirisi ve yatırım getirisine sahip olmaktadır. Bu nedenle firmalar gelecek YK üyelerini seçerken atama prosedürlerini tekrar gözden geçirmelidir.

3. Yönetim Kurulu İşleyişleri ve Yönetim Kurulu Performansı

Yönetim Kurulu performansı YK'nın rolünü etkin bir şekilde yerine getirme kabiliyetini ve kamuya karşı şeffaf olmasını ifade eder. Acenta teorisine göre, denetleme ve hizmet iki ana YK fonksiyonudur. Stratejik tercih modeli altında stratejik planlama en önemli YK görevi iken kaynakların elde edilmesi kaynak bağımlılığı teorisine göre asıl ilgi olmuştur (Wan ve Ong, 2005).

Millstein ve MacAvoy (1998) profesyonel bir YK'nun varlığı ile performans arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 1991-

1995 dönemini kapsayan 154 adet halka açık işletme verilerini incelemiştir. Araştırma bulguları, profesyonel bir YK'nun mevcut olduğu firmalarda ekonomik kazançta da önemli artışların olduğunu göstermiştir. Sonuçlar nedenselliği göstermemesine rağmen, 1990'larda aktif ve bağımsız YK'larına sahip firmaların pasif ve bağımsız olmayan YK'larına sahip firmalara göre çok daha iyi performans gösterdiği söylenebilir.

Hipotez 4: *Bağımsız YK üyelerinin çokluğu daha iyi performansa neden olmaktadır.*

Wan ve Ong (2005) Singapur'da yer alan borsaya kayıtlı işletmelerin YK üyelerine yaptığı anket sonucunda YK yapısının önemli olmadığı, önemli olanın YK süreci olduğunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda, YK yapısı YK süreci veya YK performansını da etkilememektedir. YK yapısının tersine YK süreci önemli bir faktör olarak bulunmuştur.

Hipotez 5: *YK süreci (boyutlarıyla) ile YK performansı arasında anlamlı ilişki vardır.*

4. Uygulamanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, Ege bölgesinde Anonim Şirket olarak faaliyet gösteren 50 ve üzeri çalışana sahip KOBİ'lerde yönetim kurulu yapısı, yönetim kurulu işleyişi (süreci) ve yönetim kurulu ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Çalışmanın kapsamını, Ege bölgesinde yer alan illerdeki Sanayi ve Ticaret odalarına kayıtlı en az beş yıldır A.Ş. olarak faaliyet gösteren işletmelerin yönetim kurulu başkanları ve üyeleri oluşturmaktadır. Sanayi ve ticaret odalarına kayıtlı yukarıdaki özelliklere sahip 750 işletmeye posta ve e-posta yoluyla anket formu gönderilmiştir. Yaklaşık 3 aylık bir süre içerisinde gönderilen anket formlarından 226 tanesinin geri dönüşümü sağlanmıştır. Geri dönen anket formlarından 185 tanesi eksiksiz doldurulduğundan analize konu edilmiştir. Anket formunun, yönetim kurulu yapısı, yönetim kurulu süreci, yönetim kurulu performansı ve işletme performansını bir bütün olarak değerlendire-

bilecek bilgilere sahip olması beklenen, yönetim kurulu başkanları ve üyeleri tarafından doldurulması sağlanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Bu araştırma için geliştirilen kavramsal modellerde yer alan değişkenlere (yönetim kurulu yapısı, işleyiş boyutları, performansı ve işletmelerin genel performans göstergeleri) yönelik sorular hazırlanmıştır. Anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda yönetim kurulunun yapısıyla ilgili sorular yer almaktadır. Bu sorular, yönetim kurulu-ndaki toplam üye sayısını, her yıl yapılan yönetim kurulu toplantı sayısını, yönetim kurulu başkanının aynı zamanda üst yönetici olup olmadığını, yönetim kurulu-nda özel görevli alt komitelerin olup olmadığını ve aynı zamanda icrada olan toplam üye sayısı ile bağımsız üye sayısını ortaya çıkarmaya yönelik sorulardır.

Anket formunun ikinci kısmında, işletmelerdeki yönetim kurulu süreçlerinin işleyişini belirlemek için 25 sorudan oluşan "kesinlikle katılmıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" aralığında 5-li likert tipi ölçek yer almaktadır. Yönetim kurulu sürecinin işleyişi; "genel çaba normları", "kavramsal, duygusal ve süreçsel çatışma seviyeleri" ve "yönetim kurulu üyelerinin yetenek ve bilgi seviyeleri" boyutlarından oluşmaktadır. Bu ifadelerden (5)'i yönetim kurulu sürecindeki "genel çaba normları", (14)'ü "kavramsal, duygusal ve süreç çatışması" boyutları, (6)'sı da "bilgi ve yeteneklerin varlığı ve kullanımı" boyutlarıyla ilgilidir.

Bu ifadeler, Wang ve Ong (2005) tarafından kurumsal yönetim literatüründe yaygın olarak kullanılan güvenilirliği ve geçerliliği çeşitli araştırmacılar tarafından test edilen, farklı ölçekler temel alınarak geliştirilen ölçek kullanılarak geliştirilmiştir. Anketin üçüncü ve son kısmında yönetim kurulu üyelerinin sahip oldukları rolleri sergileme yeteneklerini ya da rol performanslarını değerlemek için 26 sorudan oluşan yine Wang ve Ong (2005) tarafından geliştirilen "kesinlikle katılmıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" aralığında 5-li likert tipi bir ölçek yer almaktadır. Bu çalışmada yönetim kurulu üyeleri-

nin sergiledikleri yönetsel roller, “denetleme”, “hizmet sağlama”, “strateji oluşturma” ve “kaynak bağımlılığı” fonksiyonlarına yönelik rollerdir. Yönetim kurulu üyelerinin “denetim” fonksiyonuna yönelik oynadıkları roller 10 ifadeden oluşmaktadır. Bu roller üst yönetimin aldığı kararları denetlemeden üst yöneticilerin performanslarını değerlemeye kadar olan rolleri kapsamaktadır.

YK üyelerinin “hizmet sağlama” fonksiyonuna yönelik rolleri 5 ifadeden oluşmaktadır. Bu roller de işletmede yönetim kurulu üyelerinin üst yönetime vermiş olduğu tavsiyeler ve verilen danışmanlık hizmetlerinden işletmeyle ilgili tarafların ve paydaşların yasal ve öncelikli çıkarlarını dikkate almaya yönelik oynadıkları rolleri kapsamaktadır.

YK üyelerinin üst yönetim tarafından stratejiler oluşturulurken oynadıkları rolleri ortaya çıkarmak için 6 ifadeden oluşan bir soru seti yer almaktadır. Bu roller kendisini daha çok çevresel trendlerin farkında olunması, şirket misyonunun oluşturulmasına; stratejik planların müzakere edilip yönünün tayin edilmesine kadarki süreci kapsamaktadır. Ayrıca, YK üyelerinin “kaynak bağımlılığı” ile ilgili oynadıkları rolleri ortaya çıkarmak için 5 soru yer almaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin oynadıkları bu roller uzmanlık yeteneğine sahip dışarıdan üyelerin sağlanmasına, uygun finansal kaynakların kolay erişimine ve üyelerin toplum ve devlet kurumları nezdindeki etkilerini kullanmalarına kadarki avantajları içermektedir.

Bu çalışmada, ayrıca işletme performansı finansal ve ekonomik boyutları bakımından yönetim kurulu başkan ve üyelerinin objektif ve sübjektif değerlendirmelerine bağlı olarak 9 maddelik bir ölçek yardımıyla ölçülmektedir. Burada yer alan işletme performansı ile ilgili ifadeler Kula (2005) tarafından kullanılan ölçek temel alınarak geliştirilmiştir.

Çalışmada bağımlı değişken olarak yer alan işletme performansı değişkenleri satışlarda, karlarda ve pazar paylarındaki büyüme, işletmenin rakiplerine göre per-

formansı, rekabetçi baskılara dayanma gücü, işletmelerin ve ürünlerinin pazarındaki durumu ve dağıtılan kar paylarındaki artış konularına yönelik olarak geliştirilen ifadelerden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini ölçmek için Cronbach’ Alpha testi SPSS Versiyon 11.0 kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan yönetim kurulu süreci boyutları, yönetim kurulu üyelerinin rol performansı boyutları ve işletme performansına yönelik güvenilirlik düzeyleri Tablo 1 de gösterilmektedir.

Cronbach’ Alpha güvenilirlik düzeyleri yaklaşık olarak 0,70 ile 0,90 güven aralığında değişmektedir. Bu oranlar Nunnally’nin 0.70 olarak belirlediği kritik noktanın çok yakınında ve üzerinde olduğundan dolayı, ankette yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Altunışık vd., 2005). Geliştirilen ölçekte yer alan faktörlere ilişkin değişkenler arasında istatistiksel olarak orta düzeyde ve anlamlı korelasyonların olması, ölçeğin yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir (bkz. Tablo 2).

Diğer taraftan yönetim kurulu üyelerinin rol performanslarına ilişkin temel boyutları belirlemek amacıyla, ankette yer alan bu boyutlarla ilgili toplam 26 adet değişkene temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen 4 faktör (“denetim rolü”, “hizmet sağlama rolü”, “stratejik rol” ve “kaynak bağımlılığı rolü”) toplam varyansın %53,65’ini açıklamaktadır. Bu oranın literatürde %50’nin altında olması istenmektedir (Altunışık vd., 2005).

Araştırma bulgularına betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçütü 0,813 düzeyindedir. Araştırma bulgularından anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (*Bartlett test of sphericity*; 1861,441; $p<,000$) yeterli düzeydedir. Araştırmada kullanılan ölçek için K.M.O.’nun 0,70’den yüksek olması ve küresellik testinin anlamlılık düzeyinin de 0,000 olması, örneklem yeterliliğini ve

araştırma bulgularından anlamlı faktörler elde edilebileceğini göstermektedir (Altunışık vd., 2005; Naktiyok, 2004). Faktörlerin güvenilirliğini gösteren cronbach

alpha değerleri 0,6985 ile 0,7804 arasında değişmektedir. Bu oranlar literatürde önerilen kabul edilebilirlik düzeyleri civarındadır.

Tablo 1: Ölçeklerin Güvenirliliği

DEĞİŞKENLER	Aritmetik Ortalamalar	Alfa Değerleri	Aralık
1. Genel Çaba Normları	4,4292	0,7360	1-5
2. Kavramsal Çatışma Düzeyi	3,9070	0,7607	1-5
3. Duygusal Çatışma Düzeyi	3,6303	0,7112	1-5
4. Süreç Çatışması Düzeyi	3,7770	0,6951	1-5
5. Yeteneklerin Mevcudiyet Seviyesi	4,0108	0,8828	1-5
6. Yeteneklerin kullanım seviyesi	3,9505	0,8966	1-5
7. Yönetim Kurulunun denetim Rolü	3,9389	0,7804	1-5
8. Yönetim Kurulunun Hizmet Sağlama Rolü	3,8530	0,6985	1-5
9. Yön. Kurulunun Strateji Oluşturmadaki Rolü	4,1856	0,7440	1-5
10.Yönetim Kurulunun Kaynak Bağımlılığı Rolü	3,1829	0,7056	1-5
11. İşletme Performansı	3,4432	0,8604	1-5

5. Araştırma Bulguları

1. Araştırma Örnekleminin Özellikleri

Araştırmada analize konu olan anket sayısı 185 adettir. Her bir işletmeden yönetim kurulu başkanı ya da üyesinden olmak üzere sadece bir anket formu analize dahil edilmiştir. Anketten elde edilen verilere göre araştırmaya katılanların %39'u yönetim kurulu başkanı %61'i yönetim kurulu üyesi olarak görev yapmaktadır. Anketlerin elde edildiği işletmelerin %57'si aile işletmesi iken %43'ü de sermaye işletmesi olarak faaliyet göstermektedir. İşletmelerin %34'ünde Murahhas Aza, %29'unda da Murahhas Müdür vardır. İşletmelerin %29'unun yönetim kurulu sayısı 3 kişiden, %37'sinin 4 ile 5 kişiden, %22'sinin 6 ile 7 kişiden ve %12'sinin de 8 ve üzeri kişiden meydana geldiği görülmektedir. Bunlara göre örneklemdaki işletmelerin ortalama yönetim kurulu sayısı 5,26 kişi olarak ortaya çıkmıştır. İşletmelerin %25'i yılda 1 ile 3 kez, %21'i 4 ile 7 kez, %20'si 8 ile 10 kez, %18'i 11 ile

15 kez ve %16'sı ise yılda 15 ve üzeri yönetim kurulu toplantısı yapmaktadır. Yıllık ortalama toplantı sayısı da 10,65 olarak görülmektedir. İşletmelerin %48'inde yönetim kurulu başkanı aynı zamanda genel müdür olarak görev yapmaktadır. Ayrıca, işletmelerin %37'sinde özel görevli komiteler görev yapmaktadır.

2. İşletmelerin Yönetim Kurulu Yapısına göre Yönetim Kurulu Süreciyle İşleyiş Performansı Arasındaki İlişkiler

Tablo 2'de araştırma kapsamındaki işletmelerde YK yapısı, süreci ve işleyiş performansı değişkenlerine ait ortalama (Ort.) ve standart sapma (S.Sapma) değerleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin gücünü gösteren korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkan bu anlamlı ilişkiler bu araştırma için oluşturulan hipotezlerin test edilmesi sırasında da uygulanacak olan çoklu regresyon ana-

lizlerinde kendisini çeşitli anlamlılık düzeylerinde göstermektedir.

Bu sonuçlara göre yönetim kurullarının işleyiş süreciyle ilgili boyutlardan en yüksek ortalamanın “genel çaba normlarına” ($X=4,43$) ait olduğu; en düşük ortalamanın da “süreç çatışması” ($X=3,18$) boyutuna ait olduğu görülmektedir.

Diğer taraftan yönetim kurullarının sergiledikleri rol performanslarından en yüksek ortalama değer “strateji oluşturma” ($X= 4,18$) sürecinde oynadıkları role ait olduğu; en düşük ortalamanın da 3,18’le “kaynak bağımlılığı” rolüne ait olduğu görülmektedir.

Ayrıca, bu tabloda dikkat çeken diğer önemli nokta da yönetim kurulu yapısıyla ilgili değişkenlerle yönetim kurulu süreci ve işleyiş performansı değişkenleri arasında olumlu ya da olumsuz anlamlı ilişkilerin oldukça az sayıda olmasıdır.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini ortaya koyduktan sonra araştırmada yer alan hipotezleri test etmek için bu değişkenlere standardize değerlere dayalı çoklu regresyon analiz modeli uygulanmıştır.

Regresyon analiz modelinde yönetim kurulu süreçleri ve işleyiş performansı üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu ileri sürülen yönetim kurulu yapısı unsurları “bağımsız değişkenler”; yönetim kurulu süreci, işleyiş performansı ve işletmelelerin performansı da “bağımlı değişkenler” olarak yer almaktadır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 3’de YK yapısı unsurlarıyla yönetim kurulu işleyiş (rol) performansları ve işletme performansı arasındaki ilişkileri ortaya koyan çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Bu sonuçlara göre çalışmamızın ilk hipotezi olan “icrada (yönetimde) olan YK üye sayısı ile YK’nın denetim rolü arasında negatif bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmemektedir.

“YK üyesi-yönetici ikilemi” unsurunun standardize edilmiş regresyon katsayısına

($\beta= 0,11$) ve F testi anlamlılık düzeyine bakıldığında icradaki YK üye sayısı ile YK’nın denetim rolü arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Tablo 3’deki veriler incelendiğinde çalışmanın üçüncü hipotezi olan “YK üye sayısının fazlalığı (YK Büyüklüğü) daha düşük performansa neden olmaktadır” hipotezi de kabul edilmemektedir. YK büyüklüğüyle, gerek YK performansı gerekse işletme performansı değişkenleri arasındaki standardize regresyon katsayıları ve F testi değerleri ($p>0,05$) anlamlı ilişkilerin olmadığını göstermektedir. Ancak, YK büyüklüğüyle ($\beta= -0,07$) işletme performansı arasındaki ilişki anlamlı olmasa da ilişkinin negatif olması önemli bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Diğer taraftan standardize regresyon katsayıları ve f değerleri incelendiğinde bağımsız YK üye sayısı ile gerek YK performansı ($\beta=0,08$) gerekse işletme performansı ($\beta= -0,04$) arasında da anlamlı ilişkiler olmadığı görülmektedir. Bu nedenle çalışmanın dördüncü hipotezi olan “Bağımsız YK üyelerinin çokluğu daha iyi performansa neden olmaktadır” hipotezi de kabul edilmemiştir.

Tablo 4’de YK yapısı unsurlarıyla YK süreci boyutları arasındaki ilişkileri ortaya koyan çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablodaki değerler incelendiğinde sadece YK yapısı unsurlarından “özel görevli alt komiteler” unsurunun YK süreci boyutlarından “genel çaba normları” ($\beta=-0,33$) ve “çatışma düzeyleriyle” ($\beta=-0,30$) negatif ve anlamlı ilişkisinin olduğu görülmektedir.

Standardize regresyon değerlerine göre “YK başkanı- Genel müdür ikilemiyle” ($\beta=-0,07$; $\beta=-0,11$; $\beta=0,07$) hiçbir YK süreç boyutu arasında anlamlı ilişki görülmektedir.

Bu nedenle çalışmadaki dördüncü hipotez olan “Genel Müdür(Üst Düzey Yönetici)-Yönetim Kurulu Başkanlığı İkileminden yönetim kurulu işleyişleri olumsuz etkilenecektir” hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 2: Yönetim Kurulu Yapısı, Süreci ve İşleyiş Boyutlarıyla Yönetim Kurulu ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki (ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyonlar)

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.Genel Çaba Normları	4,43	0,5	1															
2.Kavramsal Çatışma Düzeyi	3,91	0,6	0,47	1														
3.Duygusal Çatışma Düzeyi	3,63	0,5	0,30	0,50	1													
4.Süreç çatışması Düzeyi	3,78	0,6	0,32	0,39	0,18	1												
5.Yeteneklerin Mevcudiyet Seviyesi	4,01	0,7	0,26	0,30	0,16	0,25	1											
6.Yeteneklerin kullanım seviyesi	3,95	0,8	0,27	0,26	0,12	0,22	0,67	1										
7.YK'nın denetim Rolü	3,94	0,6	0,34	0,31	0,19	0,17	0,22	0,26	1									
8.YK'nın Hizmet Sağlama Rolü	3,85	0,6	0,22	0,24	0,17	0,06	0,10	0,08	0,61	1								
9.YK'nın Strateji Oluşturmadaki Rolü	4,18	0,6	0,33	0,37	0,20	0,35	0,30	0,32	0,63	0,41	1							
10.YK'nın Kaynak Bağım-lılığı Rolü	3,18	0,8	0,14	0,06	-0,06	-0,04	0,07	0,07	0,44	0,35	0,30	1						
11. İşletme Performansı	3,44	0,6	0,18	0,06	-0,04	0,18	0,45	0,44	0,19	0,06	0,30	0,12	1					
12.YK Büyüklüğü	5,26	1	-0,10	0,04	-0,05	-0,10	0,23	0,30	0,08	-0,03	0,03	-0,04	0,10	1				
13.YK Özel Görevli Alt Komiteler	1,63	1,5	-0,13	-0,03	-0,07	0,08	-0,19	-0,18	-0,20	-0,14	-0,12	-0,11	-0,15	-0,28	1			
14.YK Başkanı-Genel Müdür İikilemi	1,52	0,5	-0,04	-0,06	0,03	-0,05	0,12	0,16	0,07	0,04	0,07	-0,04	0,15	0,06	-0,07	1		
15. YK Üyesi-Yönetici İikilemi	1,52	0,7	0,06	0,15	-0,17	0,10	0,11	0,09	0,04	0,03	0,11	0,10	0,02	0,31	-0,01	-0,08	1	
16. Bağımsız YK Üye Sayısı	1,45	0,7	-0,18	0,10	-0,05	0,08	0,04	0,13	-0,15	0,05	-0,02	-0,16	-0,13	0,15	-0,15	0,20	-0,24	1

- 0,15 ila 0,20 arasındaki korelasyon değerleri 0,05 güven aralığında anlamlıyken, 0,20'den büyük korelasyon değerleri 0,01 güven aralığında anlamlıdır.

Tablo 3: Yönetim Kurulu yapısı ile İşleyiş performansı ve işletme performansı arasındaki ilişkilere yönelik Standardize Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

YK İşleyiş Roller	Denetim Rolü (n=185) β Değerleri	YK Performansı (n=185) β Değerleri	İşletme Performansı (n=185) β Değerleri
Değişkenler			
YK Büyüklüğü	-0,05	0,03	-0,07
YK Özel Görevli Alt Komiteler	-0,33*	-0,32*	-0,14
YK Başkanı-Genel Müdür İkilemi	0,19	0,10	-0,03
YK Üyesi-Yönetici İkilemi	0,11	0,09	0,20
16. Bağımsız YK Üye Sayısı	-0,19	0,08	-0,04
R ²	0,17	0,15	0,08
Ayarlanmış R ²	0,07	0,06	0,04
F- değeri	1,721	1,462	1,04
p-Anlamlılık Düzeyi	0,15	0,22	0,50

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tablo 4: Yönetim Kurulu yapısı YK süreci boyutları arasındaki ilişkilere yönelik Standardize Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

YK İşleyiş Roller	Genel Çaba Normları (n=185) β Değerleri	Çatışma Düzeyleri (n=185) β Değerleri	Yeteneklerin Kullanımı (n=185) β Değerleri
Değişkenler			
YK Büyüklüğü	-0,09	-0,11	-0,04
YK Özel Görevli Alt Komiteler	-0,33*	-0,30*	-0,33
YK Başkanı-Genel Müdür İkilemi	-0,07	-0,11	0,07
YK Üyesi-Yönetici İkilemi	0,22	0,22	0,18
16. Bağımsız YK Üye Sayısı	-0,15	0,08	0,03
R ²	0,16	0,15	0,14
Ayarlanmış R ²	0,07	0,7	0,6
F- değeri	1,73	1,24	1,350
p-Anlamlılık Düzeyi	0,15	0,30	0,26

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tablo 5’de YK süreci boyutlarıyla YK performansı ve işletme performansı arasındaki ilişkileri ortaya koyan çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Bu analiz sonuçlarına göre bağımlı değişken olarak YK performansı ile “genel çaba normları” ($\beta=0,23$), “çatışma düzeyleri” ($\beta=0,14$) ve “yeteneklerin varlığı ve kullanımı seviyesi” arasında pozitif ve anlamlı ilişki görülmektedir. Diğer taraftan yine analiz modelinde bağımlı değişken olarak yer alan işletme performansı ile “genel çaba normları” ($\beta=0,13$), ve yeteneklerin varlığı ve kullanım seviyesi” ($\beta=0,35$) arasında pozitif ve anlamlı ilişki çıkarken “çatışma düzeyleriyle” ($\beta=-0,13$), negatif ve anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır.

Tablo 5: YK süreci boyutlarıyla YK performansı ve işletme performansı arasındaki ilişkilere yönelik Standardize Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

YK İşleyiş Roller	YK Performansı (n=185) β Değerleri	İşletme Performansı (n=185) β Değerleri
Değişkenler		
Genel Çaba Normları	0,23***	0,13*
Çatışması Düzeyleri	0,14*	-0,13*
Yeteneklerin Kullanım Seviyesi	0,13**	0,35***
R ²	0,15	0,22
Ayarlanmış R ²	0,12	0,20
F- değeri	9,340	16,793
p-Anlamlılık Düzeyi	0,00	0,00

***p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, **p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı ve *p<0,10 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Burada dikkat çeken önemli bir sonuç yönetim kurullarındaki çatışma düzeylerinin yönetim kurullarının işleyiş performansına olumlu yansırken işletme performansına olumsuz olarak yansımastır. Bu sonuçlara göre çalışmada beşinci hipotez olarak yer alan “YK süreci ile YK performansı arasında anlamlı ilişki vardır” hipotezi kabul görmektedir.

Son olarak araştırma örnekleminde yer alan işletmelerin bazıları aile işletmesi bazıları da sermaye işletmesi olması nedeniyle, her iki işletme grubu bakımından YK Süreci boyutlarının ve YK işleyiş rollerinin farklılaşp farklılaşmadığının incelenmesi ikili karşılaştırmaları gerektir-

mektedir. Bunun için bu iki grup arasındaki farklılıkların incelenmesi için “bağımsız iki grup t-testi” analizi uygulanmıştır. Tablo 5’te aile işletmeleri ve diğer işletmeler arasında YK süreci ve işleyiş performansına yönelik t-testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre bu iki işletme grubunda YK süreci boyutlarında sadece kavramsal çatışma düzeyi (p<0,10) bakımından farklılık görülürken; YK işleyiş performansı bakımından da sadece yeteneklerin kullanım seviyesi (p<0,10) bakımından farklılık görülmektedir. Diğer değişken bakımından bu işletme gruplarının farklılaşmadığı görülmektedir.

Tablo 6. Aile İşletmeleri ve Diğer İşletmelerdeki YK Süreci ve İşleyiş Performansına Yönelik T testi sonuçları

YETKİNLİKLER	Aile İşletmeleri	Diğer İşletmeler	t-TESTİ SONUÇLARI	
	Ort. S. Sapma	Ort. S. Sapma	t-Değeri	p-Değeri
Genel Çaba Normları	4,40	4,45	0,70	0,50
Kavramsal Çatışma Düzeyi	3,84	3,99	1,901	0,06*
Duygusal Çatışma Düzeyi	3,58	3,69	1,475	0,14
Süreç çatışması Düzeyi	3,77	3,78	0,18	0,70
Yeteneklerin Mevcudiyet Seviyesi	3,94	4,03	0,27	0,71
Yeteneklerin kullanım seviyesi	3,86	4,06	1,720	0,09*
YK’nun denetim Rolü	3,93	3,94	0,14	0,80
YK’nın Hizmet Sağlama Rolü	3,84	3,86	0,32	0,75
YK’nın Strateji Oluşturmadaki Rolü	4,16	4,21	0,57	0,60
YK’nın Kaynak Bağımlılığı Rolü	3,15	3,22	0,63	0,52
İşletme Performansı	3,43	3,45	0,23	0,81

*p<0,10 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

6. Değerlendirme ve Sonuç

Bu çalışma ile Ege Bölgesinde yer alan 185 adet işletmenin yönetim kurulu üyelerine anket uygulanarak işletmelerin yönetim kurulu yapısı, süreci ve performans ilişkisi araştırılmaktadır. Ankete katılanların %39'u yönetim kurulu başkanı, %61'i yönetim kurulu üyesi olarak görev yapmaktadır. Anketlerin elde edildiği işletmelerin %57'si aile işletmesidir. Bununla birlikte, işletmelerin %48'inde yönetim kurulu başkanı aynı zamanda genel müdür olarak görev yapmaktadır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre yönetim kurulu yapısıyla ilgili değişkenlerle yönetim kurulu süreci ve işleyiş performansı değişkenleri arasında olumlu ya da olumsuz anlamlı ilişkilerin oldukça az sayıda olduğu gözlenmektedir.

YK yapısı unsurlarıyla yönetim kurulu işleyiş (rol) performansları ve işletme performansı arasındaki ilişkileri ortaya koyan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre çalışmamızın ilk hipotezi olan *“icrada (yönetimde) olan YK üye sayısı ile YK'nun denetim rolü arasında negatif bir ilişki vardır”* hipotezi kabul edilmemektedir. Araştırma bulguları icradaki YK üye sayısı ile YK'nun denetim rolü arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Araştırma sonuçları *“YK üye sayısının fazlalığı (YK Büyüklüğü) daha düşük performansa neden olmaktadır”* hipotezini de ret etmektedir. YK büyüklüğüyle, gerek YK performansı gerekse işletme performansı değişkenleri arasında anlamlı ilişki mevcut değildir. Ancak, YK büyüklüğüyle işletme performansı arasındaki ilişki anlamlı olmasa da ilişkinin negatif olması önemli bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, bağımsız YK üye sayısı ile gerek YK performansı gerekse işletme performansı arasında da anlamlı ilişkiler olmadığı görülmektedir. Bu nedenle çalışmanın dördüncü hipotezi olan *“Bağımsız YK üyelerinin çokluğu daha iyi performansa neden olmaktadır”* hipotezi de kabul edilmemiştir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde sadece YK yapısı unsurlarından “özel görevli alt komiteler” unsurunun YK süreci bo-

yutlarından “genel çaba normları” ve “çatışma düzeyleriyle” negatif ve anlamlı ilişkisinin olduğu görülmektedir. Standartize regresyon değerlerine göre “YK başkanı- Genel müdür ikilemiyle” hiçbir YK süreç boyutu arasında anlamlı ilişki görülmemektedir. Bu nedenle çalışmadaki dördüncü hipotez olan *“Genel Müdür (Üst Düzey Yönetici)-Yönetim Kurulu Başkanlığı İkileminden yönetim kurulu işleyişleri olumsuz etkilenecektir”* hipotezi reddedilmektedir.

Analiz sonuçlarına göre bağımlı değişken olarak alınan YK performansı ile “genel çaba normları”, “çatışma düzeyleri” ve “yeteneklerin varlığı ve kullanımı seviyesi” arasında pozitif ve anlamlı ilişki görülmektedir. Diğer taraftan yine analizde bağımlı değişken olarak yer alan işletme performansı ile “genel çaba normları” ve yeteneklerin varlığı ve kullanım seviyesi” arasında pozitif ve anlamlı ilişki çıkarken “çatışma düzeyleriyle” negatif ve anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır.

Burada dikkat çeken önemli bir sonuç yönetim kurullarındaki çatışma düzeylerinin yönetim kurullarının işleyiş performansına olumlu yansırken işletme performansına olumsuz olarak yansımalarıdır. Bu sonuçlara göre çalışmada beşinci hipotez olarak yer alan *“YK süreci ile YK performansı arasında anlamlı ilişki vardır”* hipotezi kabul görmektedir. Bu çalışma halka açık işletmelere de uygulanarak genişletilebilir. Fakat bu tür işletmelerde yönetim kurulu üyelerine ulaşmanın zorluğu çalışmayı zorlaştırmaktadır.

Kaynakça

- ALTUNIŞIK, R., COSKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S., ve YILDIRIM, E. (2005). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- ANDRES, Pablo de ; AZOFRA, Valentin and LOPEZ, Felix. (2005), “Corporate Boards in OECD Countries: size, composition, functioning and effectiveness”, *Corporate Governance*, 13(2), pp. 197-210.
- BHAGAT, S. and BLACK, B. (1999), “The Uncertain Relationship between Board Composition and Firm Performance”, *The Business Lawyer*, 54, pp. 921-963.

DULEWICZ, Victor and HERBERT, Peter. (2004), "Does the Composition and Practice of Boards of Directors Bear Any Relationship to the Performance of their Companies?", *Corporate Governance*, 12, pp. 263-280.

FINEGOLD, David; BENSON, George S. and HECHT, David. (2007), "Corporate Boards and Company Performance: review of research in light of recent reforms", *Corporate Governance*, 15(5), pp. 865-878.

HUSSAIN, Saleh H. and MALLIN, Chris. (2002), "Corporate governance in Bahrain", *Corporate Governance*, 10(3), pp.197-210.

INGLEY, C. and WALT, N. van der. (2005), "Do Board Processes Influence Director and Board Performance? Statutory and performance implications", *Corporate Governance*, 13 (5), pp. 632-653.

KIEL, Geoffrey C. and NICHOLSON, Gavin J.. (2003), "Board Composition and Corporate Performance: how the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance", *Corporate Governance*, 11 (3), July, pp. 189-205.

KLEIN, April. (1998), "Firm Performance and Board Committee Structure", *Journal of Law and Economics*, 41 (1), pp. 275-303.

KULA, Veysel. (2005), "The Impact of the Roles, Structure and Process of Boards on Firm Performance: evidence from Turkey", *Corporate Governance*, 13(2), pp. 265-276.

LONG, Tracy; DULEWICZ, Victor and GAY, Keith. (2005), "The Role of the Non-

executive Director: findings of an empirical investigation into the differences between listed and unlisted UK boards", *Corporate Governance*, 13(5), pp. 667-679.

MARKARIAN, Garen and PARBONETTI, Antonio. (2007), "Firm Complexity and Board of Director Composition", *Corporate Governance*, 15(6), pp. 1224-1243.

MILLSTEIN, Ira M. and MACAVOY, Paul W. (1998), "The Active Board of Directors and Performance of the Large Publicly Traded Corporation", *Columbia Law Review*, 98 (5), pp. 1283-1322.

NAKTİYOK, Atılhan. (2004), İç Girişimcilik [Intrapreneurship], İstanbul: Beta Yayınları.

SAITO, Richard and DUTRA, Marcos Galileu Lorena. (2006), "Boards of Directors of Publicly-Held Companies in Brazil: profile and implications for minority shareholders", *Corporate Governance*, 14(2), pp. 98-106.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK). (2005), "Kurumsal Yönetim İlkeleri", www.spk.gov.tr (01-11-2008).

WAN, David and ONG, C. H.. (2005), "Board Structure, Process and Performance: evidence from public-listed companies in Singapore", *Corporate Governance*, 13, pp. 277-290.

YOSHIMORI, Masaru. (2005), "Does Corporate Governance Matter? Why the Corporate Performance of Toyota and Canon is Superior to GM and Xerox", *Corporate Governance*, 13(3), pp. 447-457.

MUFAD Web Sitesini

20.02.2009 tarihi itibarıyla

2.674.000 kişi ziyaret etmiştir.

Son iki aydaki ziyaretçi sayısı 400.000'i bulmuştur.

www.mufad.org