

ULUSLARARASI SOSYAL ARAŞTIRMALAR DERGİSİ THE JOURNAL OF INTERNATIONAL SOCIAL RESEARCH

Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi / The Journal of International Social Research

Cilt: 14 Sayı: 77 Nisan 2021 & Volume: 14 Issue: 77 April 2021

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

YÖNETİM KURULU YAPISI, YÖNETİM KURULU ETKİNLİĞİ VE STRATEJİ KURMA BECERİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA*

A RESEARCH ON BOARD STRUCTURE, BOARD EFFECTIVENESS AND STRATEGY FORMULATION

Mustafa ÇALIŞKAN**

Öz

Özellikle büyük ölçekli ve halka açık işletmelerde yönetim kurulları, kurumsal yönetim uygulamalarının merkezindedir ve temelde önemli bir rol oynar. Bu nedenle yönetim kurulu yapısına etki eden faktörleri anlamaya çalışmak oldukça önemlidir. Bu çalışmada gözetilen en temel amaç, Türkiye’de bu kapsamda değerlendirilebilecek işletmelerin yönetim kurullarının etkinliğinin ve kurulların strateji geliştirebilme becerisinin, kurulların yapısal özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmaktır. Çalışmanın örnek kütlesi olarak, Anadolu 500 listesinde yer alan işletmelere yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Çalışma kapsamında 500 şirketin tamamına ulaşılmış ve bunlardan ankete olumlu yanıt verenler içinde 200 işletmenin verileri analize tabi tutulmuştur. Araştırmanın amacı kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilmesi sonucunda ulaşılan bulgulara göre yönetim kurullarının yapısını belirleyen kurulun üye sayısı, kurulun bağımsızlığı, kurulun cinsiyet dağılımı, kurul üyelerinin mesleki deneyimi ve yaş ortalaması gibi özelliklerinin yönetim kurulu etkinliğinde herhangi bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür. Yine aynı değişkenlerin yönetim kurullarının strateji geliştirme becerisi üzerinde de herhangi bir farklılığa yol açmadığı anlaşılmıştır. Bu çalışmadaki ampirik sonuçlar, Yönetici Hegemonyası teorisini destekleyen sonuçlar ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Yönetim Kurulu, Yönetici Hegemonyası Teorisi.

Abstract

Boards of directors, especially in large-scale and publicly traded businesses, are central to corporate governance practices and play a fundamentally important role. Therefore, it is very important to try to understand the dynamics that affect the board structure. The main objective of this study is to investigate whether the effectiveness of the boards of directors of enterprises that can be evaluated in this context in Turkey and the ability of the boards to develop strategies differ according to the structural characteristics of the boards. As a sample of the study, a survey study was conducted for businesses included in the Anadolu 500 list. As part of the study, all 500 companies were reached and the data of 200 businesses were analyzed among those who responded positively to the survey. The aim of the research was developed within the scope of hypotheses testing reached as a result of the findings, according to the number of members of the board that determines the structure of the board of directors, board independence, board distribution of gender and other characteristics such as age and professional experience of the members of the board of directors as they did not lead to any difference in effectiveness of the boards. Again, it was understood that the same variables did not lead to any difference in the ability of boards to develop strategies. Empirical results in this study have revealed outcomes that support the theory of Management Hegemony.

Keywords: Strategic Management, Board of Directors, Management Hegemony Theory.

* Bu çalışma yazarın 2016 yılında tamamladığı “Yönetim Kurulu Yapısının Etkinlik, Strateji Kurma ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: Anadolu 500 Şirketleri Üzerinde Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden güncellenerek üretilmiştir.

** Dr. Öğr. Üyesi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Gülşehir MYO, Yönetim Organizasyon Bölümü, ORCID: 0000-0003-4993-7788, mc_caliskan@windowslive.com



1.Giriş

Yönetim kurulları, iyi şirket yönetimini sağlamasındaki kritik önemi nedeniyle birçok çalışmanın odağında yer almıştır. Bu ilginin son zamanlarda işletme yönetimlerinin iyileştirilmesine duyulan ihtiyaç ve öneriler bağlamında daha da arttığı görülmektedir. Bu çalışmaların bir kısmı yönetim kurulu yapısına ve kurul üyelerinin niteliklerine odaklanırken, kimi çalışmalarda kurulu oluşturan özelliklerin işletme performansını nasıl etkilediğini araştırmıştır.

Yönetim yazınında yönetim kurulu ile ilgili birçok tanıma rastlanmaktadır. Tüngler'e göre (2000, 232), yönetim kurulları, işletme faaliyetlerinde, üst yönetimin aldığı kararlarının sorumlusu olarak iş ilişkilerinde, sözleşme ve davalarda işletmeyi temsil eden organlardır. Yaygın olarak kabul edilen bu görüşe göre yönetim kurulları, hissedarların menfaatlerine karşı hareket eden yöneticilerin kendi başına davranma riskini en aza indirmek için, dağılık hisse senedi sahiplerinin çıkarlarını korumaktadır. Bu yönü ile Pfeffer (2013, 350), yönetim kurullarını birer aktif denetleyici olarak tarif etmektedir. Yönetim kurulları aktiftir ancak şirketin nasıl işleyeceğine dair zorlayıcı (dikte edici) uygulamalarla değil bundan ziyade denetleyici bir yönetime odaklanırlar. Literatürde yönetim kurullarının, gözetim ya da denetim mekanizmasının ötesinde hukuksal sorumlulukları nedeniyle aktif bir yönetim aracı olarak gören anlayışların da olduğu ifade edilebilir. Öyle ki, gözetim işlevinin yanında, üst yönetimlerin temel politikalarını oluşturma, yürütme ve organizasyonun yaşamını sürdürebilmesi için dış çevresiyle bağlantısını kurma gibi kritik görevleri de söz konusudur (Tekin & Demirel, 2017,726).

Çoğu araştırmacıya göre yönetim kurulları genellikle işletmenin hissedarları ile işletmenin günlük işleyişinin zimmetli olduğu dahili yöneticileri arasında yer edinmiş resmi bir bağlantı noktası ve en temel yönetim sorumlusu (Forbes & Millikan,1999, 491; Thomas, 213, 6), mevcut kurumsal yapının başlıca organı (Altunoğlu, 2012: 54) olarak görülmektedir. Buna göre yönetim kurulları, özellikle halka açık şirketlerde kurumsal yönetim uygulamalarının merkezinde ve en önemli tüzel yönetim mekanizması olarak kabul edilmektedir (Erkol, 2020, 16; Zilberg 2013, 174). Örneğin Bhagat & Huyett (2013) yönetim kurullarını, işletmeler için rekabet avantajı oluşturacak kararların alındığı kurumsal bir varlık olarak kabul etmektedir. Bunun yanında yönetim kurullarının işletmelerin performansı üzerindeki etkisi son yıllarda ekonomik ve finans çevrelerinin de oldukça dikkatini çekmiştir. Bu artan ilginin bir nedeni de son yıllarda dünyanın pek çok yerinde ortaya çıkan mali skandallar olmuştur. Bu nedenle kurulların üstlenmesi gereken rolü ve yönetim kurulu yapısını belirleyen unsurları anlamaya çalışmak önemli bir araştırma sorusudur (Guest (2008, 51).

Bu çalışma, bu alanda yapılan akademik tartışmalara yer vererek konuyu teorik olarak tartışmaktadır. Bu kapsamda öncelikle yönetim kurulu yapısı ve bu yapıyı oluşturan faktörler ele alınmıştır. Daha sonra yönetim kurullarının işlev ve rolünün belirlenmesine yönelik düzenleyici çalışmaları ortaya konmakta ve gerek ulusal gerekse uluslararası literatürün konuya hangi açılardan yaklaştığının genel bir görünümü sunulmaktadır. Akademik değerlendirmelerin yanında yönetim kurullarına makro bir perspektiften bakarak Türkiye genelinde yönetim kurullarının yapısının yanında kurulun etkinliğine ve strateji geliştirme becerisine odaklanmak amacıyla Anadolu 500 içerisinde yer alan işletmelere yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında ise yönetim kurullarının etkinliğinin ve kurulların strateji geliştirebilme becerisinin, kurulların yapısal özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

2.Yönetim Kurulu Yapısı

Yönetim kurullarına yönelik akademik araştırmalarda, yönetim kurulunun yapısının, önemli bir araştırma konusu haline geldiği görülmektedir (Ooi, Hooy & Som, 2015; Kılıç & Kuzey, 2016; Badu, 2017; Qadorah & Fadzil, 2018; Pucheta & Gallego, 2019). Yönetim kurulu yapısı ile kurulu oluşturan üyelerin niteliklerinin yanında kurulun kurul büyüklüğü, bağımsız üyelerin varlığı, kurula bağlı komitelerin oluşumu ve kurulun liderlik yapısı gibi kurumsal yönetim göstergeleri ifade edilmektedir. Ooi, Hooy & Som'a göre (2015, 139), bu özellikler kurulun beşeri ve sosyal sermayesi olarak iki başlık halinde ele alınabilir. Buna göre beşeri sermaye ile belirli bir dizi sonuç üretmeye yönelik bilgi, beceri ve yetenekler anlamına gelen insan sermayesi kast edilmektedir. Bu beceriler kurul üyelerinin eğitimi, deneyimi ve diğer becerilerinden oluşur. Yönetim Kurulunun sosyal sermayesi ise kurul üyelerinin ilişkilerinden oluşur. Bu ilişkiler sayesinde işletmeler, sosyal bir ağda yer alma imkânı elde eder (Ooi, Hooy & Som, 2015, 141-140).

Sorumluluklarını yerine getirebilmesi için bir yönetim kurulunun ideal yapısı, kurulun daha verimli çalışmasını sağlayacağından önemlidir. Yıldırım (2012: 31-53), ideal yönetim kurul yapısının, niteliksel ve



niceliksel bazı özellikleri taşıması gerektiğini ifade etmektedir. Eğer bir yönetim kurulu ideal bir şekilde oluşturulamaz ise, bu durum yöneticilerin gerçek anlamda sorumluluklarını yerine getirmesine engel olur. Bu nedenle Green'e göre (2005, 28) iyi bir yönetim kurulu oluşumunda aşağıdaki temel faktörler dikkate alınmalıdır:

- Kurulun bağımsızlığı,
- Kurul üyelerinin demografik özellikleri (kurul çeşitliliği)
- Kurul büyüklüğü,
- Kurula bağlı alt komiteler ve işlevleri,
- Kuruldaki dualite (liderlik yapısı),
- Kadın temsiliyeti
- Kenetlenmiş üyeler

Kimi araştırmalarda yönetim kurulu, yönetim kademelerindeki yöneticiler ve yönetim kademesinde olmayan yöneticiler arasındaki ayrım şeklinde tanımlanmaktadır. Yönetim kurulunun bu yapısı, kurulun işletme yönetiminde nerede yer aldığını belirlemesi açısından önemlidir (Wan & Ong, 2005: 277). Yönetim kademesinde yer alan yöneticiler işletme içinden dâhili üyelerdir ve bu yönüyle, işletmenin iç süreçlerine hakim oldukları ve entegre yetenekleri olduğu için yönetim kurulunun karar verme sürecini hızlandırabilirler. Buna karşılık harici (dışarıdan) yöneticiler, işletmenin yönetim kademesinde yer almayan üyeler olarak, kurul içinde daha çok bağımsız bir gözetim aracı olarak yönetim kurulunun bağımsız niteliğini yansıtır.

Yönetim kurulu üyelerinin demografik çeşitliliği kurulun yapısal özelliklerinin bir diğer boyutudur. Konu bu açıdan kimi çalışmalarda kurulun homojen ya da heterojen bir grup olarak ne tür davranışlar sergilediği ve kurul performansına ne yönde etki ettiğiyse ilgili olarak da ele alınmıştır. Kurul üyelerinin benzer özelliklere sahip olması homojenliğini ifade ederken bunun tersi de kurul heterojenliğini artırır. Kurul üyeleri arasındaki heterojenlik, yaştan milliyete, dini geçmişten uzmanlık alanlarına, görev becerilerinden ilişkisel becerilere ve siyasi tercihlerden cinsel tercihlere kadar farklılaşan sonsuz sayıda boyuta sahiptir. Bu özellikler ırk/etnik köken, milliyet, cinsiyet, yaş, vb. gibi görünür ve eğitimsel, işlevsel ve mesleki geçmiş, endüstri deneyimi ve örgütsel üyelik gibi daha az görünür özelliklerden oluşur (Westphal & Milton, 2000, 366; Arıcı, 2002, 2; Borean & Sonea, 2012, 54; Rao & Tild 2016, 328). Zhu'ya göre (2013, 805), yönetim kurullarının çeşitliliği üzerinde kavramsal yaklaşımlar genellikle grup çeşitliliği ve perspektif çeşitliliğine sahip olmanın faydaları olduğunu vurgularken, sosyal ve psikolojik perspektifler demografik heterojenliğin iletişimde düşük seviyeli sosyal bütünleşme ve zorlukları yansıtabileceğini vurgulamaktadır. Westphal & Zajac'a göre (1995, 65) CEO ve güçlü yönetim kurulları, kendi demografik karakterini yansıtan yeni yöneticilerin atanmasını sağlayarak kurul homojenliğini artırmaktadırlar. Demografik özelliklerdeki dikkat çekici benzerlikler bireylerarası güvenin artmasına ve grup üyeleri arasındaki iletişimin artmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla bu argümanlar nedeniyle Westphal & Milton (2000, 369), demografik farklılıkların gurup dışı önyargılara temel oluşturduğunu söyleyerek gurup üyelerinin ortak nitelikleri, inançları ve benzer sosyal özellikleri ile bu önyargıları engelleyebileceklerini iddia etmektedir. Benzer bir biçimde Zhu (2013, 806) demografik homojenliğin yöneticiler arasındaki etkin bilgi paylaşımını kolaylaştırarak kutuplaşma önyargılarını azaltabildiğini ileri sürmektedir. Diğer yandan Zhu, Shen,& Amy, (2014, 240-241), mevcut yöneticilerin demografik olarak farklı yöneticileri seçme eğiliminde olduklarını ileri sürerek homojenliğin, temel kararlar alınırken perspektif çeşitliliği sağlamada ve CEO'nun kararlarına karşı farklı yaklaşımlar getirme konusunda yöneticilerin yetersizliğine neden olabileceğini belirtmektedir. Zhu, Shen,& Amy (2014) son zamanlarda yönetim kurulu yapılarında çeşitliliğe giderek daha fazla önem verildiğini ifade ederek artan kurul çeşitliliğinin temel kurul kararlarını gerçekten etkileyip etkilemediğinin sorgulanması gerektiğini ifade etmektedirler.

Yönetim kurulu çeşitliliğini sağlayan en önemli etken kuruldaki üye sayısıdır. Kuruldaki üye sayısı kurulun büyüklüğünü ya da boyutunu yansıtır. Yönetim kurulundaki üye sayısı, kurulun büyüklüğünün ifadesi açısından kurul bileşiminin en önemli niceliksel özelliklerinden biridir (Balta, 2008, 47; Yıldırım, 2012, 31). Bu özelliği dolayısıyla yönetim kurulu oluşumu içinde önemli bir yere sahiptir. Fahlenbrach, Low & Stulz'e (2010, 15) göre, yönetim kurullarının etkinliğinin bir ölçütü de kurulların boyutu yani kuruldaki üye sayısıdır. Yönetim yazını, kurul boyutu etkisinin, bir kurulda yer alan üyelerin ideal sayısının ne olması gerektiğinin yanında küçük ya da büyük kurulların işletme performansına etkisi olmak üzere iki ana kaynağını tartışmaktadır (Pfeffer, 1973; Yermack, 1996; Eisenberg, Sundgren, & Wells, 1998; Dalton, Daily, Johnson & Ellstrand, 1999; Boone, Field, Karpoff, & Raheja, 2007; Coles, Daniel & Naveen, 2008; Fahlenbrach, Low & Stulz, 2010; Aygün, İç & Sayın, 2011; Bonhoure & Germain, 2018).



Dualite yani CEO ikiliği yönetim kurulunun liderlik yapısı ile ilgilidir. Buna göre, ayrılmış liderlik yapısı ve birleşik (ikili) liderlik yapısı olmak üzere iki tür liderlik yapısından söz edilebilir. Ayrılmış liderlik yapısında icra kurulunun başındaki CEO'nun pozisyonu yönetim kurulu başkanlığından net bir şekilde ayrılırken (Ponnu, 2008, 220), CEO'nun bir şirkette aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olarak hizmet verdiği durumda da ikilik yapısından yani birleşik liderlik yapısından bahsedilebilir. İkilik, CEO'nun ya da icra kurulu başkanının aynı zamanda yönetim kurulu başkanlığı yaptığı duruma karşılık gelmektedir (Ayadi & Boujelbene, 2013, 87). Literatür her iki durumun da çeşitli olumlu ve olumsuz taraflarını ifade eden görüşlere yer vermektedir. Ancak akademik tartışmalar içinde temsil ve vekalet teorileri bu konuyu daha fazla ve karşıt iki noktada ele almaktadır. Vekâlet teorisine göre kontrol ve karar verme fonksiyonları, kontrol seviyesini ve etkinliğini artırmak amacıyla birbirinden ayrılmalıdır (Ayadi & Bouljene, 2013, 87). Jensen'e (1993, 863-864) göre bir kurulun etkili olması ve gözetim rolünü düzgün bir şekilde yerine getirebilmesi için genel müdür ya da CEO'nun fonksiyonlarını yönetim kurulu başkanından ayırmak gereklidir. Aksi takdirde, yönetici ücret düzeyinin belirlenmesinde olduğu gibi, çeşitli konularda objektif bir kontrol sağlama noktasında yönetim kurulunun verimliliğini olumsuz etkilemesi muhtemeldir. Dualite (birleşik liderlik yapısı) ile işletme performansı arasında olumsuz bir ilişki olduğunu iddia eden vekâlet teorisi savunucularına göre yönetim kurulu, hissedarların menfaatlerini savunduğu için CEO'yu daha iyi gözleyebilir ve denetleyebilirler. Bu nedenle yönetim kurulu başkanı ile CEO ya da genel müdürün rollerinin ayrılması işletme performansını artırır (Balta, 2008, 54). Buna karşılık çeşitli nedenlerle birleşik liderlik yapısının da işletmeler tarafından tercih edilebileceğine ilişkin görüşler de vardır. Vekalet teorisinden farklı olarak temsil teorisi birleşik liderlik yapısını, işletmelerin amaçlarına odaklanmasını ve kararların daha hızlı alınmasını sağlayacak olması nedeniyle savunmaktadır. İkilik yapısı ile işletme içinde daha az çatışmanın çıkacak olması sonucunda işletmelerin faaliyet başarısının artabileceğine ilişkin görüşlere yer veren Ponnu (2008, 220) örneğin kaynak yetersizliği ve aşırı belirsiz ortamlarda belirli endüstrilerde ikilik yapısının olumlu sonuçlar verebileceğini ifade etmektedir.

Son dönemlerde biraz artma eğilimi gösterse de işletmelerin yönetim kurullarında kadın üyelerin yeterince yer almaması ve kadınların temsil edilmesinin zayıflığı evrensel bir fenomen olarak kabul edilmektedir (Bonhoure & Germain, 2018; Karcioğlu & Leblebici, 2014, 3; Nekhili & Gatfaoui, 2013, 229; Negiz & Yemen, 2011, 195). Bununla beraber, iş ve toplum hayatında kadınların katılımının giderek artması ile yönetim kurullarında daha fazla sayıda kadın üyenin yer almasının ve kuruldaki cinsiyet dengesinin sağlanmasının önemi de giderek daha iyi anlaşılmaktadır (Nekhili & Gatfaoui, 2013, 229). Akademik ve ampirik çalışmalar cinsiyetin farklı tutum ve davranışlara yol açıp açmadığı, dolayısıyla kadınların farklı ve belirgin yöneticilik özellikleri sergileyip sergilemediği üzerine odaklanmıştır. Nekhili & Gatfaoui ise (2013, 228) kadın yöneticilerin atanmasını üç faktör ile ilişkilendirmektedir. Birinci olarak kadınların kurulda yer alması aile mülkiyeti, kurul hacmi ve şirket hacmi ile ilişkilidir. İkinci olarak kadın yöneticilerin atanması, mesleki hizmetleri, değerli yetenekleri ve iletişim bağıyla güçlü bir ilişki içindedir. Son olarak bu yazarlara göre kadınlar kurul üyeliğine atandıklarında demografik niteliklerine daha fazla güvenmektedirler. Minibaş-Poussard, Erkmen & Karsak (2011, 54-55), kadın ve erkek çalışanlar arasında kadın yöneticilere ilişkin algı ve tutumları incelediği çalışmasında yenilikçi ve değişime açıklık, detaya önem verme, farklı bakış açısı getirebilme ve yönetime renk katma açısından kadın yöneticilerin olumlu farklarını ortaya çıkardığını ileri sürmüşlerdir. Ancak aynı çalışmada yazarlar aşırı duygusallık, kıskançlık, kapris gibi olumsuz temsil sonuçlarının da ortaya çıktığını belirtmektedirler. Şencan, İbicioğlu & Karabekir (2015, 241), kadın yöneticilerin liderlik özelliklerini anlamaya dönük olarak yaptıkları çalışmada takım ruhuna sahip olma, iletişim becerisine sahip olma ve bireysel yetkinlikler olarak üç özelliğin öne çıktığını vurgulamaktadır. Kadın temsiliyetine ilişkin olarak genelde yönetim süreçlerinde, daha geniş bakış açılara sahip oldukları, uygar bir davranış sergiledikleri, iletişime açık oldukları, farklı görüş ve düşüncelere karşı daha duyarlı hareket ettikleri yenilikçi ve dönüşümsel bir yönetim tarzı sergiledikleri yönünde yaygın bir görüş söz konusudur.

Bir diğer kurul özelliği de kenetlenmiş kurul üyeliğidir. Hallock'a (1997, 331) göre, kenetlenmiş yönetim kurulları ile A şirketinin kurul üyesinin B şirketinde, B şirketi yönetim kurulu üyesinin de A şirketinin yönetim kurulunda yer alması gibi bir durum anlatılmaktadır. Böylece her iki işletmenin yönetim kurulları birbirine bu tür üyeler üzerinden karşılıklı olarak bağlanmış olur. Yasaların, organizasyonların birbirine karşılıklı bağımlılık oluşturmalarına sınırlamalar getirmesine rağmen işletmeler arasında birbirine bağlı yöneticilerin yaygınlık gösterdiğini ifade eden Schoorman, Bazerman & Atkin'e göre (1981, 243-244), birbirine bağımlılık aracılığıyla şirketler, çevresel belirsizliği azaltan dört faydadan en az birini elde edebilirler. Bunlardan ilki, iki ya da daha çok rakibin ilişkilendirilmesi sonucu, yatay koordinasyonun oluşturulması ile diyalog oluşturabilir ve ortak fayda sağlayabilir. İkinci fayda, bir şirketin girdileri veya



çıktılarından endişelendiği belirsizliklerinin azaltılarak, dikey koordinasyonun oluşturulmasıdır. Üçüncü fayda, dışsal yöneticinin sağlayabileceği, personel bilgisi ve yeteneğiyle ilgilidir. Sonuç olarak, dördüncü fayda, yönetim kurulu üyelerindeki bireylerin özel bir birleşime sahip olmasıyla oluşturulan bir görüntüyle alakalıdır. Zajac'a göre (1988, 428), bunların dışında birbirine bağlı kurul üyeliği şirket birleşmeleri ve ortak girişimler gibi şirketin ilişkisini çevresiyle yönetmek için kullanma şeklinde örneğin rekabet belirsizliğini azaltmada kullanılan stratejiler olarak değerlendirilmektedir. Kurulların birbirlerine bağlılıkları genellikle, yapıları, sistemleri ve süreçleri içeren birbirine bağlı şirketler arasındaki uygulamaların yayılımı için mekanizmalar olarak çalışmaktadır. Birçok birbirine bağlılık çalışması yayılımı, birbirine bağlı bir şirketten uyarlanan bir pratik olarak kodlamakta, böylece, bir pratiğe ilişkin bilginin yayılımını ve de onun müteakip uygulamasını varsaymaktadır. Bu konuda ortaya atılan görüşler birbirine bağlı şirketlerin, satın almaları, çeşitlendirmeyi ve karar süreçlerini de içeren, benzer stratejileri ve davranışları paylaştığını göstermektedir (Shropshire, 2010, 246). Mandojana, Correa, Ceballos & Vilchez (2012, 164), kenetlenmiş kurul üyelikleri üzerinden kurul bağlantılarının iş değişimini kolaylaştırıp proaktif çevre stratejilerine olanak sağlayarak esneklik eksikliğine katkı sağlamanın yanında kritik kaynaklar hakkında belirsizliği azaltmada önemli bir işlev gördüğünü iddia etmektedir. Ooi, Hooy & Som (2015, 150-151), birbiriyle bağlantılı üyeler aracılığıyla diğer işletmelerin yöneticileri arasındaki iletişimden öğrenilen stratejik bilgilerin, ikincil kaynaklardan elde edilen bilgilerden görece daha güncel ve pratik olduğu iddia etmektedirler. Bu özelliğin işletmeler arasında stratejik ittifaklar oluşturmayı kolaylaştırması nedeniyle kenetlenmiş yönetim kurulu üyeliği teşvik edilmelidir.

3. Yönetim Kurulu İşlevi

Akademik tartışmalarda yönetim kurullarının yapısı kadar rolünün ne olması gerektiği de ele alınmıştır. Bu tartışmalarda yönetim kurullarının üstlenmesi gereken sorumluluklarının neler olduğu, hangi işlevlere sahip olduğu, modern yönetim anlayışına ilişkin uygun rollerinin neler olması gerektiği gibi konular öne çıkmıştır. Örneğin Arslantaş & Findıklı'ya göre (2010, 262-263), yönetim kurulları kurumsal yönetim bağlamında ortaya çıkan pek çok olumsuzlukların giderilmesinde kilit konumdadır. Conger & Lawler (2001, 11-12), yatırımcıların, hükümetlerin, kurumların, toplulukların ve çalışanların daha önce olmadığı kadar yönetim kurullarının kararlarını ve performansını incelediğini belirterek bu ilginin giderek artacağını belirtmiştir. Yıldırım & Üskiden'e (2007) göre, yönetim kurullarının işletmelerde içsel ve dışsal olmak üzere iki önemli işlev söz konusudur. İçsel işlevler, yönetimi hisse senedi sahipleri adına denetlemek, yöneticilere tavsiyelerde bulunarak stratejik karar süreçlerine katılmak gibi işlevler ifade edilebilir. Dışsal işlevler ise farklı çevresel dinamiklerle bağlantılar kurarak işletmelerin ihtiyaç duyduğu kaynaklara ulaşmasını temin etmek ve imaj yönetimi açısından kurumsal bir itibar oluşturmak olarak açıklanabilir. Diğer yönetim araçlarının zayıf kaldığı durumlarda yönetim kurulları, kurul üyelerinin özellikleri ve kurdukları ilişkiler üzerinden işletme performansını arttırmada özel bir katkı sağlayabilir. Yönetim kurullarının bu etkiyi yapabilmesi için, kurulların büyüklüğü, bağımsızlığı ve bileşimi gibi unsurlara dikkat edilmesi gerekir (Akıncı, 2011, 26).

Kurulun örgüt yönetimindeki önemli rollerine karşılık teorik araştırmalar kurulların rollerine ilişkin sınırları, tek bir kuram ortaya koyamamaktadır (Şener 2011, 17). Kurumsal yönetim çalışmaları, kurulların yapısı, rolü ve etkisinin çeşitli teorik bakış açılarından incelendiği ve bunun da bazen kurumsal yönetimle ilgili bir dizi rakip teori ile sonuçlandığı karmaşık bir alan görünümündedir. Yine de kurumsal yönetim teorilerinin birçoğunun ortak amacı, yönetim kurulunun çeşitli özellikleri ile kurumsal performans arasında bir bağlantı kurmak olmuştur (Rampling, Eddie & Liu, 2011, 7). Bu açıdan yönetim yazınında işletme sahipliği ile yönetimin kontrolü üzerine odaklanan kaynak bağımlılığı, vekâlet tartışmaları, temsil teorileri ve diğer teorik perspektifler de yönetim kurullarının rolünü anlamaya yardımcı olmaktadır. Farklı teorik perspektiflerin iyi anlaşılması, yönetim kurullarının firma yönetimi ve performansına katkısının daha iyi anlaşılmasını sağlar (Ogbechie, 2012, 3).

Vekâlet teorisi, aracıyla yönetme maliyeti de denen, araçların yetersiz performansından kaynaklanan maliyeti azaltma konusunda yönetim kurullarının rolünü açıklama noktasında çok popülerdir (Zahra & Pearce, 1989; Daily & Schwenk 1996, Fama & Jensen, 1983, Rechner & Dalton, 1991). Teoriye göre hissedarların, kendi adına yönetecek temsilciler ataması, işletmelerin mülkiyeti ve kontrolü arasında bir ayrıma yol açarak çıkar çatışması, bilgi asimetrisi ve ahlaki tehlike gibi sorunlara yol açar (Agatan, Chbib & Hussainey, 2019, 19). Buna göre, şirket sahiplerinin, vekil olarak profesyonel yöneticileri görevlendirmesi halinde çıkar uyumsuzluğu nedeniyle iki taraf arasında bir çatışma yaşanabilir. Bu bağlamda vekâlet teorisine



göre, yönetim kurulunun en önemli rol ve sorumluluğu, hissedarları temsilen icracı yöneticileri gözetleyerek denetlemektir (Martinez & Alvarez, 2017, 7).

Buna karşılık temsil teorisi ise, konuya psikolojik açıdan yaklaşarak yöneticileri şirketin başarısı için çalışan ve hissedarların haklarını savunan koruyucular olarak tanımlar. Temsil teorisine göre kurulun en önemli görevi gözlem ve kontrolden ziyade, karar vermeyi geliştirmek için yöneticilere hizmet etmek olarak ifade edilebilir (Agatan, Chbib & Hussainey 2019, 19). Temsil teorisi savunucuları, yöneticilerin bu şekilde davranmasını başarı arzusu, kabul, kendini gerçekleştirme, güç ve yakınlık sağlama gibi motivasyon araçları ile açıklamaktadır (Lawal, 2012, 23). Davis, Schoorman & Donaldson (1997, 24), bir kuruluşdaki insanların kolektivist, örgütlenme yanlısı ve güvenilir değerler taşıdığına inandıklarını belirtmektedir. Lane, Cannella & Lubatkin (1998, 559), ise, bunu fedakârlıktan ziyade yöneticilerin hissedarların çıkarlarına hizmet verirken kendi çıkarlarını da sonuçlandırdıkları pek çok durumun varlığına olan inançlarında yattığını söyler. Teorinin argümanları, yöneticilerin kendi çıkarlarını işletme sahiplerinin çıkarlarıyla dengelemiş olduğuna inandıklarını ifade etmektedir.

Yönetim kurulunun etkinliği sadece hissedarların sermayelerinin korunmasına bağlı olmamakta, aynı zamanda yeni sermaye yaratma ve bunun çeşitli hissedarlar arasındaki dağılımına bağlı olmaktadır. Bu bağlamda kaynak bağımlılığı yaklaşımı, dış çevre ile etkileşim içindeki yöneticilerin şirkete sağlayacağı yararları odaklanır. Teoriye göre yönetim kurulları özellikle belirsiz çevresel ortamlarda daha iyi performans için şirketin daha etkin kaynaklara ulaşmasını sağlayan birleştirici bir bağ görevini yerine getirir (Asher, Mahoney & Mahoney, 2005, 6-7; Zeitoun, Osterloh & Frey, 2014, 2). Kaynak bağımlılığı teorisinde, yönetim kurulu işletmeleri dış çevreye etkin bir şekilde bağlayabilen tamamlayıcı bir parça olarak görülmektedir. Böylece organizasyonlar, hayatta kalmak için gerekli olan kaynakları seçerek çevreleri üzerindeki kontrol çabası için uğraşırlar (Kula, 2005, 266).

Diğer yandan paydaş teorisi, şirket ortakları dışında daha farklı grupların da varlığını keşfederek yöneticilerin dikkatini bu grupların üzerinde çeker. Böylelikle müşteriler, çevreciler, kamu kuruluşları ve diğer paydaşlar da sisteme dâhil olmuş olur. Paydaş teorisi, çok taraflı faydalar içeren ve bu faydaları dengelemeye çalışan işletmeler için farklı alternatifler öneren bir yaklaşımdır (Friedman & Miles, 2002; Ertuğrul, 2008, 201). Teorinin argümanlarına göre işletme faaliyetleri sonucu ulaşılan zenginliğin şirketin tüm paydaşlarına sağlayacağı katkılar değerlendirilmektedir (Akın, 2004, 135). Dolayısıyla paydaş yaklaşımı, bütün paydaşların çıkarının aynı anda gözetilmesi gerektiğini savunmaktadır (Memiş & Çetenak, 2012, 208). Yaklaşımın ortaya koyduğu çerçevede tanımlanan tüm paydaşlar arasındaki risk alma ve kontrol ilişkisi, hissedarlar ile profesyonel yöneticiler arasında menfaat çatışmasına dayalı stratejik bir bağımlılık oluşturmaktadır. Bu durum, işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde işletme sahipleri ile yöneticiler arasında sözleşmeye dayalı bir yönetimi gerekli kılmaktadır (Akın, 2004, 135). Yazara göre bu sistemde, kazanca yönelik paylaşım anlayışının yönetim düzeyinde ortaya çıkabilecek çatışmaları azaltması söz konusudur. Hung'a (1998: 106) göre şirketler, yönetim kurullarında paydaşların katılımını dâhil ederek, toplumun menfaatlerine ve beklentilerine tümüyle karşılık vermiş olurlar. Bunun sonucunda kurul rolüne ulaşan paydaş, kuruldan şirket çıkarları hususunda hissedarlarla müzakere edilmesi ve uzlaşılmasını bekler. Bunun kapsamlı bir yönetim düzenlemesi olduğunun farkına vararak kurulların düzenleyici rolünü destekler. Böylece yönetim kurulu üyeleri stratejik sürece doğrudan müdahale ederek, diğer şirketlerin satın alınması, birleşimler, şirketin bazı kısımlarının tasfiyesi, yeni pazarlara yayılmayla ilişkili önemli kararlara etki edebilirler (Florea & Florea, 2013, 131). Bridoux & Stoelhost (2014, 109), yönetim kurulu üyelerinin tüm paydaşlar içinde özgün bir konumda olduklarını belirtmektedir. Çünkü kurul üyeleri, teknik olarak öncelikli paydaşlar arasında olsalar bile, tüm paydaşlar arasındaki bağlantı noktasının merkezindedirler ve bu ilişkinin niteliğini şekillendiren kararların büyük çoğunluğunu alırlar. Aynı zamanda şirketin paydaşlarına nasıl muamele ettiğini belirleyerek paydaşların değer yaratmasına da katkı sağlarlar. Diğer yandan teorinin argümanları daha fazla paydaş ve kurumsal demokrasiyi uygulamaktır. Bu, şirketin yönetim kurulunda daha fazla çeşitlilik ile şirketin yaşam ömrünün de uzun süreli olması demektir. Gelişen paydaş ilişkileri, şirketin stratejik karar kalitesini arttıracaktır (Osemeke, 2012, 41-45). Bu nedenle, paydaş teorisi yönetim kurullarının verimliliğini ve performans iyileştirmesini hayata geçirmek için firmaya değer katan her bir bileşenin çıkarlarını kolaylaştıran ve eşlik eden geniş ve çeşitlenmiş şirket kurul yapısını savunmaktadır (Lawal, 2012, 24).

Yönetim kurullarına yönelik olarak yapılan daha önceki araştırmalar, kurul aktivitelerinin şirket operasyonları üzerinde kayda değer olduğunu, işletmenin değeri üzerinde pozitif bir etki yarattığını, denetime açık muhasebe süreçlerinin daha etkin yerine getirilmesinde önemli rol oynadığını göstermektedir (Vafeas, 1999, 113; Brick & Chidambaram, 2010, 533). Dahası kurullar finansal raporların hazırlanma



sürecinde yaşanabilecek bazı ihmallerin önlenmesinde etkili olur (Carcello, Hermanson, Neal & Riley, 2002, 381 - 382) ve yönetici ücretlerinin ödenmesinde büyük bir saydamlığın oluşmasına katkıda bulunur. Aynı zamanda kurullar, yaşanan kimi yönetim anlaşmazlıklarını hissedarlar lehine çözecek en iyi kararları veren yönetim mekanizmalarıdır (Laksamana, 2008, 1177-1178). Bununla birlikte yönetici hegemonyası teorisi yönetim kurullarını üst yönetim için sadece onay ya da tavsiye mekanizması olarak açıklamaktadır (Jonsson, 2005: 711). Dolayısıyla kurullar yönetim ile hissedarlar arasındaki çatışmaları azaltmada etkisiz ve yasal bir kurgu olarak tanımlanır (Galbraith, 2001, 373). Yönetici hegemonyası, yönetim kurulları üzerinde organizasyon içinden oluşan kurumsal baskılar olarak ifade edilebilir. Yönetici hegemonyası teorisi, yönetim kurullarının araçsal rolüne vurgu yaparak profesyonel yöneticilerin şirketlerin stratejik yönetimine hakim olduğunu öne sürmektedir. Bu nedenle yönetim kurulları idari kararları destekleyici bir aktör olarak görülmektedir (Hung, 1998, 107). Brennan (2006, 579), yönetim kurullarında bulunan üyelerin bağımsız olmadığı gerekçesiyle kurulları yöneticiler ile hissedarlar arasındaki menfaat ilişkisinin düzgün bir şekilde uyumlaştırılabileceği mekanizmalar olarak görmemektedir. Şirket yönetiminde üst yönetimin hâkimiyeti ve kurumsal baskıların yoğun olması yönetim kurullarının bağımsız ve etkin bir şekilde çalışmasına engel olmaktadır. Tepe yönetiminin yönetsel hâkimiyeti, kurulun etkinliğini azaltır ve pasif hale getirir. Daha spesifik olmak gerekirse, yönetici hegemonyası, kurulların toplantı sayısı üzerinde, kurula bağlı komitelerin oluşumunda ve komite toplantıları üzerinde negatif bir etkiye sahiptir (Bohdanowicz, 2014, 43). Sonuç olarak yönetici hegemonyası teorisine göre yönetim kurulları harici yöneticilerden yoksun, bağımsız olmayan bu nedenle de etkisiz (Balta, 2008, 29) ve şirket yönetiminde pasif ve itaatkâr olarak görülmektedir (Herman, 1981, 18). Yönetim kurullarının bu pasif görünüşü, kurulu oluşturan üyelerinin, mülkiyet sahibi yöneticilerin ve baskın sermaye ortaklarının etkisinde kalmasından (Hung, 1998: 108-109) ve şirket hakkında gerekli bilgilere erişimlerinin sınırlı olmasından ileri gelmektedir (Balta, 2008, 29).

Şirket kararları sadece rasyonel etkinlik hedefleriyle değil, toplumsal ve kültürel faktörler ve yasal kaygılarla da yürütülmektedir. Çünkü şirketler çevreleriyle uyum sağlamak ya da çevrelerine entegre olmak için çeşitli kurumsal normlar veya kurallara bağlıdırlar (Wang & diğerleri, 2014, 374). Bunun sonucunda şirketler kendilerine statü veren ve kaynaklara erişim imkânı sağlayan bu toplumsal kurallar, normlar ve değerleri sıralayarak meşruluk kazanmaktadır (Smith & diğerleri, 2013, 415-416). Kurumlar söylemlerden müteşekkildir ve teorik tartışmalar, kurumsallaşma, kurumsallaşmadan vazgeçme ve yeniden kurumsallaşma süreçlerini bunun yanı sıra onaylanma ve meşrulaştırma gibi özel konuları daha iyi anlamada kullanılmaktadır. (Cornelissen & diğerleri, 2015, 21-23). Kurumsal teori, toplumsal girişimleri icra etmek ve organizasyondaki hassasiyetlerin iç yüzünü sunmak suretiyle şirketler ve çevreleri arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Bu teorik yaklaşım, kurumların doğması ve hayatta kalmasıyla ilişkili faktörler ile yasal olarak bilinen süreçleri açığa çıkarmaktadır (Smith, Gonin & Besharov, 2013, 415-416). Cornelissen, Durand, Fiss, Lammers, & Vaara'ne göre (2015, 21), kurumsal teori şirket uygulamalarının yayılımı ve bunların meşruluğu ve kamuoyu tarafından onaylanması gibi süreçleri araştırmak için kullanılmaktadır. Kurumlar zamanla, organizasyonların etrafındakilere benzemeye uyumlu olmaları anlamına gelen kurumsal taklitçilik (eş-biçimlilik/izomorfizm) süreci yoluyla benzer hale gelebilmektedir (Cohen, Krishnamoorthy & Wright, 2008, 186; Koçel, 2011, 359; Wang, Tseng & Yen, 2014, 375). Bolat & Seymen (2006, 242) koşulların daha belirsiz olduğu sistemlerde işletmelerin, gerek yasal uygunluğu temin etmek için gerekse de daha fazla başarılı olabilmek için kendi sektörlerinde faaliyet gösteren başarılı işletmeleri kendilerine model alma eğiliminde olduğunu ifade etmektedir. Yoğun Erçen'e göre (2010, 4), aynı alanda faaliyet gösteren şirketler benzer çevresel baskılara maruz kalmaktadır. Bu nedenle çevrelerini taklit ederek bu baskıdan kaçınabilmektedirler. Kurumsal teori perspektifi, dikkatleri örgütleri ve üyelerini etkileyen kurallara ve normlara ve inançlara yöneltir. Bir yönetim kurulunun dışarıdan baskıyla kurumsallaşma etkisi Hung'a göre (1998, 107) en iyi şekilde kurumsal teori tarafından açıklanmaktadır. Bu baskı örgütün mevcut durumunu sürdürme yerine bir şeyler yapmak için yönetim kurulunun hareketini kısıtlamakta ve sınırlamaktadır. Hung (1998) yönetim kurullarını şirket yönetimi bağlamında, yönetim kurullarını, belirli hedefler ve dış çevreden gelen baskılara verilen tepkilerle şekillenen kısmen uyarlanabilir vasıtalar için tasarlanan teknik araçlar olarak tanımlamaktadır. Kurumsal teinin bir diğer çıkarımı, belirsiz ve dinamik ortamlarda, kurulun rolleri üzerinde durabilmesidir. Diğer yandan kurumsal teori, benzer kişileri kurumlara cezbetme eğiliminin var olduğunu da ortaya koyar. Yönetim kurulu üyeleri benzer altyapılardan gelebilir ve böylece birbirilerini zorlamaya veya yönetmeye daha az meyilli olabilirler (Cohen, 2008, 187).

Görüldüğü gibi farklı teorik tartışmalar şirket yönetiminde yönetim kurulu etkinliğini, kurul rolünü anlamaya çalışmak için farklı perspektifler geliştirmiştir. Akademik tartışmalar şirket yönetimindeki



etkinliği açısından kurulların rolünü anlamak için tek bir perspektiften ziyade bütünleşmiş bir yaklaşıma sahip olunması gerektiğini vurgulamaktadır.

Yapılan çalışmalar dikkate alındığında, yönetim kurulunun kompozisyonunda etkili olan üç temel alanda özel olarak değer yaratan etkiye ve katkıya sahip olduğu görülmektedir. Bu etki alanları aşağıda açıklandığı haliyle yönetim kurulunun denetim ya da gözetim, hizmet sağlama ve stratejik katkı sağlama rolüdür.

Denetim ya da gözetim rolü, yönetim kurulunun, özelde CEO ya da genel müdürün genelde ise tüm işletmenin, faaliyetlerini ve performansını değerlendirmesine ilişkin sorumluluğunu ifade eder. İşletmelerin öngörüldüğü şekliyle ve yasalara uygun bir biçimde yönetilmesini güven altına almak, yönetici davranışlarının hissedarların menfaatleri ve işletmenin temel hedefleri ile uyumunu sağlamak kurulların denetim rolü kapsamında değerlendirilebilir (Hermalin & Weisbach, 2003, 7; Saat, 2013, 72). Hermalin & Weisbach' (2003)'e göre yönetim kurulları, işletme içi kontrol mekanizması gibi çalışırlar. Bu sayede kurullar, baskın hissedarların, işletme sahiplerinin ve dahili (içerden) yöneticilerin faaliyetlerini denetleyerek işletme ve azınlık hissedarlarının aleyhinde tehlikeli kararlar almasını önlerler. Bu bağlamda yönetim kurullarının en temel görevi, hissedarların çıkarları adına yöneticileri izlemek ve kontrol etmektir (Conger & Lawyer, 2009, 183). Çünkü kurullar hissedarların çıkarlarını ve menfaatlerini gözeterek korurlar (Guest (2008, 54). Bir çok araştırmacıya göre kurulun denetim rolü, hissedarların çıkarları ve işletmenin yararı için yerine getirmesi gereken esas görevidir. Bu görevini de yeteri kadar sadakat ve dikkatle yerine getirmelidirler (Krause & Bruton, 2014, 111; Hambrick, Misangyi, & Park, 2015, 323-324). Her ne kadar yönetim kurulları, işletmelerin gündelik faaliyetleri ile doğrudan ilgilenmeseler de nihai karar kurul tarafından verildiği için tüm işletme faaliyetlerinden ve bu faaliyetlerin sonuçlarından sorumludurlar. Bu nedenle yönetim kurullarının gözetim ve denetim görevini özenli bir şekilde yerine getirmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Kurula atfedilen ikinci rol olan hizmet rolünün, kurula yeni üye seçimi, yönetici tazminatları ve üst düzey yöneticilerin atanması veya işten çıkarılması gibi kararlarda üst yönetime danışmanlık yapma, tavsiyede bulunma ve işletmenin temel hedeflerine uygun olarak yönlendirme yapmak gibi konuları kapsadığı anlaşılmaktadır. (Zahra & Pearce, 1989, 304; Forbes & Milliken, 1999, 492-493). Bir işletmenin hissedarları, tepe yöneticileri ve yönetim kurulu üyeleri arasındaki ilişkinin önemine dikkat çeken Marlin & Geiger (2012, 157), bu ilişki içinde, yönetim kurullarının en önemli görevinin üst düzey yöneticiler tarafından alınan kararların hissedarlar yararına olmasını sağlamak olduğunu belirtmektedirler. Kurul bu görevini üst yönetim faaliyetlerini kontrol ederek ve üst yönetime danışmanlık yaparak gerçekleştirebilir. Bu yazarlara göre yönetim kurulu işletmenin yeni kaynaklara erişimini kolaylaştırmalı, stratejik kararların alınmasında üst yönetim için tavsiye ve danışmanlık sağlamalıdır. Kimi yazarlarca yönetim kurullarının hizmet ve danışmanlık rolü, daha çok kurul gözetiminin ve denetiminin daha az ihtiyaç duyulduğu organizasyonlarda ve sektörlerde görülür. Bu özellikle küçük ve girişimci işletmelerde önemli olabilir. Bu tür organizasyonlar dışarıdan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin sağladığı bilgi birikiminden faydalanabilir (Huat, 2004, 22). Ancak yönetim süreçlerinde kurulların daha aktif bir şekilde rol alması gerektiğini savunan araştırmacılara göre yönetim kurulu üyeleri, CEO ve diğer yöneticilerin faaliyetlerini sadece sözde kontrol etmek ve izlemek değil aynı zamanda şirketin bir sonraki aşamaya gelişimi için katma değerli hizmetleri de sağlamalıdır (Mccahery, Vermeulen & Hisatake, 2013, 151).

Yönetim Kurullarının stratejik boyutu literatürde iki açıdan ele alınmıştır. Bunlardan birincisi şirket yönetim kurullarının stratejik kararlara daha aktif katılımına duyulan ihtiyaç, ikinci olarak da yönetim kurullarının bunda nasıl bir yöntem uygulayacağı ve nasıl bir rol üstleneceğidir (Mandojana, Correa, Ceballos & Vilchez, 2012, 164). Son dönem akademik tartışmaları kurulların rollerine ilişkin olarak, stratejik katkı sağlama ve strateji üretebilme kabiliyetine önemle değinmektedir. (Johnson, Hoskisson & Hitt, 1993, 35; Wan & Ong, 2005, Linck, Netter & Yang, 2008, 311; Yıldırım, 2012, 3). Kurul üyelerinin genellikle örgütlerdeki stratejik değişiklikleri etkileme potansiyeline sahip oldukları bilinirken bu potansiyeli ne kadar kullandıkları tartışmalıdır (Golden & Zajac, 2001, 1087). Bununla birlikte kuruldaki yöneticiler, çevresel inceleme, yorumlama ve strateji formüle etme gibi karar verme işlevine için gerekli olan bilişsel görevleri kullanarak, stratejik sorunlara karşı hünelerlerini sergilerler (Rindova, 1999, 957). Araştırmacılar kurulların stratejik katkısının gereğini ifade ederken bir diğer yandan yönetim kurulları ile icracı yönetim arasındaki sorumlulukların açık bir ayrımı üzerine de tartışmışlardır. Kurulların bu ayrım nedeniyle stratejik katkısının gerçekte ne olduğuna ilişkin iki yönde tartışmaların olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin Pugliese, Bezemer, Zattoni, Huse, Bosch & Volberda (2009, 293), kurulların stratejiye, günlük işlemlerdeki mesafesi, bilgi asimetrisinin bulunuşu ve bağımsızlığı sürdürme ihtiyacından dolayı oldukça sınırlı olabilecek potansiyel



katkıların olabileceğine ilişkin görüşler olduğunu ifade etmektedirler. Buna karşılık, kurul üyelerinin şirketlerin stratejisinden yasal olarak sorumlu olmaları nedeniyle çok iyi bir konuma sahip oldukları bu nedenle de daha aktif bir katılım göstermeleri gerektiğine ilişkin görüşlerin olduğunu da söylemektedirler. Bu noktadan hareketle Hung (1998, 107) aktif ve katılımcı bir kurula sahip olmanın önemli ve faydalı olduğunu öne sürmektedir. Çünkü aktif ve katılımcı yönetim kurullarınca ortaya çıkarılan yüksek seviyeli tartışmadan dolayı, daha derin plan, teklif ve tavsiyelerini açıkça ifade edilecektir. Ancak yönetim kurulları bu katkıyı birçok durumda sıkça müdahale etmeye gerek olmadan yapmalıdır. Bu şekilde kurullar çok sayıda strateji ilişkili kararlara etki ederek, şirket misyonu ve hedeflere ulaşmak amacıyla yönetime yol göstermeyi başarabilirler. Yönetim kurulu üyelerinin sahip oldukları tecrübe ve deneyimleriyle stratejik konulardan ziyade operasyonel konulara meyilli olabileceklerini belirten Yıldırım (2012, 7), çoğu işletmenin yönetim kurulu üye seçiminde iş bitirici özelliklere önem verdiğini bu nedenle de kurul üyelerinin stratejik konulardan ziyade bilfiil icra konumuna geçebileceğine dikkat çekmektedir. Oysa yüksek performanslı yönetim kurulunun en önemli özelliği yönetişimdir. Bu sayede kurumu belli bir yönde başarıya götürmeyi amaçlarken aynı zamanda profesyonel kadro ile aralarındaki yetki ve sorumluluk sınırlarını sağlıklı bir şekilde belirleyebilir. Aksi durumda kurulun icracı karakteri fazlasıyla ön plana çıkardığı ve bu icracı karakteri kurumsal altyapıya aktaramadığı için her yeni kurul işe yeniden ve en baştan başlamak zorunda kalmaktadır (Yıldırım, 2012, 6-7).

4.Yönetim Kuruluna İlişkin Literatür Taraması

Yönetim kurulu konusunda odaklanan araştırmacılar bu konuyu birçok spesifik açıdan ele almışlardır. Literatür incelendiğinde önceki çalışmaların daha çok yönetim teorilerinin de etkisi ile yönetim kurullarına daha kuramsal açıklamalar getirdikleri görülmektedir. Bu çalışmalarda, kurulların yönetim mekanizmasındaki yeri ve önemini tartışılarak kurulların daha çok gözetim ve denetim rolüne odaklandıkları ifade edilebilir (Pfeffer, 1973; Yermack 1996; Forbes & Milliken, 1999). Daha sonraki bazı çalışmalar da yönetim kurullarının stratejik rollerine odaklanmıştır. Kurulların strateji üretme becerisi, uzun dönemli kararların alınmasında sağlayacakları katkı ve stratejik önemleri bu çalışmaların kapsamını oluşturmaktadır (Kerr & Werther, 2008; Pugliese, Bezemer, Zattoni, Huse, Bosch & Volberda, 2009). Literatürde önemli bir yeri oluşturduğu anlaşılan çoğu çalışmada da yönetim kurulunun yapısı ve kurulu oluşturan üyelerin özelliklerinin işletme performansına etkisi ele alınmıştır. Bu araştırmalarda yönetim kurulu yapısının işletme performansı üzerindeki etkileri, yönetim kurulundaki üye sayısı ve kurul büyüklüğü, kuruldaki liderlik yapısı, kurulun bağımsızlığı, yönetim kurulunun demografik yapısı gibi değişkenler açısından incelendiği görülmektedir (Guercio, Dann & Partch, 2003; Boone, Field, Karpoff, & Raheja, 2007; Garaika & Margahana 2019; Alqatan, Chbib & Hussainey, 2019).

Akademik çalışmalarda kurul yapısının özellikleri arasında en çok dikkati çeken faktör kurul büyüklüğü ve bunun işletme performansına etkisidir. Literatür kurul boyutu etkisinin, bir kurulda ideal üye sayısının ne olması gerektiğinin yanında küçük ya da büyük kurulların şirket performansına etkisi olmak üzere iki ana kaynağını tartışmaktadır (Pfeffer,1973; Yermack, 1996; Eisenberg, Sundgren, & Wells,1998; Dalton, Daily, Johnson & Ellstrand, 1999; Boone, Field, Karpoff, & Raheja, 2007; Coles, Daniel & Naveen, 2008; Fahlenbrach, Low & Stulz, 2010; Aygün, İç & Sayın, 2011 ; Yağlı, 2019; Alqatan, Chbib & Hussainey, 2019). Benzer bir şekilde Yermack küçük çaplı yönetim kurullarına sahip olan işletmelerin finansal değerlerinin daha olumlu olduğu ve olası kayıp ve tehditlere karşı CEO performansını teşvik ettiklerini ileri sürmüştür. Yazar ayrıca yönetim kurulları büyüdükçe de kayıp ve tehditlere karşı yönetim kurulunca görevlendirilen CEO'nun performansının da düştüğünü iddia etmiştir. Yazarlar, yönetim kurulunun büyüklüğü yani üye sayısı arttıkça iletişim ve koordinasyonda artan sorunlar, yönetimi kontrol etmede kurulun etkinliğini azaltarak yönetim ve denetimin ayrılmasından kaynaklanan vekalet sorunlarına yol açmaktadır (Eisenberg, Sundgren, & Wells, 1998; Fahlenbrach, Low & Stulz, 2010). Vekâlet sorunu nedeniyle kurul büyüdükçe CEO'nun karar verme mekanizmasındaki gücü artacaktır. Bununda CEO'nun kafasına göre karar vermesi gibi ciddi sorunlara yol açacaktır. Buna karşılık daha çok tavsiyeye ihtiyaç duyan işletmelerin daha büyük kurullara ihtiyaç duyduğunu da belirtmektedir. Örneğin çeşitli amaçlar peşinde koşan ve kar amacı gütmeyen organizasyonlar için daha büyük kurullar tercih edilebilir. Bu nedenle daha küçük kurulların daha büyük kurullardan daha iyi olacağına ilişkin kesin bir sonuca varmanın doğru olmadığını ifade eden yaklaşımlar da söz konusudur (Cheng, 2008, 158). Linck, Netter & Yang, (2008) birbirinden farklı birçok iş yapan veya coğrafi olarak dağılmış bir alanda hizmet veren işletmelerin, farklı uzmanlıkları olan harici üyeleri görevlendirerek daha geniş ve bağımsız kurullar sayesinde kazançlı çıkacaklarını ileri sürmektedir. Bu nedenle firma karmaşıklıkça ve danışmanlık faydaları arttıkça kurul



boyutunun ve bağımsızlığı aratacaktır (Coles, Daniel & Naveen ,2008). Qadorah & Fadzil (2018), yönetim kurulunun daha uzman ve hayati kararlar alma kabiliyetine sahip üyelerden oluşabileceği ve güçlü bir CEO'nun yönetim kurulunun kararlarını kontrol etmesinin daha zor olacağını ifade etmektedir. Kuruldaki üye sayısının artması kurulun çeşitliliğini de geliştirecektir. Kurulu oluşturan farklı demografik unsurların gerçek katkısının kurulda yeterince temsil edilmesi ile mümkündür. Ayrıca daha büyük kurullar, kurulun beşeri ve sosyal sermayesine ilişkin potansiyeli de geliştirecektir (Ooi, Hooy & Som (2015)).

Görüldüğü gibi yönetim kurulu büyüklüğüne ilişkin literatür incelendiğinde önceki çalışmalarda, daha çok vekalet teorisinin etkisi ile büyük kurullarının denetim ve gözetim rolünü aksatabileceği değerlendirilmektedir. Buna karşılık sonraki çalışmalarda küresel gelişmelerin de etkisi ile özellikle uluslararası işletmeler için daha büyük ve özellikler açısından daha çeşitli kurulların öneminin vurgulandığı anlaşılmaktadır. Kuruldaki üye sayısının ne olması gerektiğine ilişkin çalışmalarda da bu eğilimin ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Nispeten daha küçük kurulların üyeleri özenle seçilirse etkinliği artacaktır. Büyük kurullarda üye sayısı arttıkça kurul toplantıları, fonksiyonunu yitirebilir. Çünkü üyeler, CEO ya da kurul başkanının görüşlerini nadiren eleştirmektedirler ve kurumsal yönetimle ilgili önemli konulara girişmemektedirler. Buna karşılık daha küçük kurullarda tüm üyeler gerçek bir uzlaşma için daha fazla müzakere edecekleri için tartışmaların etkinliği artacaktır. Küçük kurulların daha etkin olduğunu savunan kimi araştırmacılara göre ideal kurul sayısı 9 veya 10'u geçtiğinde kurulun etkinliği azalmaktadır (Lipton & Lorch, 1992; Yermack, 1996). Ancak literatürde bu konuda üzerinde uzlaşılan bir sonucun olmadığı ifade edilebilir. Yönetim kurulu büyüklüğünden ziyade uyumunun daha önemli olduğunu ifade eden Eisenberg, Sundgren, & Wells (1998), eğer ideal bir yönetim kurulu büyüklüğü varsa bunun işletmenin büyüklüğü ve yer aldığı sektöre göre değişkenlik göstereceğini ileri sürmektedirler. Bu nedenle de akademik yaklaşımlar ideal kurul büyüklüğü ve kompozisyonunun açıklanmasına yardım etse de kurul bileşiminin hala kendine özgü veya açıklanmamış büyük unsurları söz konusudur.

Yönetim kurulları ile ilgili araştırılan diğer bir konu, liderlik yapısı ile ilgili dualite durumu yani CEO ya da genel müdürün aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olması durumudur. CEO'nun bir şirkette aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olarak hizmet verdiği durumlarda ikilik yapısından yani birleşik liderlik yapısından bahsedilebilir. (Balta, 2008, 54). Literatür yönetim kurulu başkanlığı ile icra kurulu başkanlığının aynı ya da farklı kişilerce yapıldığı her iki yapının da kimi olumlu ve olumsuz taraflarını ifade eden görüşlere yer vermektedir (Qadorah & Fadzil, 2018). Vekâlet teorisine göre kontrol ve karar verme fonksiyonları, kontrol seviyesini ve etkinliğini artırmak amacıyla birbirinden ayrılmalıdır (Ayadi & Bouljene, 2013, 87). Teoriyi savunanlar yönetim kurullarını, vekalet sorununa ilişkin olarak yöneticilerin faydacı davranışlarını dizginleyecek hissedarlar için önemli bir enstrüman olarak kabul etmişlerdir. Yönetim kurulları, iç denetim sisteminin en tepesinde yer aldığı için üst yönetimi gözlemlemek başlıca görevdir. İç kontrol sistemi, işletme sahiplerinin yönetimi kontrolde tutmak için katlanılan denetim maliyetlerini de azaltacaktır. Bu işlevi yerine getirebilmek için iç kontrol önlemleri uygulayacak bir yönetim kurulunun varlığı işletmeye dâhili kontrol olanağı sağlayacaktır. Yönetim kurulunun bu etkililiği için karar idaresinin karar kontrol noktasından ayrılması gerekmektedir. Burada karar idaresi üst yönetimi ifade ederken karar kontrol noktası ise yönetim kuruludur. Jensen'e (1993, 863-864) göre bir kurulun etkili olması ve gözetim rolünü düzgün bir şekilde yerine getirebilmesi için Genel Müdür ya da CEO'nun fonksiyonlarını yönetim kurulu başkanından ayırmak gereklidir. Aksi durumda yönetici ücret düzeyinin belirlenmesinde olduğu gibi çeşitli konularda objektif bir kontrol sağlamada yönetim kurulunun verimliliğini olumsuz etkilemesi muhtemeldir. Teori bu nedenle kuruldaki liderlik yapısında ikilik durumunu benimsememektedir. Yani icra kurulu başkanı ile yönetim kurulu başkanı ayrı olmalıdır. Birleşik liderlik yapısı ile firma performansı arasında negatif bir ilişki olduğunu iddia eden vekâlet kuramının savunucularına göre yönetim kurulu hissedarların haklarını savunduğu için CEO'yu daha iyi izleyebilirler. Bu nedenle CEO ve kurul başkanının rollerinin ayrılması örgütsel performansı artırır (Balta, 2008, 54).

Buna karşılık temsil teorisi taraftarları birleşik liderlik yapısını, işletmenin temel hedeflerine odaklanmayı ve daha hızlı karar almayı sağlaması gibi gerekçeleri ileri sürerek savunmaktadır. Temsil teorisi, vekâlet teorisinin argümanlarına karşıt bir görüş sunmaktadır. Vekalet teorisinin, yöneticilerin çıkarıcı olduğu ve kendilerine hizmet ettikleri hipotezine karşın, temsil teorisi, sosyoloji ve psikoloji anlayışlarına dayanarak yöneticilerin gerçekten güvenilir olabileceklerini ve temelde iyi işler yapmak istediklerini savunmaktadır (Donaldson 1990, 377; Davis, Schoorman & Donaldson, 1997, 24-25). Teorinin argümanları, yöneticilerin kendi çıkarlarını işletme sahiplerinin çıkarlarıyla dengelemiş olduğuna inandıklarını ifade etmektedir. Böylece şirket performansının artması ile bir yandan hissedarların malvarlığı büyürken diğer yandan da kendi kişisel çıkarları artmış olur. Bu, yöneticilerin kolektif ve organizasyonel davranışlar



tarafından kazanılan menfaatlerin bireysel ve kendisi için çalışan davranışlarla kazanılan menfaatten daha yüksek olduğu algısı nedeniyledir (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997, 25; Ogbechie, 2012, 40). Temsil teorisi yönetim kurullarının stratejik rolünü ve performans fonksiyonunu vurgulayarak, vekalet teorisinin tersine yönetim ve mülk sahipleri arasında motivasyon ve iletişim sorunu olmadığını, yönetim kurulunun denetim ve gözetimden ziyade strateji oluşturmada başlıca sorumlu olduğunu ifade etmektedir. Bu stratejik işlev yönetim tarafından belirlenmiş inceleme stratejilerinden oluşmaktadır. Bu sayede yönetim kurulları sıkça müdahale etmeye gerek duymadan çok sayıda strateji ilişkili kararlara etki edebilmektedirler. Teoriye göre yönetim kurulunun rolü, şirket misyonu ve hedeflerine ulaşmak amacıyla yönetime yol göstermeyi kapsamaktadır (Hung, 1998, 107). Teori, CEO ve yönetim kurulunun vekâlet maliyetlerini düşürmek ve komuta birliğini geliştirmek için pozisyonların birleşmesini tavsiye etmektedir (Nicholson & Kiel, 2007, 588). Teoriyi savunanlara göre, profesyonel yöneticiler hem kendilerinin hem de hissedarlarının faydalarını maksimize etmek için tüm süreçlerde, işletmenin denetim yapılarını ve mekanizmalarını uygulaması gerekmektedir. Yönetim kurulu yapısı onlara göre yüksek yetki ve takdir hakkı verildiğinde profesyonel yöneticilerin örgütsel aksiyonları en iyi şekilde kolaylaştırılmış olur. Yapısal olarak CEO aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olduğunda bu durum daha kolay elde edilir (Donaldson & Davis, 1991, 52; Davis, Schoorman & Donaldson, 25). Yapılan başka bir ampirik çalışmada akademisyenler bu durumu test ederek temsil teorisi ile tutarlı bir şekilde ikilik durumunun işletmelerde finansal performansı pozitif yönde etkilediğine ilişkin sonuçlar elde etmişlerdir (Yıldız & Doğan, 2012, 353). İkilik yapısı ile şirket içinde daha az çatışmanın olması sonucunda faaliyet başarısının artabileceğine ilişkin görüşlere yer veren Ponnu (2008, 220) örneğin kaynak yetersizliği ve aşırı belirsiz ortamlarda belli endüstrilerde ikilik yapısının olumlu sonuçlar verebileceğini ifade etmektedir.

Akademik tartışmalarda, iyi yönetim kodlarının uygulanmasına ilişkin çalışmalara bakıldığında bu durumun, özellikle yönetim kurulu bağımsızlığını sağlamak yönünde ele alındığı görülmektedir. Kamuoyunun beklentilerine uygun olarak kurul yapısının oluşturulmasında bağımsızlığın sağlanmasına özel bir önem verildiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle icra kurulu ve yönetim kurulu başkanlarının ayrı olması kurumsal yönetimin önemli bir boyutu olarak görülmektedir (Cadbury Raporu, 1992; Hamper Raporu, 1998, Sarbanes-Oxley, 2002; OECD İlkeleri vb.).

Bir yönetim kurulunun oluşumunda üye yapısı içerden ve dışarıdan üyeler şeklinde gerçekleşebilir. İç (içerden, dahili) yöneticiler işletme çalışanlarıdır. Dahili yöneticiler işletmenin iç süreçlerine hakim oldukları ve entegre yetenekleri olduğu için yönetim kurulunun karar verme sürecini hızlandırabilir. Buna karşılık harici (dışarıdan) yöneticiler ise işletmenin tam zamanlı çalışanları değildir. Kurul içinde daha çok bağımsız izleme aracı olarak görülürler (Ferris & Yan, 2007, 397). Harici kurul üyeleri stratejik kararlarda ve işletmenin yeniden yapılandırılması gibi hayati konularda kurul toplantılarında önemli bir rol oynarlar. Bu nedenle işletme dışından harici üyeler kurumsal yönetimin en temel unsurları arasında değerlendirilmektedirler (Black & Kim, 2012, 203). İçerden seçilen üyeler bilgi alma konusunda (bilgi asimetrisi) dışardan üyelere göre daha avantajlı olsalar da genel müdürün ya da CEO'nun planı ile uyumsuzluğa düştüklerinde değişik öneriler geliştirmede isteksiz davranabilirler. İşletme dışından kurulda görev yapan üyelerin özellikle benzer fikirli kişileri yönetimde görmek isteyen ve kontrolü sevmeyen CEO'lar için önemli olduğunu söyleyen Green (2005, 28-35) ideal yönetim kurullarının işletme yararına farklı geçmişleri ve tecrübeleri bulunan üyelere sahip kurullar olduğunu iddia etmektedir. Yazar bağımsızlığın düzgün işleyen bir yönetim kurulunun temel unsuru olduğunu söyleyerek, CEO hâkimiyetindeki bir kurulun, şirkette neler olup bittiğini anlamaktan ziyade sadece önlerine gelen her şeyi dikkatsizce onaylamaları muhtemel bir sonuç olacağı uyarısını yapmaktadır. Bu açıdan yönetim kuruluna icra edilen disiplin rolü, kurul üyelerinin yönetici ekibinden tamamen bağımsız olduğu durumlarda daha mümkündür. Dolayısıyla harici yöneticilerin temel görevi fırsatçı idari davranışları azaltma ve şirket kaynaklarının kötü kullanılması hususunda etkili gözlem yapmak ve şirket faaliyetlerini denetlemektir (Ayadi & Boujèlbène, 2013, 85; Ponnu, 2008, 221). Görüldüğü gibi bu konudaki tartışmalar kurulun karar mekanizmasını hızlandırabilmek, işletmenin tüm süreçlerine ilişkin daha doğru bilgileri sağlayabilmek açısından içerden üyelerin önemine dikkati çekerken, üst yönetimin daha etkin bir şekilde denetlenebilmesi için kurul bağımsızlığını sağlayabilmek için harici üyelerin rolüne vurgu yapmaktadır.

Literatürde kurul demografisi yönetim kurulunun yapısal özelliklerini belirleyen önemli nitelikler arasında gelmektedir. Bu çalışmalarda demografik özelliklerin nasıl sınıflandırıldığı, hangi demografik özelliklerin diğerlerine göre farklılıklara yol açtığı dahası demografik özelliklerin kurulun yapısını ve işlevini etkileyip etkilemediği ya da hangi açılardan katkı sağladığı gibi konular ele alınmaktadır. Ayrıca kurul çeşitliliğini yansıtan demografik niteliklerin neler olduğu da bu çalışmalarda ele alınmaktadır. Buna



göre kurul demografisi kuruldaki üyelerin yaşı, kuruldaki cinsiyet dağılımı, deneyim geçmişi ve üyelerin eğitim durumu ve uzmanlık alanı gibi değişkenlerle ifade edilmektedir (Westhal & Milton, 2000, 366; Arıcı, 2002, 2; Bordean & Sonea, 2012, 54).

Akademik ve ampirik çalışmalarda ele alınan en önemli demografik değişkenlerden biri, yönetim kurulunda kadın üyelerin yer alması ve kurulun cinsiyet dağılımıdır. Bu konudaki tartışmalar son yıllarda kurullardaki kadınlar üzerine yapılan çalışmalarda artış yaşandığını belirterek kurullardaki kadın varlığının birçok yararlı ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Bordean & Sonea'ya göre (2012, 54) bu yararlar, özellikle takım başarısının artırılması için geniş ölçekli perspektifler sunabilmeleri ve daha iyi kararlara ulaşılmasını sağlamadaki etkileri nedeniyle kadın çalışanlara meşruiyet mesajı vererek çalışanlara daha iyi bir motivasyon sağlayabilmektedir. Nekhili & Gatfaoui ise (2013, 228) kadın yöneticilerin atanmasını üç faktör ile ilişkilendirmektedir. Birinci olarak kadınların kurulda yer alması aile mülkiyeti, kurul hacmi ve şirket hacmi ile ilişkilidir. İkinci olarak kadın yöneticilerin atanması, mesleki hizmetleri, değerli yetenekleri ve iletişim bağıyla güçlü bir ilişki içindedir. Son olarak bu yazarlara göre kadınlar kurul üyeliğine atandıklarında demografik niteliklerine daha fazla güvenmektedirler. Daha somut bir iddia olarak Ocak (2013, 121) üst yönetimde ve şirket yönetim kurullarında kadın temsiliyet oranının artması ile mali performans göstergesi olan aktif karlılık arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Ancak yazar aynı çalışmada CEO ya da icra kurulu başkanının kadın olması halinde aktif karlılık arasında olumsuz yönde bir ilişkinin olduğunu ileri sürmektedir. Minibaş -Poussard, Erkmen & Karsak (2011, 54-55), kadın ve erkek çalışanlar arasında kadın yöneticilere ilişkin algı ve tutumları incelediği çalışmada yenilikçi ve değişime açıklık, detaya önem verme, farklı bakış açısı getirebilme ve yönetime renk katma açısından kadın yöneticilerin olumlu farklarını ortaya çıkardığını ileri sürmüşlerdir. Ancak aynı çalışmada yazarlar aşırı duygusallık, kıskançlık, kapris gibi olumsuz temsil sonuçlarının da ortaya çıktığını belirtmektedirler. Şencan, İbicioğlu & Karabekir (2015, 241) kadın yöneticilerin liderlik özelliklerini anlamaya dönük olarak yaptıkları çalışmada birlikte çalışma ruhuna sahip olma, iletişim yeteneklerine sahip olma ve bireysel becerilere sahip olma açısından üç özelliğin öne çıktığını vurgulamaktadır. Bu açıklamalardan da anlaşıldığı üzere üst yönetimde ve yönetim kurullarında kadın temsiliyetine ilişkin çok az sayıda olumsuz sonuçlar olmasına karşın daha çok sayıda teşvik edici görüşler söz konusudur.

Literatür kriz ve risk koşullarında işe ilişkin davranışlar ile yöneticilerin yaşı arasında bir ilişkinin bulunup bulunmadığını araştırmıştır. Arıcı (2002, 2) zamanla ortaya çıkan gelişmelere bağlı olarak yönetici istek ve becerilerinin değiştiğini bunun da "eski nesil ve yeni nesil yönetici" kavramlarını gündeme getirdiğini ifade etmiştir. Balta (2008, 57) yaşın risk alma ve değişim konularında farklı eğilimleri yansıtılabileceğini ifade ederek yöneticilerin yaşlarının artmasıyla, esneklik ve değişim karşı dirençlerinin arttığını, bu nedenle genç yöneticilerin riskli stratejilere daha eğilimli olabileceklerini vurgulamaktadır. Yapılan ampirik çalışmalar riskin önemi ile yaş arasında üst düzey yöneticiler için negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Westphal & Zajac, 1995, 63-64). Bu yazarlara göre yönetim kurulu üyeleri arasındaki yaş farklılıkları, şirketin uygun stratejik yönüne ilişkin üst yöneticilerin inançlarındaki farklılıklara neden olmaktadır. Örneğin yaşlı yöneticiler karar vermeden evvel daha fazla vakit ayırmakta ve daha fazla olguyu gözlemlemektedir. Kurulun yaşının, bir kurulda bulunan üyelerin ortalama yaşlarını ifade ettiğinden belirten Bordean & Sonea (2012,54), yaşın kurulun performansını etkilediğine dair güçlü ve ikna edici kanıtların bulunmadığını ileri sürmektedir. Yazarlar her ne kadar yaşlı üyelerin daha iyi bir uzmanlığa sahip olabileceklerine, bilgi ve tecrübelerinin daha belirleyici olabileceğine ilişkin yaygın bir inanışın bulunduğunu ifade etse de genç üyelerden oluşan kurulların yetersizliğine ilişkin kesin bir kanıt olmadığını da belirtmektedir. Benzer bir biçimde Khorana, Tufano & Wedge'de (2007, 583-584) yaşın etkisinin çok net olmadığını, kurul etkinliğinin nasıl sağlandığı konusunda açık tahminler yapılmasının zor olacağını öne sürmektedir. Bu yazarlar, yaşlı yöneticilerin daha fazla deneyimli olmaları nedeniyle bunun iyi bir şey olmasına karşın muhtemelen kuruldaki hizmet sürelerinin daha kısa olacağını ve kurul faaliyetlerini izleme konusunda daha etkisiz olabileceklerini de öne sürmektedir. Bununla beraber yaş farklılığının farklı davranışlara yol açtığına ilişkin iddialar da söz konusudur. Örneğin Arıcı (2002, 3-4), yaşı kırkın üzerinde olan yöneticilerin, kurumsal aidiyetleri daha yüksek ve daha gelenekçi davranışlar sergilediğini buna karşın değişim ve yeniliklere karşı ise daha tutucu davranışlar sergileyebildiklerini ileri sürmektedir. Yazar, yönetici yaşlarının yenilik, duygusal kontrol, iletişim, yetki devri, geri bildirim, üretime odaklılık gibi davranışlarda fark yaratan yaşın 35 olduğunu da iddia etmektedir. Yakın dönemde yapılan bir çalışma olarak Nisan 2015 tarihinde yayımlanan Capital dergisinin "Yönetim Kurulları Profili 2015" araştırmasına göre Türkiye'de yönetim kurulu üyelerinin yaş ortalaması 50-60 olarak saptanmıştır. Araştırmada 40 yaş altı üye sayısının giderek arttığı da vurgulanmaktadır (Erdoğan, 2015, 188).



Fonksiyonel (işlevsel) altyapı ya da deneyimin kurul demografisi içindeki önemi farklı fonksiyonel geçmişlere sahip yöneticilerin, bilgi ve bakış açılarının da farklı olacağı ve bu nedenle farklı stratejik seçeneklerin ortaya çıkacak olmasındandır. Burada fonksiyonel altyapı bireyin deneyim tabanının önemli bir yönünü temsil eder ve bunun bir sonucu olarak yöneticinin sahip olması gereken beceri ve yeteneğin bir göstergesi olarak görülebilir (Balta, 2008, 57). Birçok akademik araştırma fonksiyonel altyapı (fonksiyonel arka plan) ile davranışsal eğilimler veya belirli özellikler arasında bir ilişki kurmaktadır. Bazı fonksiyonel alanlardaki tecrübelerle üst düzey yöneticilerin performansları arasında benzer eğilimler ortaya çıktığı yine tepe noktasındaki yöneticilerin, kendi fonksiyonel altyapılarıyla ilgili konularda, işletme faaliyetlerinde yaşanan değişimlere karşı daha duyarlı hareket ettikleri anlaşılmaktadır (Westphal & Zajac, 1995, 63). Westphal & Zajac, bunun nedenini, geçmiş deneyimlerin şirketin karşılaştığı en önemli stratejik konular hakkında üst düzey yöneticilerin algılarını ve inançlarını etkileyebilmesi ile açıklanabileceğini belirtmektedir. Khorana, Tufano & Wedge (2007, 584) daha yüksek uzmanlık seviyesindeki kurul üyelerinden oluşan kurulların ve bu kurullara bağlı komitelerin daha etkili çalışacağını ileri sürmektedir. Argüden'e göre (2007, 21) Yönetim kuruluna üye seçiminde aranacak temel niteliklerin başında üyelerin sağlayabileceği katma değer gelir. Katma değer yaratmanın yolu ise birçok yeteneğin yanında gerekli bilgi ve deneyime sahip olmakla mümkündür. Bunun yanında deneyim konusunda yöneticinin tecrübesini yansıtan görev süresi ile ilgili olarak çeşitli tanımlamalara da değinilmektedir. Örneğin Balta (2008, 58), bu anlamda ilgili endüstrideki görev süresi, ilgili organizasyondaki görev süresi ve ilgili pozisyondaki görev süresi ile üç farklı alana dikkat çekmektedir. Bu yaklaşıma benzer bir biçimde Argüden (2007, 22) sektörel deneyimin yanında üyelerin üst düzey yöneticilik deneyimine de vurgu yapmaktadır. Bu açıklamalardan da anlaşıldığı gibi genel olarak üyelerin deneyim konusunda akademik düzeyde, yönetim kurullarında görev alacak üyelerin çalışma sürelerini, örgütsel değerlere karşı sorumlulukları, şirket politikalarına ilişkin anlayışları, sosyalleşme ve paylaşılan değerlerle ilişkilendirerek tüm bunların üyelerin şirket performansına ilişkin katkısını pozitif etkilediği ifade edilmektedir.

5. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada birincil kaynaklardan veri toplanması için anket yöntemi tercih edilmiştir. Tesadüfi olmayan kolayda örneklem yöntemi ile oluşturulan örneklem üzerinde anket sorularının telefon yolu ile cevaplanması suretiyle veri toplama yoluna gidilmiştir. Elde edilen veriler, aritmetik ortalama, Anova ve t-testi analizleri yapılarak SPSS programında değerlendirilmiştir.

Araştırmada uygulanan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk iki bölümü kapalı ve açık uçlu soru türlerinden oluşurken üçüncü ve dördüncü bölümleri 7'li ve 5'li Likert tipi sorulardan oluşmaktadır. Anket çalışması kapsamında Anadolu 500 listesine giren tüm işletmelere ulaşılmıştır. Çalışmaya 228 işletme olumlu yanıt vermiş; verilerin düzenlenmesi aşamasından sonra 200 işletmeye ait elde edilen veriler tabi tutulmuştur.

Bu kapsamda Türkiye'de 58 ilden toplamda 200 işletme çalışmaya katılmış olup bu işletmelerin bölgesel dağılımı aşağıdaki gibidir.

- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| - Marmara Bölgesi: 53 | Ege Bölgesi: 31 |
| - İç Anadolu Bölgesi: 32 | Doğu ve Güneydoğu: 28 |
| - Akdeniz Bölgesi: 33 | Karadeniz Bölgesi: 23 |

6. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Çalışmanın amacı kapsamında geliştirilen hipotezle ve çalışma modeli aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

Hipotez 1. Yönetim kurulu etkinliği yönetim kurulunun yapısal özelliklerine göre farklılık gösterir.

H1a Yönetim kurulunun etkinliği kurulun üye sayısına göre farklılık göstermektedir.

H1b Yönetim kurulunun etkinliği kurul üyelerinin cinsiyetine göre farklılık gösterir.

H1c Yönetim Kurulu etkinliği genel müdür ile yönetim kurulu başkanının ayrı olmasına göre farklılık gösterir.

H1d Yönetim Kurulu etkinliği yönetim kurulunda bağımsız üyelerin varlığına göre farklılık gösterir.

H1e Yönetim Kurulu etkinliği yönetim kurulu üyelerinin yaş ortalamasına göre farklılık gösterir.

H1f Yönetim kurulunun etkinliği yönetim kurulu üyelerinin bilgi ve deneyimlerine göre farklılık gösterir



Hipotez 2. Yönetim kurulunun strateji kurma becerisi yönetim kurulunun yapısal özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H2a Yönetim kurulunun strateji kurma becerisi kurulun üye sayısına göre farklılık göstermektedir.

H2b Yönetim kurulunun strateji kurma becerisi kurul üyelerinin cinsiyetine göre farklılık gösterir.

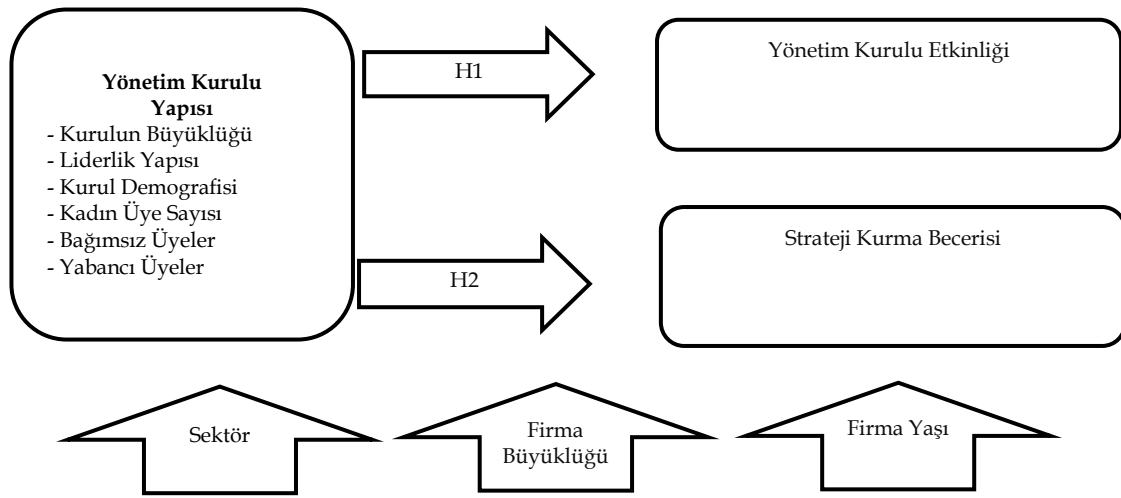
H2c Yönetim kurulunun strateji kurma becerisi genel müdür ile yönetim kurulu başkanının ayrı olmasına göre farklılık gösterir.

H2d Yönetim kurulunun strateji geliştirme becerisi yönetim kurulunda bağımsız üyelerin varlığına göre farklılık gösterir.

H2e Yönetim kurulunun strateji kurma becerisi yönetim kurulu üyelerinin yaş ortalamasına göre farklılık gösterir.

H2f Yönetim kurulunun strateji kurma becerisi yönetim kurulu üyelerinin bilgi ve deneyimlerine göre farklılık gösterir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



7. Araştırma Bulguları

7.1. Çalışmaya Katılan Şirketlerin Genel Özellikleri

Tablo 1: İşletmenin Kuruluş Yılı ve Çalışan Sayısı

İşletmenin Kuruluş Yılı	Frekans	N (%)	Çalışan Sayısı	Frekans	N (%)
1926-1950	5	2,5	5-50 kişi	7	3,5
1951-1970	21	10,5	51-100 kişi	6	3,0
1971-1990	62	31,0	101-200 kişi	26	13,0
1991-2000	75	37,5	201-300 kişi	28	14,0
2001-2010	30	15,0	301-500 kişi	28	14,0
2011-2014	3	1,5	501 ve üzeri	99	49,5
Cevap yok	4	2,0	Cevap yok	6	3,0
Total	200	100	Total	200	100

Çalışmaya katılan işletmelerin faaliyet süresi incelendiğinde uzun süreli işletme sayısının çok az olduğu görülecektir. Bu durum Türkiye'deki kurumsal yönetim açısından ayrıca incelenmelidir. Çalışmaya katılan işletmelerin yaklaşık yarısı 500 ve üzeri çalışan sayısına sahiptir.



Tablo 2: Sektörel Dağılım

Sektör Frekans N (%)	Frekans	N (%)
Gıda Sanayi	47	23,5
Dokuma - Tekstil - İplik Sanayi	45	22,5
Metal -Kablo Metal Sanayi	15	7,5
Demir Çelik Sanayi	12	6,0
Otomotiv - Yedek Parça Sanayi	12	6,0
İnşaat - Çimento - Hazır Beton Sanayi	7	3,5
Tarımsal Ürünler - Yem Sanayi	7	3,5
Mobilya Sanayi	6	3,0
Ağaç - Orman Ürünleri Sanayi	5	2,5
Enerji Üretim - Dağıtım Sanayi	5	2,5
Plastik - Ambalaj Sanayi	5	2,5
Makina - Kimya Sanayi	5	2,5
Kanatlı Hayvan Sanayi	3	1,5
Süt ve Süt Ürünleri Sanayi	2	1,0
Turizm	2	1,0
Akaryakıt Sanayi	1	0,5
Dayanıklı Tüketim Malı Sanayi	1	0,5
Diğer	20	10,0
Total	200	100

Çalışmaya katılan işletmelerin sektörel dağılımı oldukça geniş bir yelpaze içermektedir. Ancak anket kapsamındaki işletmelerin yaklaşık yarısı gıda sanayi ve tekstil sektöründe faaliyet göstermektedir.

7.2. Çalışmaya Katılan Şirketlerin Yönetim Kurullarının Yapısal Özellikleri

Çalışmaya katılan işletmelerin yapısal özelliklerinin belirlenebilmesi için kuruldaki üye sayısı, yönetim kurulu başkanı ve icra kurulu başkanı ayrımı (ikilik durumu), yönetim kurulunda kadın temsiliyeti (kurulun cinsiyet dağılımı), kuruldaki yabancı uyruklu üye sayısı, yönetim kurulunun bağımsızlığı, kenetlenmiş kurul üyeliği ve komiteler değişkenleri üzerinden yönetim kurullarının temel nitelikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Buna ek olarak niteliklerinin belirlenebilmesi amacıyla kurul üyelerinin mesleki çeşitliliği ve deneyimi, yaş ortalaması da çalışmaya dâhil edilmiştir. Bulgulara göre, ankete katılan işletmelerin ortalama üye sayısı 4,91'dir. Ankete katılan işletmelerin %58'inde yönetim kurulu ve icra kurulu başkanı aynı kişiler iken % 16'sında ise ayrı kişilerdir. Çalışmada ortalama kadın üye sayısı % 58 olarak görülmektedir. Ankete katılan 200 şirket içinde sadece üç tanesinde yönetim kurulu başkanı kadındır. Yine sadece 14 şirkette yabancı uyruklu üye varken 186 şirkette yabancı uyruklu üye bulunmamaktadır. Örneklemedeki işletmelerde bağımsız üye oranı 0,54 olarak çıkmaktadır. Anket sorularına yanıt verenler açısından dışarıdan üyeler şirketin içinde bulunduğu durum ve kurumun politikaları hakkında genelde yeterli olarak görülmektedir. Bu şirketlerin %81'inde dışarıdan harici üye bulunmamaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin ortalama yaşı 47,48 olarak görülürken üyelerin sektörel deneyimi ortalama 11,72 yıl olarak görülmektedir. Kurul üyelerinin uzmanlık alanları genelde mühendislik, işletme, finansman ve Ekonomi olarak görülmektedir. Son olarak örnekleme yer alan işletmelerden 52'sinde (% 26) farklı işletmelerin yönetim kurullarında da görev alan üyeler bulunmaktadır.

7.3. Hipotezlerin Analizi

Hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapılan Anova ve t testi sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Hipotez 1. Yönetim kurulu etkinliği yönetim kurulunun yapısal özelliklerine göre farklılık gösterir.



Tablo 3: Yönetim Kurulu Üye Sayısı ve Kurul Etkinliği

ANOVA TEST SONUÇLARI						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Kurul etkinliği	Gruplar Arası	160,98	2	800,4	1,403	0,248
	Grup İçi	11301,5	197,5	57,368		
	Toplam	11462,48	199			
Denetim	Gruplar Arası	3,849	2	1,924	0,21	0,81
	Grup İçi	1802,131	197	9,148		
	Toplam	1805,98	199			
Danışma	Gruplar Arası	21,212	2	10,606	1,897	0,153
	Grup İçi	1101,343	197	5,591		
	Toplam	1122,555	199			
Temsil	Gruplar Arası	0,452	2	0,226	0,075	0,928
	Grup İçi	593,468	197	3,013		
	Toplam	593,92	199			
Stratejik Katkı	Gruplar Arası	30,328	2	15,164	2,251	0,108
	Grup İçi	1326,827	197	6,735		
	Toplam	1357,155	199			

Hipoteze ilişkin test sonuçlarına tabloda yer verilmiştir. Kurul etkinliğinin yönetim kurulu üye sayısına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Anova testi sonucuna göre, kurul etkinliği, denetim, danışma, temsil, stratejik katkı alt boyutları için grup ortalamaları arasındaki fark ($p > 0.05$) istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 4: Yönetim Kurulunun Cinsiyet Dağılımı ve Kurul Etkinliği

t-testi sonuç tablosu				
	t-değeri	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark (Gruplar arası)
Kurul etkinliği	-0,411	198	0,681	-0,47426
Denetim	-0,082	198	0,934	-3768
Danışma	-0,346	198	0,729	-12500
Temsil	-0,94	198	0,348	-24632
Stratejik katkı	-0,164	198	0,87	-6526

t testi sonucu incelendiğinde tüm alt faktörler için $p > 0,05$ olduğu görülmüştür. Yani yönetim kurullarının etkinliği kurul üyelerinin cinsiyetine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 5: Liderlik Yapısı ve Kurul Etkinliği

t-testi sonuç tablosu				
	t-değeri	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark (Gruplar arası)
Kurul etkinliği	-,581	198	,562	-,63300
Denetim	-1,183	198	,238	-,50985
Danışma	,533	198	,594	,18186
Temsil	-1,220	198	,224	-,29392
Stratejik katkı	-,030	198	,976	-,01108

t testi sonucu incelendiğinde $p > 0,05$ olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre yönetim kurulunun etkinliği yönetim kurulu başkanı ile icra kurulu başkanın ayrı olmasına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.



Tablo 6: Bağımsız Üyeler ve Kurul Etkinliği

t-testi sonuç tablosu				
	t-değeri	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark (Gruplar arası)
Kurul etkinliği	-,890	178	,375	-1,12740
Denetim	,352	178	,726	,17788
Danışma	-1,395	178	,165	-,53966
Temsil	-,643	178	,521	-,18510
Stratejik katkı	-1,313	178	,191	-,58053

Bu sonuçlara göre ($p>0,05$) yönetim kurulunun etkinliği kuruldaki bağımsız üyelerin varlığına göre bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 7: Yaş Ortalaması ve Kurul Etkinliği

ANOVA TEST SONUÇLARI						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Kurul etkinliği	Gruplar Arası	158,411	2	800,4	1,403	0,248
	Grup İçi	11304,069	197,5	57,368		
	Toplam	11462,48	199			
Denetim	Gruplar Arası	62,797	2	1,924	0,21	0,81
	Grup İçi	1743,183	197	9,148		
	Toplam	1805,98	199			
Danışma	Gruplar Arası	19,19	2	10,606	1,897	0,153
	Grup İçi	1103,365	197	5,591		
	Toplam	1122,555	199			
Temsil	Gruplar Arası	8,503	4	2,126	0,708	0,587
	Grup İçi	585,417	195	3,002		
	Toplam	593,92	195			
Stratejik Katkı	Gruplar Arası	30,328	2	15,164	0,777	0,541
	Grup İçi	1326,827	197	6,735		
	Toplam	1357,155	199			

Hipoteze ilişkin test sonuçlarına tablo 7'de yer verilmiştir. Kurul etkinliğinin yönetim kurulu üyelerinin yaşına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Anova testi sonucuna göre, kurul etkinliği, denetim, danışma, temsil, stratejik katkı alt boyutları için grup ortalamaları arasındaki fark ($p>0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 8: Kurul Üyelerinin Deneyimi ve Kurul Etkinliği

ANOVA TEST SONUÇLARI						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Kurul etkinliği	Gruplar Arası	479,204	5	95,841	1,682	,141
	Grup İçi	10943,387	192	56,997		
	Toplam	11422,591	197			
Denetim	Gruplar Arası	66,163	5	13,233	1,465	,203
	Grup İçi	1734,791	192	9,035		
	Toplam	1800,955	197			
Danışma	Gruplar Arası	41,527	5	8,305	1,483	,197
	Grup İçi	1075,120	192	5,600		
	Toplam	1116,646	197			
Temsil	Gruplar Arası	16,333	5	3,267	1,090	367
	Grup İçi	575,147	192	2,996		
	Toplam	591,480	197			
Stratejik Katkı	Gruplar Arası	62,038	5	12,408	1,840	,107
	Grup İçi	1294,735	192	6,743		
	Toplam	1356,773	197			



Kurul etkinliğinin yönetim kurulu üyelerinin bilgi ve deneyimlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Anova testi sonucuna göre, kurul etkinliği, denetim, danışma, temsil, stratejik katkı alt boyutları için grup ortalamaları arasındaki fark ($p>0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Hipotez 2. Yönetim kurulunun strateji kurma becerisi yönetim kurulunun yapısal özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 2'in test edilmesi amacıyla yapılan Anova ve t testi sonuçları aşağıda belirtilmiştir

Tablo 9: Kurulun Üye Sayısı ve Strateji Kurma Becerisi

ANOVA TEST SONUÇLARI						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Strateji Oluşturma	Gruplar Arası	7,778	2	3,889	,117	,889
	Grup İçi	6535,902	197	33,177		
	Toplam	6543,680	197			
Strateji Süreci Ve Kapsam	Gruplar Arası	504	2	,252	,030	,970
	Grup İçi	1629,371	197	8,271		
	Toplam	1629,875	199			
Durum ve Misyon	Gruplar Arası	11,199	2	5,599	,451	,637
	Grup İçi	2444,156	197	12,407		
	Toplam	2455,355	199			

Kurulun strateji geliştirme becerisi, yönetim kurulu üyelerinin sayısına yani kurul büyüklüğüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Anova testi sonucuna göre, yönetim kurulunun strateji kurma becerisi, strateji oluşturma süreci ve kapsamı ile durum ve misyon alt boyutları için grup ortalamaları arasındaki fark ($p>0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 10: Kurulun Cinsiyet Dağılımı ve Strateji Kurma Becerisi

t-testi sonuç tablosu				
	t-değeri	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark (Gruplar arası)
Strateji Oluşturma	-,143	198	,88608	0,125
Strateji Süreci ve Kapsam	,116	198	,90758	-0,0505515
Durum ve Misyon	-329	198	,74253	0,17555147

t testi sonucu incelendiğinde tüm alt faktörler için anlamlılık değerlerinin $p>0,05$ olduğu görülmüştür. Yani yönetim kurullarının strateji kurma becerisi kurul üyelerinin cinsiyetine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 11: Liderlik Yapısı ve Strateji Kurma Becerisi

t-testi sonuç tablosu				
	t-değeri	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark (Gruplar arası)
Strateji Oluşturma	-,990	198	,32323	0,8136289
Strateji Süreci Ve Kapsam	1,471	198	,14286	0,60139573
Durum ve Misyon	-421	198	,67431	0,21223317

Yönetim kurullarının strateji kurma becerisi yönetim kurulu başkanı ile icra kurulu başkanının ayrı olmasına göre ($p>0,05$) anlamlı bir farklılık göstermemektedir.



Tablo 12: Bağımsız Üyeler ve Strateji Geliştirme Becerisi

t-testi sonuç tablosu				
	t-değeri	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark (Gruplar arası)
Strateji Oluşturma	-,914	178	,36184	-0,8804087
Strateji Süreci Ve Kapsam	-,816	178	,41550	-0,3984375
Durum ve Misyon	-,843	178	,40052	-0,4819712

Yönetim kurullarının strateji kurma becerisi yönetim kurulunda bağımsız üyelerin varlığına göre ($p>0,05$) anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 13: Kurul Üyelerinin Yaşı ve Strateji Kurma Becerisi

ANOVA TEST SONUÇLARI						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Strateji Oluşturma	Gruplar Arası	185,394	4	46,348	1,421	,228
	Grup İçi	6358,286	195	32,607		
	Toplam	6543,680	199			
Strateji Süreci Ve Kapsam	Gruplar Arası	46,434	4	11,609	1,430	,226
	Grup İçi	1583,441	195	8,120		
	Toplam	1629,875	199			
Durum ve Misyon	Gruplar Arası	69,635	4	17,409	1,423	,228
	Grup İçi	2385,720	195	12,234		
	Toplam	2455,355	199			

Kurulun strateji kurma becerisinin yönetim kurulu üyelerinin yaşına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Anova testi sonucuna göre, kurul strateji kurma becerisi, strateji oluşturma süreci ve kapsamı ile durum ve misyon alt boyutları için grup ortalamaları arasındaki farklar ($p>0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 14: Kurul Üyelerinin Deneyimi ve Strateji Kurma Becerisi

ANOVA TEST SONUÇLARI						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Strateji Oluşturma	Gruplar Arası	356,177	5	71,235	2,231	,053
	Grup İçi	6131,687	192	31,936		
	Toplam	6487,864	192			
Strateji Süreci Ve Kapsam	Gruplar Arası	92,408	5	18,482	2,319	,045
	Grup İçi	1530,178	192	7,970		
	Toplam	1622,586	192			
Durum ve Misyon	Gruplar Arası	125,024	5	25,005	2,087	,069
	Grup İçi	2300,152	192	11,980		
	Toplam	2425,177	192			

Kurulun strateji kurma becerisinin yönetim kurulu üyelerinin deneyimine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Anova testi sonucuna göre, kurul strateji kurma becerisi, strateji oluşturma süreci ve kapsamı ile durum ve misyon alt boyutları için grup ortalamaları arasındaki farklar ($p>0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Yapılan analizler genel olarak değerlendirildiğinde H1 ve H1 alt hipotezleri ile H2 ve H2 alt hipotezleri reddedilmiştir.



8. Sonuç

Yönetim kurullarını konu edinen yönetim yazınında, kurulların yapısal özellikleriyle ilgili yazın incelendiğinde yapılan çalışmaların daha çok yönetim kurullarının çeşitli özelliklerinin işletmelerin performansını ve kurumsal yönetim derecesini nasıl etkilediğine odaklanmış olduğu dikkat çekmektedir. Özellikle yapılan ampirik çalışmalar incelendiğinde farklı sonuçlara ulaşıldığı anlaşılmaktadır. Bir başka deyişle, kurulların kimi yapısal özellikleriyle örneğin kurul büyüklüğü, kuruldaki bağımsız üye sayısı, kurulun cinsiyet dağılımı, kuruldaki ikilik durumu gibi değişkenlerle işletme performansı ve kurumsal uygulamaların kalitesi arasında pozitif bir ilişkinin varlığına yönelik çalışmaların yanında negatif ilişkilerin varlığını gösteren çalışmalar da söz konusudur. Bunların yanında ilgili değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını ifade eden çalışmalar da bulunmaktadır.

Bu çalışmaların yanında, kurul özelliklerini belirleyen dinamiklerin kurul performansını nasıl etkilediğine ilişkin sınırlı sayıda çalışma da söz konusudur. Türkiye’de ise bu alanda yapılan çalışmalar yok denecek kadar azdır. Literatürdeki bu boşluğu doldurmak üzere çalışmada öncelikle araştırma kapsamındaki işletmelerde yönetim kurulunun yapısal özellikleri ile bizzat kurulların performansı arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla “Yönetim kurulu etkinliği yönetim kurulunun yapısal özelliklerine göre farklılık gösterir” şeklindeki ilk hipotez geliştirilmiştir. Geliştirilen hipotezin alt boyutları üye sayısı (kurul büyüklüğü), kurulun cinsiyet dağılımı, kuruldaki icracı başkan ile yönetim kurulu başkanı ayrımı, kuruldaki bağımsız üye oranı, yabancı üyelik durumu, kurulun yaş ortalaması ve kurul üyelerinin tecrübe ve deneyimi değişkenlerinden oluşmaktadır. Yönetim Kurulu etkinliğinin alt boyutları ise denetim rolünü yerine getirebilme etkinliği, danışmanlık hizmeti, temsil hizmeti ve stratejik katkı sağlama rolünü yerine getirme etkinliklerinden oluşmaktadır. Kuruldaki üye sayısı, kurul üyelerinin yaş ortalaması ve kurul üyelerinin mesleki bilgi ve deneyimlerinin kurul etkinliğinin tüm alt boyutlarında yol açtığı farklılığı anlamak için Anova testleri yapılmıştır. Yine yönetim kurulunun etkinliğinde tüm alt değişkenleriyle beraber, kurulun cinsiyet dağılımı, yönetim kurulu başkanlığı ile icra kurulu başkanlığı ayrımı ve bağımsız üyelerin sayısının bir farklılığa yol açıp açmadığını anlamak için ise t-testi uygulanmıştır. Ancak hipotez tüm alt boyutları ile reddedilmiştir. Bir başka ifadeyle, yönetim kurulu etkinliğinde kurulun bahse konu yapısal özelliklerinin herhangi bir farklılığa yol açmadığı anlaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuç Elitaş ve diğerlerinin (2009) yönetim kurulunun yapısal özellikleri ile kurulun işleyiş ve süreci arasında olumlu ya da olumsuz çok az ilişkinin bulunduğu sonucu ile kısmen benzerlik gösterirken Guercio ve diğerlerinin (2003) çalışması ile ise farklılık göstermektedir.

Çalışmada ele alınan diğer bir konu yönetim kurullarının yapısal özelliklerinin kurulun strateji kurma becerisinde bir farklılığa yol açıp açmadığı konusudur. Bu amaçla geliştirilen “Yönetim kurulunun strateji kurma becerisi yönetim kurulunun yapısal özelliklerine göre farklılık gösterir” hipotezi çerçevesinde; kuruldaki üye sayısı, kurul üyelerinin yaş ortalaması ve kurul üyelerinin mesleki bilgi ve deneyimlerinin kurulun strateji kurma becerisinde strateji süreci ve kapsamı ile durum ve misyon alt boyutlarıyla beraber nasıl bir farklılığa yol açtığını anlamak için Anova testleri yapılmıştır. Yine yönetim kurulunun strateji kurma becerisinde, kurulun cinsiyet dağılımı, yönetim kurulu başkanlığı ile icra kurulu başkanlığı ayrımı ve bağımsız üyelerin sayısının bir farklılığa yol açıp açmadığını anlamak için ise t-testi uygulanmıştır. Ulaşılan test sonuçlarına göre kurulun bu değişkenlerinin, kurulun strateji kurma becerisi üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla ikinci hipotez de tüm alt boyutlarıyla reddedilmiştir.

Her iki hipotez içinde ulaşılan bu sonuçlar yönetim hegemonyası teorisinin görüşleriyle uyumluluk göstermektedir. Yönetim hegemonyası teorisine göre yönetim kurulları, kurulu oluşturan üyelerin, mülkiyet sahibi yöneticilerin ve baskın sermaye ortaklarının etkisinde kalmaları ve şirket hakkında gerekli bilgilere erişimlerinin sınırlı olmasından kaynaklanan nedenlerle, denetim kontrol ve strateji geliştirme gibi konularda pasif ve etkisizdir. Bunun dışında, frekans bulgularından da anlaşılacağı üzere araştırma kapsamındaki işletmelerin henüz yeterince büyük olmaması, kurumsal yönetim uygulamalarında henüz yeterince derinlik kazanamamış olmaları gibi nedenlerle yönetim kurullarının iki hipotez kapsamında anlamlı farklılığa yol açabilecek çeşitliliğe henüz ulaşamamış olması da bu sonuçlarda önemli bir etken olabilir. Uygun çeşitlilikte kurul kombinasyonu açısından örneğin kadın üyelerle ilgili olarak Torchia vd. (2011) yönetim kurullarında sadece bir kadın üye bulunmasının sembolik olduğunu belirtmektedir. Yazar, kadın üyelerin katkıda bulunacak yeterli sayıda çoğunluğun oluşması için kuruldaki kadın üye sayısında kritik eşik üç olduğunu belirtmektedir. Anket kapsamında kadın üye bulunduran işletmelerin çoğunda sadece bir kadın üye bulunması bu görüşü destekler niteliktedir.

Bu alanda oldukça sınırlı sayıdaki çalışmalara katkı yapmayı amaçlayan bu çalışma ile başarılı oldukları tescillenmiş, büyük ve stratejik yönetim anlayışına sahip olması beklenen işletmelere ilişkin önemli



sonuçlara ulaşılmıştır. İlgili alana katkı yapmayı hedefleyen bu çalışmanın gelişim sürecinde bir adım olduğu ve bu adımların devam etmesi gerektiği de ifade edilmelidir. Yönetim kurulu yapısı, yönetim kurulu ve strateji kurma becerisi ilişkisini işleyen bu çalışmanın ileride daha farklı örneklem ve teorik çerçevelerle geliştirilmesi düşünülebilir.

KAYNAKÇA

- Akın, A. (2004). Mülkiyet Sahipliğinden Kaynaklanan Yönetim Hakkının Devri Açısından Post - Modern Yönetimsel kontrol Yaklaşımları ve Stratejileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (1), 127-148.
- Akıncı, G.S. (2011). *Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunun Yapısal Özelliklerinin Firma Performansına Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alqatan, A.; Imad Chbib, I. & Hussainey, K. (2019). How Does Board Structure Impact On Firm Performance In The Uk? *Corporate Board: Role, Duties & Composition* 15(2), 18-27
- Altunoğlu, A. E.nder, (2012). Effects of Environmental and Organizational Factors on Corporate Governance Practices. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S: 12, 51-62.
- Argüden, Y.(2007) *Yönetim Kurulu Sınırları Yaşam Kalitesi İçin Kurumsal Yönetişim*, İstanbul, Rota Yayın Yapım
- Arıcı, A. E. D. (2002). Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(3), 1-20.
- Arslantaş, C.C. & Fındıklı, M.A. (2010).İMKB-50'de Yer Alan Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapılanmaları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39 (2), 258-275.
- Asher, C.C; Mahoney, J.M. & Mahoney, J.T. (2005). Towards a Property Rights Foundation for a Stakeholder Theory of the Firm. *Journal of Management and Governance*,9 (1), 5-32
- Ayadi, N. & Boujèlbène, Y. (2013). The Influence of the Board of Directors on the Executive Compensation in the Banking Industry. *Global Business & Management Research*, Vol. 5, No. 2, pp. 83 - 90
- Aygün, M., İç, S., & Sayın, C. (2010). Yönetim Kurulu Büyüklüğünü Belirleyen Faktörler Ve Yönetim Kurulu Büyüklüğü İle Firma Performansı Arasındaki İlişki: Türk Sermaye Piyasası Üzerine Bir İnceleme. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 10(1), 77-92.
- Badu, E.A. (2017). The Impact of Corporate Board Size on Firm Performance: Evidence from Ghana and Nigeria. *Research in Business and Management*, 4(2): 2330-8362
- Balta, M. E. (2008). *The impact of business environment and boards of directors on strategic decision-making: A case study of Greek listed companies*. PhD Theses, Brunel University Brunel Business School, Business and Management Department
- Bhagat, C. & Huyett, B. (2013). Modernizing the board's role in M&A. *McKinsey on Finance* 45(1), 108-113.
- Black, B. & Kim, W. (2012). The Effect Of Board Structure On Firm Value: A Multiple Identification Strategies Approach Using Korean Data, *Journal of Financial Economics*, 104 (1), 203 - 226
- Bohdanowicz, L. (2014). Managerial Ownership and Supervisory Board Activity: Evidence from Polish Listed Companies. *Management of Organizations: Systematic Research*, 14 (70), 41-54.
- Bolat, T. & Seymen, O.A.(2006). Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbirçimlilik, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (1), 223 - 254
- Bonhoure, E. & Germain, L. (2018). Corporate Governance: New Challenges and Opportunities", *Corporate Board: Role, Duties and Composition*. 14(1): 57-58.
- Boone, A.L; Field, L.C.; Karpoff, J.M. & Raheja, C.R., (2007). The determinants of corporate board size and composition: An empirical analysis. *Journal of Financial Economics* 85(1), 6-101
- Bordean, O. N., & Campeanu-Sonea, E. (2012). Organizational characteristics and board demographic attributes: an investigation on the Romanian companies. *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings*, 3: 52 - 58
- Brennan, N. (2006). Boards of Directors and Firm Performance: Is There an Expectations Gap? *Corporate Governance: An International Review*, 14 (6), 577 - 93
- Brick, E. I. & Chidambaran, N.K. (2010), "Board meetings, committee structure, and firm value", *Journal of Corporate Finance*, 16 (4), 533 - 553
- Bridoux, F. . & Stoelhorst, J.W. (2014). Microfoundations For Stakeholder Theory: Managing Stakeholders With Heterogeneous Motives. *Strategic Management Journal*, 35 (1), 107 - 125
- Carcello, J.V; Hermanson, D.R; Neal, T.L. & Riley,R.A. (2002), "Board Characteristics and Audit Fees", *Contemporaij Accounting Research*, 19 (3), 365-84
- Cheng, S. (2008). Board size and the variability of corporate performance, *Journal of Financial Economics*, 87 (1) ,ss. 157 - 176
- Cohen, R. J; Krishnamoorthy, G. & Wright, A.M. (2008). Form versus Substance: The Implications for Auditing Practice and Research of Alternative Perspectives on Corporate Governance. *A Journal of Practice &Theory* 27 (2), 181 - 198.
- Coles, J. L., Daniel, N. D., & Naveen, L. (2008). Boards: Does one size fit all?. *Journal of financial economics*, 87(2), 329-356.
- Conger, J.A. & Edward Lawler, E. (2009). Sharing Leadership on Corporate Boards: A Critical Requirement for Teamwork at the Top. *Organizational Dynamics*, 38 (1),183 - 191
- Conger, J.A. & Lawler E. (2001). Building a High-Performing Board: How to Choose the Right Members. *Business Strategy Review*, 12(3),11-19
- Cornelissen, J.P.; Durand. R.D; Fiss, P.C;Lammers, J.C; & Vaara, E.. (2015). Introduction To Special Topic Forum Putting Communication Front And Center In Institutional Theory And Analysis. *Academy of Management Review*, 40 (1), 10 - 27.



- Daily, C.M. & Schwenk, C. (1996). Chief Executive Officers, Top Management Teams, and Boards of Directors: Congruent or Countervailing Forces. *Journal of Management*, 22(1), 185-208
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Johnson, J. L., & Ellstrand, A. E. (1999). Number of directors and financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 42(6), 674-686.
- Davis, H. J.; Schoorman, F.D. & Donaldson, L. (1997). Toward A Stewardship Theory Of Management. *Academy of Management Review*, 22 (1), 20-47.
- Donaldson, L. (1990). The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory, *Academy of Manasremenl Fleviuew*, 15 (3), 369-381.
- Eisenberg, T., Sundgren, S., & Wells, M. T. (1998). Larger board size and decreasing firm value in small firms. *Journal of financial economics*, 48(1), 35-54.
- Erdoğan, Y. (2015). Büyük Değişim, *Capital Dergisi*, 23 (4), 186-192
- Erkol, A.Y. (2020). Yönetim Kurulu Yapısı Ve İhtiyatlılık: Bist Kurumsal Yönetim Endeksi İmalat Sanayi Firmaları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 27, 15-34
- Ertuğrul, F.(2008). Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları İle İlişkilerinin Yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31 (7), 199 - 223
- Fahlenbrach, R., Low, A., & Stulz, R. M. (2010). Why do firms appoint CEOs as outside directors?. *Journal of Financial Economics*, 97(1), 12-32.
- Fama, F.E. & Jensen, M.C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26(1), 301-325
- Ferris, P. S. & Yan, X.S. (2007) Do independent directors and chairmen matter? The role of boards of directors in mutual fund governance, *Journal of Corporate Finance*, Vol: 13 (2), 392 - 420
- Florea, R. & Florea, R. (2013). Stakeholders Interests Analyse and Harmonization - Starting Point of Strategic Approach, *Economy Transdisciplinarity Cognition*. 16 (1), 130 - 135
- Forbes, Daniel. P. & Milliken, F.J. (1999). Cognition And Corporate Governance: Understanding Boards Of Directors As Strategic Decision-Making Groups. *Academy of Management Beview*. 24(3),489-505.
- Friedman, A. L. & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.
- Galbraith, J.K. (2001). The New Industrial State After Twenty Years Time and the New Industrial State", *The American Economic Review*, 78 (2), 373-376
- Garaika, G. & Margahana, H. (2019). The Effect Composition of Board and Ownership Structure on Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence From Concentrated Ownership Companies, , *Opcion*, 35 (22), 2899-2921
- Golden, R. B. & Zajac, E.J. (2001). When Will Boards Influence Strategy? Inclination×Power = Strategic Change, *Strategic Management Journal*, 22 (12), 1087 - 1111
- Green, S. (2005). *Sarbanes-Oxley and the board of directors: Techniques and best practices for corporate governance*. John Wiley & Sons.
- Guercio, D.D; Dann, L.Y. & Partch, M.M. (2003). Governance and boards of directors in closed-end investment companies. *Journal of Financial Economics*, 69 (1), 111 - 152
- Guest, Paul M. (2008). The determinants of board size and composition: Evidence from the UK. *Journal of Corporate Finance*, 14(1), 51-72
- Hallock, K. F. (1997). Reciprocally interlocking boards of directors and executive compensation. *Journal of financial and Quantitative Analysis*, 331-344.
- Hambrick, D.C; Misangyi, V.F. & Park, C.A. (2015). The Quad Model For Identifying A Corporate Director's Potential For Effective Monitoring: Toward A New Theory Of Board Sufficiency. *Academy of Management Review*, Vol. 40 (3), 323-344.
- Hermalin. B.E. & Weisbach, M.S.(2003). Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of Economic Literature, *Economic Policy Review" Economics Policy Review*, 1.(9),7-20.
- Herman, E.S. (1981), *Corporate Control, Corporate Power A Twentieth Century Fund Study*, New York: Cambridge University Press.
- Huat, C. O. (2004). *Board Structure, Board Process And Board Role Performance* PhD Thesis, Singapore University, Management And Organisationsnational Department
- Hung, H.(1998). A typology of the theories of the roles of governing boards. *Scholarly Research And Theory Papers*. 6 (2), 101-111
- Jensen, M. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *The Journal of Finance* , 48(1): 831-880.
- Johnson, A. R; Hoskisson, R.E. & Hitt, M.A. (1993). Board Of Director Involvement In Restructuring: The Effects Of Board Versus Managerial Controls And Characteristics, *Strategic Management Journal*,14 (1), 33-50
- Jonsson, E. Í. (2005). The Role Model Of The Board: A Preliminary Study Of The Roles Of Icelandic Boards. *Blackwell Publishing Ltd*, 13 (5), 710 - 717
- Karacioğlu, F. & Lelebici, Y. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: "Cam Tavan Sendromu" Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4): 1-20.
- Kerr, J.L. & Werther JR. W.B.(2008). The Next Frontier in Corporate Governance: Engaging the Board in Strategy, *Organizational Dynamics*, 37 (2), 112 - 124
- Khorana, A.; Tufano, P. & Wedge, L. (2007). Board structure, mergers, and shareholder wealth: A study of the mutual fund industry, *Journal of Financial Economics*, 85 (2), 571-598



- Kılıç, M. ve Kuzey, C. (2016). The effect of board gender diversity on firm performance: evidence from Turkey. *Gender in Management: An International Journal* , 31(7): 434-455.
- Koçel, T.(2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Krause, R. & Bruton, G. (2014). Agency and Monitoring Clarity on Venture Boards of Directors. *Academy of Management Review*, 39 (1), 111 - 117.
- 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
- Laksmama, İ. (2008). Corporate Board Governance and Voluntary Disclosure of Executive Compensation Practices. *Contemporary Accounting Research*, 25 (4), 1147-1182
- Lane, J. P; Cannella, A.A. & Lubatkin, M.H. (1998). Agency Problems As Antecedents To Unrelated Mergers And Diversification: Amihud And Lev Reconsidered. *Strategic Management Journal*, 19 (1), 555-578
- Lane, J. P; Cannella, A.A. & Lubatkin, M.H. (1998). Agency Problems As Antecedents To Unrelated Mergers And Diversification: Amihud And Lev Reconsidered., *Strategic Management Journal*. 19 (1),555-578
- Lawal, B. (2012). Board Dynamics and Corporate Performance: Review of Literature, and Empirical Challenges. *International Journal of Economics and Finance*, 4(1), 22-35
- Linck, J.S; Netter, J.M. & Yang.T. (2008). The determinants of board structure, *Journal of Financial Economics*, 87 (2), 308 – 328
- Lipton, M. & Jay, Lorsch, J.W. (1992). A Modest Proposal for Improved Corporate Governance, *The Business Lawyer*, 48 (1), 59 -77
- Mandojana, N.O.; Correa, J.A.A.; Ceballos, J.D. & Vilchez, V.F. (2012).The Effect of Director Interlocks on Firms' Adoption of Proactive Environmental Strategies. *Corporate Governance: An International Review*, 20(2), 164-178.
- Marlin, D. & Gieger, S.W. (2012). The Composition of Corporate Boards of Directors: Does Industry Matter? *Journal of Business Ekonomik Resarch* 10 (3), 57-162
- Martínez, M. C. P. & Álvarez, I.G.(2017). Do Board Characteristics Drive Firm Performance? An International Perspective. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1251-1297
- Mccahery, J.A.; Vermeulen, E.P. & Hisatake, M. (2013). The Present and Future of Corporate Governance: Re-Examining the Role of the Board of Directors and Investor Relations in Listed Companies, *European Company and Financial Law Review*,10 (2), 117-163
- Memiş, M.Ü. & Çetenak, E.H. (2012). Kurumsal Yönetimin Kazanç Yönetimi Uygulamaları Üzerine Etkisi: İmkb'de İşlem Gören Şirketler Üzerine Uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21 (3), 205-224
- Minibaş -Poussard, J.; Erkmén, T. & Karsak, B. (2011).Kadın Yöneticilere İlişkin Sosyal Temsiller: Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir İnceleme. *Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakültesi*, 15: 45-58.
- Mohammad, A.A. & Fadzil Bt., Q.F.H. (2018). The Relationship Between Board Size and CEO Duality and Firm Performance: Evidence from Jordan. *International Journal of Accounting, Finance and Risk Management*, 3(3): 16-20
- Negiz, N. & Yemen, A. (2011). Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici Ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24: 195-214.
- Nekhili, M, & Gatfaoui, H. (2013). Are demographic attributes and firm characteristics drivers of gender diversity? Investigating women's positions on French boards of directors. *Journal of business ethics*, 118(2): 227-249.
- Nicholson, J. G. & Kiel, G.C. (2007). Can Directors Impact Performance? A case-based test of three theories of corporate governance, *Corporate Governance: An International Review*, 15 (4), 585-608
- Ocak, M. (2013) Yönetim Kurulu ve Üst Yönetimde Yer Alan Kadınların Finansal Performansa Etkisi: Türkiye'ye İlişkin Bulgular, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 60 (10), 107 – 125
- Ogbechie, C.İ.(2012). *Key Determinants Of Effective Boards Of Directors - Evidence From Nigeria*, PhD Thesis, Brunel University, Brunel Business School, Business and Management Department
- Ooi, C. A., Hooy, C. W., & Som, A. P. M. (2015). Diversity in human and social capital: Empirical evidence from Asian tourism firms in corporate board composition. *Tourism Management*, 48, 139-153.
- Ortiz-de-Mandojana, N., Aragón-Correa, J. A., Delgado-Ceballos, J., & Ferrón-Vilchez, V. (2012). The effect of director interlocks on firms' adoption of proactive environmental strategies. *Corporate Governance: An International Review*, 20(2), 164-178.
- Osemeke, L.O. (2012). *The Effects of Different Institutional Investors and Board of Director Characteristics on Corporate Social Responsibility of Public Listed Companies: The Case of Nigeria*. PhD Thesis, Greenwich Greenwich University, Business School, Accounting & Finance Department
- Pfeffer, J. (1973). Size, composition, and function of hospital boards of directors: A study of organization-environment linkage. *Administrative Science Quarterly*, 349-364.
- Ponnu, C. H. (2008). Corporate governance structures and the performance of Malaysian public listed companies. *International Review of Business Research Papers*, 4(2), 217-230.
- Pucheta-Martínez, M. C., & Gallego-Álvarez, I. (2020). Do board characteristics drive firm performance? An international perspective. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1251-1297.
- Pugliese, A; Bezemer, P.J.; Zattoni, A.; Huse, M.; Van Den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2009). Boards of Directors' Contribution to Strategy: A Literature Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17 (3), 292 – 306



- Qadorah, A. A. M., & Fadzil, F. H. B. (2018). The relationship between board size and CEO duality and firm performance: Evidence from Jordan. *International Journal of Accounting, Finance and Risk Management*, 3(3), 16-20.
- Ramplang, P; Eddie, I & Liu, J.(2011). Board Structure/Composition and Remuneration Influence on Corporate Financial Performance. Does Corporate Governance Make a Difference? *SSRN Electronic Journal*, doi.org/10.2139/ssrn.1873028
- Rao, K., & Tilt, C. (2016). Board composition and corporate social responsibility: The role of diversity, gender, strategy and decision making. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 327-347.
- Rechner, P.L. & Dalton. D. R. (1991). CEO duality and organizational performance: A longitudinal analysis. *Strategic Management Journal*, 12(1), 155-160.
- Schoorman, F. D, Bazeran, M. H., & Atkin, R. S. (1981). Interlocking directorates: A strategy for reducing environmental uncertainty. *Academy of Management Review*, 6(2), 243-251.
- Shropshire, C. (2010). The role of the interlocking director and board receptivity in the diffusion of practices. *Academy of Management Review*, 35(2), 246-264.
- Smith, W. K; Gonin, M. & Besharov, M.L.(2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23 (3), 407-442
- Şencan, M; İbicioğlu, H. & Karabekir, M. (2015). Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Türkiye'deki Kadın Rektörler Üzerine Bir İçerik Analizi. Süleyman Demirel Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1): 241-259.
- Şener, İ. (2011). *Örgütsel Çevre Bağlamında Yönetim Kurulları Ve Yönetim Kurulu Üyelerinin Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Tekin, E. & Demirel, S.K. (2017). Yönetim Kurulu Kalitesinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: BİST-100 Firmaları Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi* 24(3), 725-740
- Tüngler, G. (2000). The Anglo-American Board of Directors and the German Supervisory Board - Marionettes in a Puppet Theatre of Corporate Governance or Efficient Controlling Devices? *Bond Law Review*, 12 (2), 230-269.
- Vafeas, N. (1999). Board meeting frequency and firm Performance. *Journal of Financial Economics*, 53 (1), 113-142
- Wan, D., & Ong, C. H. (2005). Board Structure, Process and Performance: evidence from public-listed companies in Singapore. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2), 277-290.
- Wang, H.K; Tseng, J.F. & Yen, Y.F. (2014). How Do Institutional Norms And Trust Influence Knowledge Sharing? An Institutional Theory. *Management, Policy & Practice*, 16 (3), 374 -391
- Westphal, J. D., & 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.
- Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of Financial Economics*, 40(2), 185-211.
- Yıldırım, E. (2012). *Bana Yönetim Kurulunu Söyle, Sana Kim Olduğunu Söyleyeyim*.Yapı Kredi Yayınları, İstanbul
- Yıldırım, Ö. & Üskiden, B. (2007). Reconciling family-centric and professionalized governance: Boards of firms within family business groups. *67th Annual Meeting of the Academy of Management*, Philadelphia, PA, USA, 3-8 August (published in the Best Paper Proceedings).
- Yıldız, F. & Doğan, M. (2012). Genel Müdür'ün Yönetim Kurulu Üyesi Olması Halinin Menkul Kıymet Yatırım Ortaklığı Firmalarının Performansına Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 17 (2), 353-366
- Yoğun Erçen, A.E. (2010). Kurumsal Taklitçilik-Izomorfizm: Türkiye'de Sağlıkta Dönüşüm Program Hedeflerinin Ulaşılabilirliği, *Akademik Bakış Dergisi*, 19 (1), 1-11
- Zahra, S. A. & Pearce, J.A.. (1989). Board of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integration Model. *Journal of Management*, 15 (2), 291-344
- Zajac, E. J. (1988). Interlocking directorates as an interorganizational strategy: A test of critical assumptions. *Academy of Management Journal*, 31(2), 428-438.
- Zeitoun, H; Osterloh, M & Frey, B.S.(2014). Learning From Ancient Athens: Demarchy And Corporate Govern ANC. *The Academy of Management Perspectives*, 28 (1), 1-14.
- Zhu, D. H. (2013). Group polarization on corporate boards: Theory and evidence on board decisions about acquisition premiums. *Strategic Management Journal*, 34(7), 800-822.
- Zhu, D.H.; Shen, W. & Amy, J. H. (2014). Recategorization Into The Ingroup: The Appointment Of Demographically Different New Directors And Their Subsequent Positions On Corporate Boards. *Administrative Science Quarterly*, 59(2), 240-270
- Zilberg, T. (2013). Understanding The Role Of Boards In Contemporary Organizations. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*; 6, 174-179