# 303.YÖNETİM KURULU YAPISININ KURUL ETKİNLİĞİ ve İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: ANADOLU 500 ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA


| Mustafa ÇALIŞKAN | Gülten GÜMÜŞTEKİN | Mustafa KURT | Harun BÜBER |
|---|---|---|---|
| Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi | Dumlupınar Üniversitesi | Yalova Üniversitesi | Dumlupınar Üniversitesi |
| mc_caliskan@windowslive.com | gulten.gumustekin@dpu.edu.tr | mkurt@yalova.edu.tr | harun.buber@dpu.edu.tr |



## ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye genelinde büyük ölçekli işletmelerin yönetim kurullarının yapısını belirleyen yapısal özelliklerin yönetim kurulu etkinliğinde herhangi bir farklılığa yol açıp açmadığını anlayama çalışmaktır. Bunun yanında yönetim kurulu performansı ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmakta bu çalışmada gözetilen bir diğer hedeftir. Bu amaçlar doğrultusunda geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için Anadolu 500 listesinde yer alan anonim şirketlere yönelik olarak bir anket uygulaması yapılmıştır. Çalışmada 200 anonim şirketin yönetim kurulu yapısına ilişkin veriler incelenerek SPSS istatistik paket programı aracılığıyla korelasyon analizleri, anova ve t-testi analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara göre yönetim kurullarının yapısını belirleyen özelliklerin kurul etkinliğinde herhangi bir farklılığa yol açmadığı buna karşılık kurul etkinliğini ile işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.



**Anahtar Kelimeler:** Yönetim Kurulları, Yönetim Kurullarının Yapısı, Yönetim Kurullarının Rolü



## ABSTRACT

The most fundamental purpose of the study is to determine whether structural features of board of directors shows any discrepancy in large scaled companies in Turkey. Besides that, another aim of the study is to search the relationship between performance of board of directors and firm performance. A survey for testing hypothesis, developed for this purpose has been executed on the companies in Anatolian 500 list in Turkey. The data about the structure of firm's board of directors gathered from 200 companies in Anatolian 500 list has been analyzed; correlation, anova and t-test analysis has been tested by the help of SPSS statistics program. According to the findings of the results, the features of structure of board of directors doesn't

cause any difference on the effectiveness of board of directors, besides that there is a meaningful and positive relationship between board of directors' effectiveness and firm's performance.

**Key Words:** Board Of Directors, Structure Of Board Of Directors, Feature Of Board Of Directors.

## 1. Giriş

Son yıllarda başta ABD'de örneğin Worldcom ve Enron çöküşü gibi dünyanın pek çok yerinde ortaya çıkan mali skandalların da etkisi ile yönetim kurulları konusu literatürde artan bir ilgiyle ele alınan konulardan biri haline gelmiştir. Uluslararası yazında yönetim kurullarının yapısına (Pfeffer 1972; Chang 2010), kurul etkinliğine (Zilberg 2013; Ziv ve Weisbach 2013) ve yönetim kurulu yapısı ile işletme performansı arasındaki ilişkilere (Shukeri vd 2012) odaklanan çalışmalar mevcuttur. Türkiye'de de son dönemlerde yönetim kurulları konusu, akademik çalışmaların ilgi odağında olsa da (Şener, 2011; Akıncı, 2011) bu konuda henüz yeterince çalışma yapıldığı söylenemez. Yapılan bu çalışmalarda da daha çok çeşitli açılardan kurul özelliklerinin işletme performansına etkisi ele alınmaktadır. Gerek uluslararası gerekse yerli literatürde kurul yapısını belirleyen değişkenler ile yönetim kurulu etkinliğine odaklanan çalışmaların yetersiz olmasının yanında Türkiye genelinde bir çalışmanın bulunmaması bu çalışmanın motivasyonunu oluşturmaktadır. Çalışmada literatürdeki bu boşluğu doldurmak amacıyla temel yönetim kurulu özelliklerinin yönetim kurullarının rolü üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bunun yanında yönetim kurulu etkinliği ile işletme performansı arasındaki ilişki de araştırılarak literatüre katkı sağlanması hedeflenmiştir. Araştırmanın amacı kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için Anadolu 500 listesinde yer alan anonim şirketlere yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Çalışmada öncelikle yönetim kurulu kavramı ve kurul yapısını belirleyen temel özellikler ve yönetim kurulunun rolleri teorik olarak ele alınmıştır. Çalışmanın takip eden bölümünde ise geliştirilen hipotezlerin analizine yer verilmiştir.

## 2. Yönetim Kurulu Kavramı ve Kurulların Rolü

Kurumsal yapının önemli bir parçası olarak kabul edilen yönetim kurulları, işletmeler de karar-denetim sistemlerinin tepe noktası olarak görülmektedir (Fama ve Jensen, 1983, 303). Forbes ve Millikan'a (1999:491) göre yönetim kurulları, şirket hissedarları ile organizasyonun günlük işleyişinin zimmetli olduğu yöneticileri arasında yer edinmiş resmi bir bağlantı noktası olarak kabul edilmektedir. Yazarlar kurulların rutin uygulamalarda yer almadıklarını bu nedenle de dönemsel karar veren gruplar olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Araştırmalarda öne çıkan bir diğer konu yönetim kurulların tanımı kadar yönetim işleyişinde nerede durduğudur. Zilberg'e göre (2013:174), pek çok araştırmada yönetim kurulunun potansiyel merkez rolüne vurgu yapılmasına rağmen kurul faaliyetlerinin nasıl gerçekleşeceğine ve yönetim mekanizmasında nerede olması gerektiğine ilişkin üzerinde birleşilen açık net bir yanıt yoktur. Bu nedenle literatürde yönetim kurullarının tanımı kadar şirket yönetimindeki rolü de büyük bir ilgi ile tartışılmıştır. Yıldırım ve Üskiden'e (2007) göre, yönetim kurullarının, organizasyonlarda içsel ve dışsal olmak üzere temelde iki fonksiyonu vardır. İçsel fonksiyonlar olarak; yönetimi hisse senedi sahipleri adına denetlemek, stratejik kararlar almasında yöneticilere tavsiyelerde bulunarak yol göstermek gibi işlevler ifade edebilir. Dışsal fonksiyonlar olarak da farklı çevresel dinamiklerle bağlantılar kurarak hem organizasyonların kurumların ihtiyaç duyduğu kaynaklara ulaşmasını sağlamak hem de kurumsal bir itibar oluşturmak olarak açıklanabilir. Akıncı (2011:26), diğer yönetim araçlarının yetersiz olduğu durumlarda yönetim kurullarının işletme performansını artırmada özel bir öneme ve etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Akıncı yönetim kurullarının bu etkiyi yapabilmesi için, kurulların büyüklüğü, bağımsızlığı ve bileşimi gibi unsurlara dikkat edilmesi gerektiğini söylemektedir.

Literatürde yönetim kurullarının iyi şirket yönetimini sağlamasındaki kritik önemi, şirket yönetiminin bütün unsurlarında ele alınmış ve yönetim kurulunun yapısını etkileyen belirleyicilerden üç konunun temel olarak değer yaratan işleve sahip olduğu anlaşılmıştır. Bunlar kurulun hizmet rolü denetim rolüdür ve stratejik rolüdür.

### 3. Yönetim Kurullarının Denetim Rolü

Yönetim Kurulu üyeleri, şirkete sermaye sağlayan hissedarlar ile bu sermayeyi daha değerli hale getirmek için kullanmak isteyen yöneticiler arasında bağ oluşturan insanlardır. Kurulun birincil rolü bu bağlamda hissedarlar adına yönetimin faaliyetlerini izlemektir. ( Kostyuk ve Koverga, 2006: 48)

Gözetim ve denetim rolü, işletmenin uygun bir şekilde yönetildiğini garanti edebilmek ve yöneticilerin tutumlarının, hissedarların çıkarlarıyla ve şirketin büyümesiyle uyumlu olması gibi şirketin ve CEO'nun performansını değerlendirmeyi içerir (Hermalin ve Weisbach, 2003: 7; Saat, 2013 :72). Hermalin ve Weisbach kurulların şirket içi kontrol mekanizması gibi çalıştığını belirterek bu sayede şirket sahibinin ve diğer yöneticilerin işlerini yürüten ve denetleyen, onları yetkili birliklerinin tehlikeli yatırımlarından alıkoyan bir işlev gördüğünü söyler. Conger ve Lawyer (2009: 183), yönetim kurullarının denetim ya da gözetim rolünün hisse sahipleri adına yöneticileri izlemek olduğunu belirtmektedir. Guest (2008:54) kurulun üst

yönetimin hissedarların çıkarlarını gözetmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Kurulun denetim görevi, hissedarların ve şirketin yararı için yapmakla yükümlü olduğu esas görevidir ve bunu da yeteri kadar sadakat ve dikkatle yerine getirmelidirler (Hambrick vd, 2015: 323-324; Krause ve Bruton, 2014: 111). Kurulun denetime ilişkin işlevleri aynı zamanda tazminat sözleşmelerinin tasarlanması, CEO'ların işe alınması veya işten çıkarılması bağlamında yönetimin sürekliliğine ilişkin planların gözden geçirilmesi, üst yönetimin oluşturulması gerekirse değiştirilmesini kapsar (Saat, 2013: 72).

Yönetim Kurulları her ne kadar gündelik işlerle uğraşmasalar da, nihai karar yine kurul tarafından verildiği için şirket eylemlerinin tüm sonuçlarından sorumludurlar. Dolayısıyla ihtiyatlı hareket etmek kurul için bir zorunluluktur. Bu nedenle kurulların denetim görevini etkin bir şekilde yerine getirmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

### 4. Yönetim Kurullarının Hizmet Rolü

Kurulun denetim ve gözetim fonksiyonun yanında diğer bir rolü olarak tanımlanabilecek hizmet rolü, üyelerin üst yönetime tavsiyede bulunmaları, strateji oluşturmaya katılanlara akıl vermeleri, kaynak temin etmeleri, bilgi erişimi sağlamaları ve şirketin dış çevrede itibarının teşvik edilmesine ilişkindir (Zahra ve Pearce, 1989: 304; Forbes ve Milliken, 1999:492-493). Yönetim kurullarıCEO 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 vd. 2013: 151).

Marlin ve Geiger (2012: 157), bir şirketin hissedarları, yöneticileri ve kurul üyeleri arasındaki ilişkinin önemine vurgu yaparak bu ilişki içinde, yönetim kurullarının temel rolünün üst düzey yöneticiler tarafından alınan kararların hissedarlar yararına olmasını temin etmek olduğunu belirtmektedirler. Yönetim kurulları bu işlevini, üst yönetim faaliyetlerini kontrol ederek ve üst yönetime danışmanlık yaparak gerçekleştirebilir. Kurullar, şirketin yeni kaynaklara erişimi kolaylaştırmalı, yönetim için tavsiye ve danışmanlık sağmalıdır.

Kurulun danışmanlık rolü en fazla, kurul gözetiminin, ürün ve yönetici emek piyasası gibi güçlü alternatif denetim mekanizmalarının bir sonucu olarak, denetime daha az ihtiyaç duyan organizasyonlarda görülür. Bu özellikle küçük ve girişimci işletmelerde önemli olabilir. Özellikle dışarıdan bağımsız yönetim kurulu üyelerin sağladığı bilgi birikiminden faydalanılabilir (Huat, 2004: 22). Baysinger vd. (1991) bağımsız yöneticilerin yönetim stratejilerini değerlendirmede, şirket yönetimi için verilen görevleri yerine getirmede ve bunların şirketin performansı üzerindeki etkisini incelemedeki rolüne vurgu yapar. Ayrıca

Fama ve Jensen (1983:313-314), bağımsız yöneticilerin şirket yönetimi ile ilişiğinin bulunmaması ve onların yönetimden muaf olmaları nedeniyle şirket içi yöneticilerin arasındaki anlaşmazlıkları çözmede ve vekalet problemleri hakkında görevlerini yürütmelerinde söz sahibi olmalarına büyük katkı sağlayabileceklerini belirtmektedir.

Sonuç olarak yönetim kurullarının hizmet rolünün; seçim, tazminat ve üst düzey yöneticilerin işten çıkarılması gibi kararlarda yöneticilere danışmanlık yapma, tavsiye verme ve şirketin misyon ve vizyonuna uygun yönlendirme yapmak gibi konuları kapsadığı anlaşılmaktadır.

## 5. Yönetim Kurullarının Stratejik Rolü

Yönetim teorileri kurulların denetim ve hizmet fonksiyonun yanında stratejik önemine de vurgu yapar. Örneğin Temsil teorisi özellikle, şirketin misyonunu açık bir dile getirme ile ilgili olan güçlü bir yönetim bakış açısı ile yöneticinin stratejik katkısına, şirket sahipleri üzerindeki etkisiyle sosyal ve örgütlenme yanlısı stratejiler geliştirebilmesine vurgu yapar (Detienne vd, 2015: 262). Kaynak bağlılığı teorisi ise yönetim kurulunun boyutları ve yoğunluğunu artırarak organizasyonları ve onların çevrelerini bitiştirmeyi ve saygınlık ve yasallığı da içeren önemli kaynakların güvenliğini sağlamayı güçlendirme sebebi olarak vurgular (Pfeffer, 1972: 220). Vekalet teorisi Yönetim Kurullarının stratejik işlevine ve şirket misyonunun oluşmasına vurgu yaparken firma stratejisinin gelişimi ve seçilen stratejisinin uygulanması ve kontrolü noktasında kurulun stratejik rolüne önem verir (Zahra ve Pearce, 1989, 302)

Fama ve Jensen (1983), daha önce de değinildiği gibi yönetim kurullarını, karar kontrol sürecinin bir parçası niteliğinde görmüşlerdir. Buna göre yönetim kurulları stratejik kararların değerlendirilmesi, stratejik planların gözden geçirilmesi ve yönetici ile firma performansının izlenmesi gibi "karar kontrolü" aracılığıyla organizasyonun stratejisini dolaylı yoldan etkimektedir. Fama ve Jensen'e göre yönetim kurulları; stratejinin izlenmesi ve yönlendirilmesinden sorumlu olup; stratejik kararların uygulanmasından veya günlük yönetimden sorumlu değillerdir. Balta (2008:46) kurulların işletme misyonunun oluşması, şirketin genel eğilimlerine liderlik yapması, işletmelerin stratejilerini geliştirilmesi, seçilen stratejinin uygulanması ve kontrolü gibi işlevlere sahip olduğunu belirtmektedir.

Akademik araştırmalar ile pek çok uluslararası kuruluşun yönetim kurullarının rolüne ilişkin yaptığı çalışmalar dikkate alındığında genel olarak yönetim kurullarının firma stratejisini

belirlemek, hissedarların korunmasını sağlamak, uzun vadede kalıcılığını temin etmek, üst yönetimin faaliyetlerini gözetlemek gibi rolleri bulunmaktadır.

## 6. Çalışmanın Metodolojisi

Bu çalışmanın temel amacı büyük ölçekli işletmelerin yönetim kurullarının kurul performansını etkileyen yapısal özelliklerinin belirlenmesi ve etkin kurullar ile işletme performansı arasındaki ilişkiye odaklanmak ve ampirik verilerle bu ilişkileri araştırmaktır. Bu amaçla öncelikle kurulların fonksiyonuna ilişkin literatür taraması yapılmıştır. İkinci aşamada literatür taramasına bağlı olarak araştırmanın hipotezleri belirlenmiştir. Bu bağlamda kurulların yapısal özellikleri ile kurul performansı arasındaki ilişkileri araştırmak üzere çalışmanın ilk hipotezi ve bu hipoteze bağlı alt hipotezler aşağıdaki gibidir:

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

Kurul performansının işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak için geliştirilen ikinci hipotez ise şu şekildedir:

Hipotez 2. Yönetim kurulu etkinliği ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipotezler ışığında çalışmanın modeli aşağıdaki gibidir.

**Şekil 1. Araştırma Modeli**



Çalışmanın hipotezlerinin test edilmesi için belirlenen Anadolu 500 listesin bu çalışmanın ana kütlesini oluşturmaktadır. Anadolu 500 Listesi, İstanbul, Ankara ve İzmir dışında Türkiye'de faaliyette bulunan işletmelerden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu işletmeler arasındaki anonim şirketler oluşturmaktadır. Aranan örneklem hacmi araştırma kapsamında yer alan Anadolu 500 listesindeki anonim şirketler arasından %70'ni oluştururken çalışmada 200 işletmenin verilerine ulaşılmış olması araştırmanın genellenebilirliğini ortaya koymaktadır.

Yapılan bu çalışma tanımlayıcı (betimleyici) ve açıklayıcı bir çalışma olarak tanımlanabilir. Araştırmanın uygulama kısmında bir anket uygulaması yapılmıştır. Tesadüfi olmayan kolayda örneklem yöntemi ile oluşturulan örneklem üzerinde yürütülen araştırmada, anket sorularının telefon yolu ile cevaplanması suretiyle veri toplama yoluna gidilmiştir. Ankette öncelikle örneklemdeki işletmelerin yönetim kurullarının yapısal özelliklerini anlamaya yarayan sorulara yer verilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi içinde 5'li likert ölçeğinde 32 soru sorulmuştur. Elde edilen veriler, aritmetik ortalama, korelasyon analizleri anova ve t-testi analizleri yapılarak SPSS istatistiki paket programında değerlendirilmiştir.

## 7. Çalışmanın Bulguları

Çalışmanın bu safhasında araştırmanın bulguları iki başlık altında ele alınacaktır. Öncelikle çalışmaya katılan şirketlerin genel özellikleri hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra çalışmanın hipotezleri analiz edilecektir.

### 7.1.Çalışmaya Katılan Şirketlerin Genel Özellikleri

Çalışma kapsamda, Türkiye'de 58 ilden toplamda 200 işletme çalışmaya dahil edilmiş olup bu işletmelerin bölgesel dağılımı aşağıdaki gibidir.

**Tablo 1. Bölgesel Dağılım**

| Bölge | İşletme Sayısı |
|---|---|
| Marmara Bölgesi | 53 |
| İç Anadolu Bölgesi | 32 |

| | |
|---|---|
| Akdeniz Bölgesi | 33 |
| Ege Bölgesi: | 31 |
| Doğu ve Güneydoğu | 28 |
| Karadeniz Bölgesi | 23 |
| Toplam | 200 |

Çalışmaya katılan işletmelerin % 2,5'i 1950 yılından önce kurulmuş işletmelerden oluşmaktadır. Ankete katılan işletmelerin % 37,5'i 1990 – 2000'li yıllardan itibaren, %31'i ise 1971- 1990 yıllarından itibaren faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır. Yine örneklemde yer alan işletmelerden % 10,5'inin kuruluş yılı 1951-1960 yılları arasıdır. Çalışan sayısına göre işletmelerin büyüklüklerine gelince, bu işletmelerin % 49,5'i 500 ve üzeri çalışan sayısına sahiptir. Bunun dışında çalışan sayısına göre işletmelerin en fazla kümelendiği aralık % 14 ile 200-300 kişi arasında çalışan sayısına sahip işletmelerdir. Çalışmaya dahil edilen işletmelerin % 1,5'inde 25 ve daha az çalışan söz konusudur. Anket kapsamında yer alan işletmelerin ağırlıklı kısmı Gıda Sanayi (% 23,5) ve Dokuma – Tekstil – İplik sektöründe (22,5) yer almaktadır. Bunların dışında Metal Sanayi, Otomotiv, Demir Çelik Sanayi, Çimento gibi alanlar da işletmelerin faaliyette bulunduğu sektörler arasında gelmektedir.

Çalışmaya katılan işletmelerin yapısal özellikleri ise şu şekildedir. Bulgulara göre, ankete katılan işletmelerin ortalama yönetim kurulu 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 yönetim kurulu üye sayısı 0,58 olarak görülmektedir. Ankete katılan 200 şirket içinde sadece üç tanesinde yönetim kurulu başkanı kadındır. Yine sadece 14 şirkette yabancı uyruklu kurul üyesi varken 186 şirkette yabancı uyruklu üye bulunmamaktadır. Örneklemdeki 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 örneklemde yer alan işletmelerden 52'sinde (% 26) farklı işletmelerin yönetim kurullarında da görev alan üyeler bulunmaktadır.

### 7.2.Hipotezlerin Analizi

Bu bölümde çalışma kapsamında geliştirilen hipotezlerin ampirik test sonuçlarına yer verilecektir

### 7.1.1. Yönetim Kurulunun Yapısı ve Kurul Etkinliği

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

Hipotez 1'in test edilmesi amacıyla geliştirilen alt hipotezleri için yapılan anova ve t testi sonuçları aşağıdaki şekilde verilmiştir.

H1a Yönetim kurulunun etkinliği kurulun üye sayısına göre farklılık göstermektedir.

Hipoteze ilişkin test sonuçları tablo 2'de yer verilmektedir. 0,95 (1-α) güven aralığında 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 (sig. 0,248 >0.05, sig.0.810>0.05,sig. 0,153>0,05, sig. 0,928>0,005, sig. 0,108>0,05) istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 2: Yönetim KuruluÜye Sayısı ve Kurul Etkinliği

**ANOVA TEST SONUÇLARI**

| | | Kareler toplamı | df | Kareler ortalaması | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Kurul etkinliği | Gruplar arası | 160,980 | 2,0 | 80,490 | 1,403 | ,248 |
| | Grup içi | 11301,500 | 197,0 | 57,368 | | |
| | Toplam | 11462,480 | 199,0 | | | |
| Denetim | Gruplar arası | 3,849 | 2,0 | 1,924 | ,210 | ,810 |
| | Grup içi | 1802,131 | 197,0 | 9,148 | | |
| | Toplam | 1805,980 | 199,0 | | | |
| Danışma | Gruplar arası | 21,212 | 2,0 | 10,606 | 1,897 | ,153 |
| | Grup içi | 1101,343 | 197,0 | 5,591 | | |
| | Toplam | 1122,555 | 199,0 | | | |
| Temsil | Gruplar arası | ,452 | 2,0 | ,226 | ,075 | ,928 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Grup içi | 593,468 | 197,0 | 3,013 | | |
| | Toplam | 593,920 | 199,0 | | | |
| Stratejik katkı | Gruplar arası | 30,328 | 2,000 | 15,164 | 2,251 | ,108 |
| | Grup içi | 1326,827 | 197,000 | 6,735 | | |
| | Toplam | 1357,155 | 199,000 | | | |

H1b Yönetim kurulunun etkinliği kurul üyelerinin cinsiyetine göre farklılık gösterir.

Tablo 3: Yönetim Kurulunun Cinsiyet Dağılımı ve Kurul Etkinliği

**t-testi sonuç tablosu**

| | t-değeri | df | Sig. (2-tailed) | Ortalama fark (Gruplar arası) |
|---|---|---|---|---|
| Kurul etkinliği | -,411 | 198 | ,681 | -,47426 |
| Denetim | -,082 | 198 | ,934 | -,03768 |
| Danışma | -,346 | 198 | ,729 | -,12500 |
| Temsil | -,940 | 198 | ,348 | -,24632 |
| Stratejik katkı | -,164 | 198 | ,870 | -,06526 |

0,95 (1-α) Güven aralığında çift yönlü t testi sonucu incelendiğinde (tablo 3) tüm alt faktörler için sigma değerlerinin (0,681; 0,934; 0,729; 0,348; 0,870) α değerinden (0,05) büyük olduğu görülmüştür. Bu nedenle h1b reddedilmiştir. Yani yönetim kurullarının etkinliği kurul üyelerinin cinsiyetine göre farklılık göstermemektedir.

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

Tablo 4: 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 | 193 | ,224 | -,29392 |
| Stratejik katkı | -,030 | 198 | ,976 | -,01108 |

0,95 (1-α) Güven aralığında çift yönlü t testi sonucu incelendiğinde (tablo 4) tüm alt faktörler için sigma değerlerinin (0,562; 0,238; 0,594; 0,224; 0,976) α değerinden (0,05) büyük olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre yönetim kurulunun etkinliği yönetim kurulu başkanı ile icra kurulu başkanın ayrı olmasına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

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

Tablo 5: Bağımsız Üyeler ve Kurul Etkinliği

**t-testi sonuç tablosu**

| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference |
|---|---|---|---|---|
| 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 |

0,95 (1-α) Güven aralığında çift yönlü t testi sonucu incelendiğinde (tablo 5) tüm alt faktörler için sigma değerlerinin (0,375; 0,726; 0,165; 0,521; 0,191) α değerinden (0,05) büyük olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre yönetim kurulunun etkinliği kuruldaki bağımsız üyelerin varlığına göre bir farklılık göstermemektedir.

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

Tablo 6: Yaş Ortalaması ve Kurul Etkinliği

**ANOVA TEST SONUÇLARI**

| | Kareler toplamı | df | Kareler ortalaması | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Kurul etkinliği | Gr. ararası | 158,411 | 4,0 | 39,603 | ,683 | ,604 |
| | Grup içi | 11304,069 | 195,0 | 57,970 | | |
| | Toplam | 11462,480 | 199,0 | | | |
| Denetim | Gr. arası | 62,797 | 4,0 | 15,699 | 1,756 | ,139 |
| | Grup içi | 1743,183 | 195,0 | 8,939 | | |
| | Toplam | 1805,980 | 199,0 | | | |
| Danışma | Gruplar arası | 19,190 | 4,0 | 4,797 | ,848 | ,496 |
| | Grup içi | 1103,365 | 195,0 | 5,658 | | |
| | Toplam | 1122,555 | 199,0 | | | |
| Temsil | Gruplar arası | 8,503 | 4,0 | 2,126 | ,708 | ,587 |
| | Grup içi | 585,417 | 195,0 | 3,002 | | |
| | Toplam | 593,920 | 199,0 | | | |
| Stratejik katkı | Gruplar arası | 21,301 | 4,0 | 5,325 | ,777 | ,541 |
| | Grup içi | 1335,854 | 195,0 | 6,851 | | |
| | Toplam | 1357,155 | 199,0 | | | |

Hipoteze ilişkin test sonuçlarına tablo 6'da yer verilmektedir. 0,95 (1-α) güven aralığında 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 (sig. 0,604 >0.05, sig.0,139>0.05,sig. 0,496>0,05, sig. 0,587>0,005, sig. 0,541>0,05) istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

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

Tablo 7: Kurul Üyelerinin Deneyimi ve Kurul Etkinliği

**ANOVA TEST SONUÇLARI**

| | | Kareler toplamı | df | Kareler ortalaması | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Kurul etkinliği | Between Groups | 479,204 | 5,0 | 95,841 | 1,682 | ,141 |
| | Within Groups | 10943,387 | 192,0 | 56,997 | | |
| | Total | 11422,591 | 197,0 | | | |
| Denetim | Between Groups | 66,163 | 5,0 | 13,233 | 1,465 | ,203 |
| | Within Groups | 1734,791 | 192,0 | 9,035 | | |
| | Total | 1800,955 | 197,0 | | | |
| Danışma | Between Groups | 41,527 | 5,0 | 8,305 | 1,483 | ,197 |
| | Within Groups | 1075,120 | 192,0 | 5,600 | | |
| | Total | 1116,646 | 197,0 | | | |
| Temsil | Between Groups | 16,333 | 5,0 | 3,267 | 1,090 | ,367 |
| | Within Groups | 575,147 | 192,0 | 2,996 | | |
| | Total | 591,480 | 197,0 | | | |
| Stratejik katkı | Between Groups | 62,038 | 5,0 | 12,408 | 1,840 | ,107 |
| | Within Groups | 1294,735 | 192,0 | 6,743 | | |
| | Total | 1356,773 | 197,0 | | | |

Hipoteze ilişkin test sonuçlarına tablo 7'de yer verilmektedir. 0,95 (1-α) güven aralığında 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 (sig. 0,141 >0.05, sig.0,203.>0.05,sig. 0,197>0,05, sig. 0,367>0,005, sig. 0,107>0,05) istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Yapılan anova ve t-testi sonuçlarına göre, tüm alt boyutları ile beraber yönetim kurulunun yapısal özelliklerinin kurulun etkinliğinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa yol açmadığı anlaşılmıştır.

### 7.1.2. Yönetim Kurulu Etkinliği ve İşletme Performansı

Hipotez 2: Yönetim kurulunun etkinliği ile işletme performansı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 2 için uygulanan pearson korelasyon testinde (tablo 8) korelasyon katsayısı 0,239 olarak alt boyutlar için de sırasıyla korelasyon katsayıları (0,163; 0,161; 0,142; 0,181) olarak ve sigma değerleri 0,005'ten küçük olarak hesaplanmıştır. Buna göre kurul etkinliği ile kurul performansı arasında tüm alt boyutlar için pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu ortaya çıkmıştır. Hipotez 3 tüm alt boyutlar için kabul edilmiştir.

Tablo 8: Kurul Etkinliği ve İşletme Performansı

| | Kurul Etkinliği | | Denetim | | Danışma | | Temsil | | Stratejik Katkı | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Pear. Kor. | Sig. | Pear. Kor. | Sig. | Pear. Kor. | Sig. | Pear. Kor. | Sig. | Pear. Kor. | Sig. |
| Performans | ,210** | ,003 | ,163* | ,021 | ,161* | ,023 | ,142* | ,045 | ,181* | ,010 |

** 0,99 Güven düzeyinde anlamlı

* 0,95 Güven düzeyinde anlamlı

Tablo 8'den de anlaşılacağı gibi madde toplam puanlarının karşılaştırılması ile hem kurul etkinliği hem de alt boyutları ile performans değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışmanın başında kurulan hipotezler kurul etkinliği artışının performansı artıracağı yönündeydi. Dolayısıyla kurul etkinliğinin performans üzerinde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu etkinin pozitif yönlü bir etki olduğu görülmektedir. Yani kurul etkinliğindeki artış az da olsa (0,210) işletme performansını artırmaktadır. Aynı şekilde denetim , danışma , temsil ve stratejik katkı değişkenlerinin de işletme performansını artırdığı görülmektedir.

## 8. Sonuç ve Tartışma

Çeşitli araştırmalar farklı yönetim kurulu niteliklerinin firma performansı üzerindeki direkt etkisini araştırmıştır. Literatürde az sayıda çalışmanın yönetim kurulunun çeşitli niteliklerinin bizzat kurulların etkinliğine odaklandığı (Elitaş vd. 2009; Koçer, 2006; Ziv ve Weisbach, 2013) söylenebilir. Daha iyi çalışacak yönetim kurulları için hangi faktörlerin önemli olduğu bu çalışmalarda öne çıkan bir konudur. Kurul etkinliği yönetim kurularının kendilerinden beklenen roller ve kurulların yerine getirmesi gereken işlevleriyle ilgilidir. Yönetim kurullarının işlevlerini genel olarak şirket üst yönetimin aldığı kararları ve uygulamaları denetlemek, kurum ve şirketlerin ana stratejilerinin belirlenmesine öncülük etmek ve bu konuda üst yönetimin planlama sürecine aktif olarak katılım sağlamak, şirketin çevresi ile ve farklı paydaşlarıyla ilişkilerinde düzenleyici rol oynayarak yeni kaynakların ve farklı fikirlerin şirkete kazandırılmasını sağlamak olarak geniş bir şekilde ifade edilebilir. Bu açıklamalardan kurulların rollerine ilişkin olarak bazı işlevlerin öne çıktığı görülmektedir. Bunlar kurulların denetim rolü, kurulların hizmet rolü ve stratejik işlevleridir. Diğer yandan sorumluluklarını yerine getirebilmek için bir yönetim kurulunun yapısal özelliklerinin ne olacağı konusu kurumun daha verimli çalışabileceğini sağlayacağından önemlidir. Bu nedenle bir yönetim kurulunun temel işlevlerini daha iyi yerine getirmesini sağlayacak yapısal özelliklerini belirlemeye çalışmak bu çalışmada öncelikle ele alınan bir konudur. Bu amaçla geliştirilen birinci hipotez ile yönetim kurullarının yapısal özelliklerinin kurulun etkinliğini ne yönde etkilediği ya da herhangi bir farklılığa yol açıp açmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Bulgular yönetim kurulunu oluşturan yapısal özelliklerin kurulların etkinliğinde anlamlı herhangi bir farklılığa yol açmadığı şeklinde saptanmıştır.

Bugüne kadar yapılan görgül çalışmaların odaklandığı bir diğer konu yönetim kurulların çeşitli boyutlarının işletme performansını ne yönde etkilediğidir. Literatürde yönetim kurullarının etkinliğinin işletme performansını çeşitli açılardan olumlu etkilediğine dair genel bir görüş birliği söz konusudur. Ancak literatür incelemesi sonucunda ulaşılan akademik çalışmalar incelendiğinde, yönetim kurullarının etkinliği ile işletme performansı arasında bir ilişkiye ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışma bu yönde bir sorunu araştırarak bu alanda literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır. Kurul etkinliğinin işletme performansı ile olumlu bir ilişkinin araştırılması için geliştirilen ikinci hipotez araştırma sonucunda doğrulanarak kabul edilmiştir. Bu sonuç şirket üst yönetimlerinin, kurulların daha fazla inisiyatif almaları konusunda daha fazla anlayışlı olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmanın bulgularından hareketle bundan sonraki çalışmalarda yönetim kurullarına dair gelecekte yapılacak çalışmalarda yönetim kurullarının işleyişteki pratik davranışları üzerine yoğunlaşılabilir. Yönetim urullarının akademik çalışmalarda giderek daha fazla ilgi görmeye başladığı günümüzde yürütülen bu çalışma bir taraftan daha önce araştırılmayan konulara odaklanırken bir diğer taraftan da ulaştığı sonuçların Türkiye'nin genelinden farklı bölgelerden elde edilmesi ile özgün olduğu iddiasını taşırken bundan sonra yapılacak çalışmalar için de yol gösterici niteliktedir.

## KAYNAKÇA


AKINCI, Gizem Sayan, (2011), "Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunun Yapısal Özelliklerinin Firma Performansına Etkisi" Yayınlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

BALTA, Maria Elisavet, (2008), "The Impact Of Busıness Envıronment And Boards Of Dırectors On Strategıc Decısıon-Makıng: A Case Study Of Greek Lısted Companıes", Brunel **Business School, Brunel University**

BAYSİNGER, Barry D.; Rita D. KOSNİK ve Thomas A. TURK, (1991), "Effects Of Board And Ownershıp Structure On Corporate K&D Strategy", **Academy of Management Journal**, Vol. 34, pp: 205-214.

CHANG, William S., (2010), "Social Network and Corporate Financial Performance: Conceptual Framework of Board Composition and Corporate Social Responsibility" **International Journal of Business and Management**, Vol. 5, pp: 92-97

CONGER, Jay A. ve Edward LAWLER III.(2009), "Sharing Leadership on Corporate Boards: A Critical Requirement for Teamwork at the Top", **Organizational Dynamics**, In The Ins and Outs of Leading Teams Vol. 38, pp: 183–191

ELİTAŞ, Cemal; Veysel AĞCA ve Oğuzhan AYDEMİR, (2009), "Yönetim Kurulu Yapısı, İşleyişi ve Performans İlişkisi: ege Bölgesi Örneği", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı 42, ss: 103-116

DETİENNE, Dawn R. ; Alexander MCKELVİE ve Gaylen N. CHANDLER. (2015), "Making sense of entrepreneurial exit strategies: A typology and test" **Journal of Business Venturing**, Vol.30, pp: 255-272

FAMA,F.Eugene ve Michael C. JENSEN, (1983), "Separation of Ownership and Control", **Journal of Law and Economics**, Vol. 26, pp. 301-325

FORBES, Daniel. P. ;Francess J. MİLLİKEN. (1999), "Cognıtıon And Corporate Governance: Understandıng Boards Of Dırectors As Strategıc Decısıon-Makıng Groups" **Academy of Management Beview**. Vol. 24, No. 3, pp: 489-505.

GUEST, Paul M. (2008), "The determinants of board size and composition: Evidence from the UK" **Journal of Corporate Finance**, Vol: 14, pp: 51–72

HAMBRİCK, Donald C; Vilmos F. MİSANGYİ and Chuljin A. PARK, (2015), "The Quad Model For Identıfyıng A Corporate Dırector's Potentıal For Effectıve Monıtorıng: Toward A New Theory Of Board Sufficıency" **Academy of Management Review**, Vol. 40, pp: 323–344.

HERMALİN. Benjamin. E. and Michael S. WEİSBACH.(2003). "Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of Economic Literature, Economic Policy Review" **Economics Policy Review**, Federal Reserve Bank of New York , Vol.9, pp:7-20.

HUAT, C, Ong. (2004), "Board Structure, Board Process And Board Role Performance" For The Degree Of Doctor Of Phılosophy Department Of Management And **Organısatıonnatıonal Unıversıty** Of Sıngapore

KOÇER, Burak, (2006), **İçsel Bir Yönetişim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları İMKB'de İşlem gören Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşlevleri Üzerine Bir Araştırma,** SPK Yayınları Yayın No: 201, Ankara

KOSTYUK, Alexander N. ve Victoria KOVERGA, (2006), "Board Sıze And Composıtıon: The Maın Tradeoffs", **Published in Corporate Board Journal**, Vol 2,pp. 48 – 54

KRAUSE, Ryan ve Garry BRUTON, (2014), "Agency and Monitoring Clarity on Venture Boards of Directors" **Academy of Management Review**, Vol. 39, pp: 111–117.

MARLİN, D. and GİEGER, Scott W. (2012), "The Composition of Corporate Boards of Directors: Does İndustry Matter?" **Journal of Business Ekonomik Resarch,** Vol 10, No.3. pp.157-162

MCCAHERY, Joseph A.; Erik P. VERMEULEN and Masato, HİSATAKE, (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**,Vol. 10, Issue 2 pp 117-163

PFEFFER, Jeffrey. 1972. “Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment” **Administrative Science Quarterly**, Vol: 7, pp: 218-228.

PFEFFER, Jeffrey. 1972. “Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment” **Administrative Science Quarterly**, Vol: 7, pp: 218-228.

SAAT, Nur Ashikin Mohd. (2013). **A Thesis Submitted to Cardiff University in Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy**, Cardiff Unıversıty.

SHUKERİ, Siti Norwahida; Ong Wei, SHİN and Mohd, Shahidan, SHAARİ, (2012), “Does Board of Director’s Characteristics Affect Firm Performance? Evidence from Malaysian Public Listed Companies”, **International Business Research**; Vol. 5, No. 9, pp.120 – 127

ŞENER, İrge, (2011), “ Örgütsel Çevre Bağlamında Yönetim Kurulları Ve Yönetim Kurulu Üyelerinin Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi”,Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara

YILDIRIM, Özlem ve Behlül, ÜSKİDEN. (2007), “Reconciling Family-Centric and Professionalized Governance: Boards of Firms within Family Business Groups.” **Academy of Management Best Papers Proceedings**, Philadelphia, US.

ZAHRA, Shaker A. ve John A. PEARCE. (1989), “Board of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integration Model”, **Journal of Management**, Vol. 15, No. 2, pp. 291-344

ZİLBERG, T. (2013). Understandıng The Role Of Boards In Contemporary Organızatıons. **Managerial Challenges of the Contemporary Society**; Vol: 6, No: 6, p174-179

ZİV, Miriam Schwartz and Michael S. WEİSBACH. (2013), “What do boards really do? Evidence from minutes of board meetings”, **Journal of Financial Economics**, Vol 108, pp: 349–366