ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

Türkiye'de Yönetim Kurullarının Karakteristikleri: Anadolu 500 Firmalarına İlişkin Görünüm

The Characteristics Of The Boards Of Directors In Turkey: The Outlook On The Anatolian 500 Companies

Mustafa ÇALIŞKAN
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Gülşehir Meslek Yüksekokulu
Nevşehir 50900, Türkiye
caliskan@nevsehir.edu.tr

Mustafa KURT
Yalova Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Yalova 77200, Türkiye
mustafakurt90@hotmail.com

Özet

Bu çalışmanın temel amacı anonim şirketlerin yönetim kurulu yapılarının temel karakteristiklerini Türkiye ölçeğinde ortaya koyarak Türk işletmelerinde yönetim kurullarının görünümünü belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda bir anket formu hazırlanarak Anadolu 500 listesinde yer alan anonim şirketlerden veri elde edilmiştir. Çalışmada 200 işletmenin yönetim kurulu yapısına ilişkin veriler incelenerek elde edilen sonuçlar tartışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre işletmelerin ortalama üye sayısı 4,91'dir. Ankete katılan işletmelerin %58'inde ikilik yapısı öz konusu iken ortalama bağımsız üye sayısı 0,54'tür. Şirketlerin %81'inde harici üye bulunmazken sadece 14 işletmede yabancı uyruklu üye bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Kurulu, Yönetim Kurulu Yapısı, Yönetim Kurulu Özellikleri

Abstract

The main purpose of this study, the basic characteristics of the structure of the board of directors of joint-stock companies by evealing with in the frame of the scale of Turkey is to determine the appearance of the boards of directors of the Turkish business. In this goal direction, a questionnaire has been prepared and conducted on the Anatolian 500 for this purposeand the data were obtained from these companies. The result sobtained by examining data on 200 company's board structure have been discussed. According to the obtained results, the average number of members of the companies is 4,91. In 58 % of businesses which took part in this survey the chief executive officer and chairman of the board of directors is composed of the samepeople, and the averagein dependent board members is 0,54. 81 percent of the companies have external members while 14 percent of the companies have foreign members.

Keywords: *Board of directors, the structure of board of directors, the features of board of directors.*

Giriş

Yönetim kurulu kavramı birçok çalışmanın odağında yer almıştır. Özellikle uluslararası alanda yapılan çalışmalarda bu konu birçok yönden araştırılmıştır. Bu çalışmaların bazılarında yönetim kurulunun büyüklüğü ve işletme performansına etkisini incelenirken (Boone ve Diğ., 2007; Guest, 2008; Hillier ve McColgan, 2006; Mak ve Kusnadi, 2005; Yermack, 1996 vb.) kimi çalışmalarda dayönetim kurulu yapısına ve kurul üyelerinin özelliklerine odaklanılmıştır (Chang 2010; Ees,Gabrielssonve Huse, 2008; Kostyuk ve Koverga, 2006; Pfeffer, 1972 vb.). Türkiye'de de yönetim kurulları ve yönetim kurullarının yapısıyla ilgili çalışmalar yapılmıştır (Akgül 2009; Aygün, İç ve Sayın, 2011; Şener 2012;). Ancak bu çalışmaların sınırlı sayıda olduğu ifade edilebilir. Ayrıca Türkiye'de yapılan çalışmalarda görülen diğer bir eksiklik de tüm Türkiye'yi dikkate alan ve inceleyen bir çalışmanın olmamasıdır. Bu çalışmada, literatürdeki bu boşluğu doldurmak amacıyla Ekonomist dergisi ve Türk Ekonomi Bankası (TEB) iş birliğiyle belirlenen ve Anadolu 500 listesinde yer alan anonim şirketlerin yönetim kurullarının temel özellikleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmada öncelikle yönetim kurulu kavramı ve kurul yapısını belirleyen temel özelliklere ilişkin literatüre yer verilmiştir. Daha sonra bir anket uygulaması ile örneklemde yer alan işletmelerin yapısal özelliklerine ilişkin bulgular tartışılmıştır.

Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde literatür taramasından yola çıkılarak yönetim kurulu kavramına ve kurulların yapısal özelliklerine değinilmiştir.

Yönetim Kurulu

Yönetim literatürü içerisinde yönetim kurulları konusu, gerek akademik gerekse iş dünyasında önemli bir ilgi konusudur. Bu ilginin son dönemde şirket yönetimlerinin iyileştirilmesine duyulan ihtiyaç ve öneriler bağlamında daha da arttığı görülmektedir.

Literatürde yönetim kurulu kavramına ilişkin birçok tanıma rastlanmaktadır. Mintzberg'e (1983) göre, yönetim kurulları genellikle şirket hissedarları ile organizasyonun günlük işleyişinin zimmetli olduğu şirket yöneticileri arasında yer edinmiş resmi bir bağlantı noktasıdır. Fama ve Jensen'e (1983), göre yönetim kurulları; şirketlerin karar-denetim sistemlerinin tepe noktası olarak stratejinin izlenmesi ve yönlendirilmesinden sorumlu olup; stratejik kararların uygulanmasından veya günlük yönetimden sorumlu değillerdir. Tüngler'e (2000, s. 232) göre, yönetim kurulları şirket kararlarının sorumlusu olarak iş ilişkilerinde ve davalarda işletmeyi temsil eden organlardır. Brennan'a (2006, s. 579) göre, yönetim kurulları, hissedarların çıkarlarına karşı hareket eden yöneticilere karşı ilk resmi savunma hattıdır.

Yıldız ve Doğan (2011, s. 354), şirket üst yönetiminin (CEO ya da Genel Müdür), şirketin plan ve politikalarını başlatmak ve uygulamakla sorumlu olduğunu buna karşın yönetim kurullarının bu faaliyetlerde, pay sahiplerinin uzun vadeli ve istikrarlı kazanç sağlamasını temin etmekle sorumlu olduğunu belirtmektedirler. Buna göre yönetim kurulunun en önemli işlevlerinden biride genel müdür ya da CEO'nun faaliyetlerini denetlemektir. Elitaş, Ağca ve Aydemir (2009, s. 104-105), işletmelerin yönetim kurulları sayesinde üst yönetimin faaliyetlerini sürekli olarak kontrol edebildiklerini ifade etmektedirler. Guercio ve Diğ.'ne (2003, s. 112) göre, yönetim kurulları kişisel yatırımcıların çıkarlarını gözetleyen düzenleyiciler ve seçilmiş yetkililer için önemli bir

ilgi noktasıdır. Bu açıdan kurul, kararlarını alırken ve bunları uygularken, şirketin piyasa değerinin mümkün olan en üst seviyeye çıkarılmasını sağlamaya çalışır (Şengür ve Püskül, 2011, s. 37). Yönetim kurulu bunun bilinci içerisinde, şirket işlerini, pay sahiplerinin uzun vadeli ve istikrarlı bir kazanç sağlamasını temin edecek şekilde yerine getirir. Bunu yaparken, pay sahipleri ile şirketin büyüme gereği arasındaki hassas dengenin de bozulmamasına özen göstermektedir (Aygün, İç ve Sayın, 2011, s. 78; Vafeas 2000, s. 114).Çoğu araştırmacıya göre yönetim kurulları, işletmeler için rekabet avantajı oluşturacak kararların alındığı kurumsal bir varlık olarak kurumsal yönetimin merkezinde ve en önemli tüzel yönetim mekanizması olarak kabul edilmektedir (Daily ve Diğ., 2003, s. 373; Kostyuk ve Koverga, 2006, s. 48; Zilberg, 2013, s. 174; Ziv ve Weisbach, 2013, s. 363).

Nadler'e (2006) göre, yönetim kurulları yüksek performanslı bir takım olarak şirket yönetimi için büyük bir değer sağlayabilir. Ancak bunun için kurulun kolektif deneyimi, becerisi ve bakış açısına sahip bir takıma dönüşmesi gerekir. Yazar kurul üyelerinin mesleki deneyimi, bağımsızlığı, kurulun demografik çeşitliliği gibi kimi özelliklerin kurulların etkin katılımı destekleyecek önemli unsurlar olduğunu söyleyerek yönetim kurullarının yapısal özelliklerine dikkat çekmektedir. Bu nedenle yönetim kurulu yapısını etkileyen dinamikleri anlamaya çalışmak önemli bir araştırma sorusudur. (Guest, 2008, s. 51).Yapılan bu açıklamalardan sonra çalışmanın bu safhasından sonra kurul yapısını belirleyen özelliklere yer verilmiştir.

Yönetim Kurulunun Yapısını Belirleyen Dinamikler

Sorumluluklarını yerine getirebilmek için bir yönetim kurulunun yapısal özelliklerinin ne olacağı konusu, kurumun daha verimli çalışabileceğini sağlayacağından önemlidir. Green'e (2005, s. 28) göre kötü tasarlanmış yönetim kurulları yöneticilerin gerçek anlamda sorumluklarını yerine getirmesine engel olur. Bu nedenle de iyi bir yönetim kurulu oluşumunda kurul bağımsızlığı, kuruldaki üye sayısı, kurula bağlı komiteler ve kurulun liderlik yapısı gibi özelliklere dikkat edilmelidir. Yıldırım (2012, s. 31-53), Green'e benzer bir şekilde ideal yönetim kurullarının, kalitatif ve kantitatif bir kısım özellikleri taşıması gerektiğini belirtmektedir. Buna göre bir kurulun oluşumunda kurulun üye sayısı (büyüklüğü), kurulu oluşturan üyelerin özellikleri, kurul çeşitliliği, bağımsız üyeler, kurul demografisi ve alt komiteler gibi konular dikkatli bir şekilde ele alınmalıdır.

Yönetim Kurulu Büyüklüğü

Yönetim kurullarının büyüklüğünü ifade eden unsur kuruldaki üye sayısıdır. Yönetim kurulu boyutu ya da büyüklüğü kurul kompozisyonunun en önemli niceliksel özelliklerinden biridir (Balta, 2008, s. 47; Yıldırım, 2012, s. 31). Bu nedenle de kurul oluşumu içinde önemli bir yere sahiptir. Fahlenbrach, Low ve Stulz (2010, s. 15), yönetim kurullarının etkinliğinin bir ölçüsünün de kurulların boyutu olduğunu ileri sürmektedir.

Araştırmacılar yönetim kurulu büyüklüğü (boyutu) konusunu iki açıdan ele almıştır: Bunlardan ilki bir kurulda ideal üye sayısının belirlenmesi iken ikincisi küçük ya da büyük yönetim kurullarından hangisinin daha verimli olduğunun tespitidir. (Aygün, İç ve Sayın, 2011; Boone vd., 2007; Coles, Daniel ve Naveen., 2008; 2010; Dalton ve Diğ., 1999; Pfeffer,1973; Yermack, 1996).

Bazı araştırmacılar, iletişim ve koordinasyonda yaşanan sorunlar ve büyük takımları yönetmenin zorluğu gibi nedenlerle kurul büyüklüğü ile işletme performansı ve firma karlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmektedirler (Esinberg, Sundgren ve Wells, 1998, s. 37; Yermack, 1996, s. 185-211). Bununla birlikte; çeşitli amaçlar doğrultusunda faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen organizasyonlar ile danışmanlık hizmetine ve/veya birbirinden farklı birçok alanda iş yapması nedeniyle farklı uzmanlık konularında tavsiyeye ihtiyaç duyan işletmeler için büyük kurulların avantajlı olduğuna ilişkin görüşler de (Cheng, 2008, s. 158; Linck, Netter ve Yang, 2008, s. 311) mevcuttur. Bu alanda ele alınan bir diğer husus ise kuruldaki ideal üye sayısının belirlenmesidir. Yönetim kurulu boyutunun yönetim kurulunun uyumunu gösterdiğini söyleyen Esinberg, Sundgren ve Wells (1998) gibi isimler, eğer ideal bir yönetim kurulu boyutu varsa bunun firma büyüklüğüne göre değişkenlik göstereceğini belirtmektedirler. Boone ve Diğ. (2007, s 69), ideal kurul büyüklüğü ve kurul yapısının, firmadan firmaya özel gelişim, izleme ve firmanın yönetimsel özelliklerini karşılayabilecek şekilde değişebileceğini belirtmektedir. Bu nedenle de akademik hipotezler ideal kurul büyüklüğü ve yapısının açıklanmasına yardım etse de kurul yapısının hala kendine özgü veya açıklanmamış birçok unsuru vardır. SPK'nın yayınladığı kurumsal yönetim ilkelerine göre ideal kurul büyüklüğü ve kuruldaki üye sayısının, yönetim kurulunun verimli ve yapıcı şekilde çalışması, hızlı ve rasyonel kararlar alması ve komitelerin oluşturulması ile çalışmalarını etkin bir şekilde gerçekleştirmesine izin verecek şekilde olması gerekmektedir (Arslantaş ve Fındıklı, 2010, s. 268).

Liderlik Yapısı (İkilik Durumu)

Kurulların liderlik yapılarına ilişkin birleşik liderlik yapısı ve ayrılmış liderlik yapısı olmak üzere, iki çeşit liderlik yapısından söz edilebilir. Bir şirkette aynı kişi hem CEO (İcra Kurulu Başkanı) hem de yönetim kurulu başkanı pozisyonlarını elinde tuttuğunda ikilik durumu oluşmaktadır (Balta, 2008, s. 54).

Literatürde her iki yapının da çeşitli olumlu ve olumsuz yönlerini ortaya koyan görüşlere ve açıklamalara rastlamak mümkündür. Ancak tartışmalar içinde vekâlet teorisi ile temsil teorisi bu konuyu daha fazla ve karşıt iki nokta da ele almaktadır. Birleşik liderlik yapısı ile firma performansı arasında negatif bir ilişki olduğunu iddia eden vekalet 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 (Ayadi ve Bouljene, 2013; Jensen, 1993). Buna karşılık vekalet teorisinden farklı olarak temsil teorisi ikilik uygulamasını, şirketin amaçlarına odaklanmasını ve kararların hızla alınmasını sağlayacak olması nedeniyle savunmaktadır (Ponnu, 2008). Yazara göre birleşik liderlik sayesinde şirket içinde daha az çatışma çıkacağı için işletmenin faaliyet başarısı artabilecektir. Yıldız ve Doğan (2012, s. 353) İMKB Kurumsal Ürünler Pazarında yer alan 27 firma üzerinde yaptıkları çalışmada bu durumu test ederek temsil teorisi ile tutarlı bir şekilde ikilik yapısının finansal performansı olumlu etkilediğine ilişkin sonuçlar elde etmişlerdir.

Akademik tartışmaların yanında sektörel çevrelerde de özellikle iyi yönetim uygulamalarının oluşturulmasına yönelik çalışmalar incelendiğinde bu konunun daha çok kurul bağımsızlığını sağlamak yönünde ele alındığını görülmektedir. Örneğin Cadbury Raporu (1992), Hamper Raporu (1998), Sarbanes – Oxley (2002), OECD (2004) İlkeleri gibi düzenlemeler kurul yapısının oluşturulmasında bağımsızlığın

sağlanmasına özel bir vurgu yapmaktadır. Bu açıdan yönetim kurulu başkanı ile icra kurulu başkanı ayrımının, bu düzenlemeler açısından kurulun bağımsızlığının ve kurumsal yönetimin bir göstergesi olarak kabul edildiği anlaşılmaktadır.

Yönetim Kurulu Bağımsızlığı ve Harici Üyeler

Yönetim kurulu başkanı ile icra kurulu başkanı ayrımında olduğu gibi işletmelerin yönetim kurullarında şirket sahip ya da ortaklarıyla herhangi bir bağı olmayan harici üyelerin bulunması da, kurulların bağımsızlığının önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Harici yöneticiler stratejik eylemlerde ve firmanın yeniden yapılandırılması gibi konularda kurul katılımında önemli bir rol oynarlar. Bu nedenle harici yöneticiler kurumsal yönetimin merkez unsurları olarak görülmektedir (Black ve Kim, 2012, s. 203). İçerden seçilen üyelerin, bilgi alma konusunda harici üyelere göre daha fazla imkana sahip olmalarına karşın CEO'nun planı ile uyuşmazlığa düştüklerinde değişik öneriler geliştirmede isteksiz olabilirler. Harici yöneticilerin özellikle benzer fikirli kişileri yönetimde görmek isteyen ve kontrolü sevmeyen CEO'lar için önemli olduğunu belirten Green (2005, s. 28-35) en iyi kurulların şirket yararına farklı geçmişleri ve deneyimleri bulunan üyelere sahip kurullar olduğunu ifade etmektedir.

Kurulun Demografik Özellikleri

Kurulların demografik çeşitliliği ve şirket kurul yönetimi arasındaki ilişkilere odaklanan çalışmalar henüz emekleme aşamasında olmasına karşın (Nekhili ve Gatfaoui, 2013, s. 229) giderek ilgi çeken ve farklı açılardan ele alınan bir konudur (Westphal ve Zajac, 1995, s. 61). Örneğin Zhu, Shen ve Hillman (2014), yeni yöneticilerin, mevcut görevli yöneticilerden farklı demografik özelliklere sahip olmalarına rağmen, kurulun, ana atamalarında nasıl başarı sağladıklarını ve kurullarda ne kadar önemli rol oynadıklarını araştırmıştır. Bahsi geçen araştırmacıların saptamalarına göre kuruldaki mevcut yöneticiler demografik özellikleri bakımından farklı yeni bir yönetici seçme eğilimi gösterirken, bu süreçte cinsiyet ve etnik yapı gibi demografik özellikler yeniden sınıflandırma sürecinde diğer özelliklere göre daha dikkat çekici kabul edilmektedir. Westphal ve Zajac (1995), CEO'lar ve yönetim kurulları arasındaki çok sayıda belirli demografik özelliklerin yakınlığı açısından tutumsal ve davranışsal benzerliklerini araştırmıştır. Buna göre yazarlar yöneticilerin geçmiş deneyimleri ve belirli nitelikler veya davranışsal eğilimler arasında bir bağ olduğunu ifade etmektedirler.

Kurul demografisine ilişkin diğer bir konu kurul çeşitliliğini sağlayan demografik özelliklerin neler olduğudur. Kurul demografisi kurulun hacmi, kurulun yaşı, kadın temsiliyet oranı, işlevsel altyapı, sektörel deneyim, eğitim ve cinsiyet gibi unsurlarla ifade edilmektedir (Arıcı, 2002, s. 2; Borean ve Sonea, 2012, s. 54; Westhal ve Milton, 2000, s. 366).

Akademik araştırmalar, riskli durumları içeren işe ilişkin davranışlar ile yaş, cinsiyet, kurul üyelerinin eğitim düzeyi ve mesleki deneyimi arasında bir ilişkinin bulunup bulunmadığını sorgulamıştır. Örneğin yöneticilerin davranışları üzerinde yaşın bir etkisinin olup olmadığını araştıran Arıcı'ya (2002) göre, ampirik çalışmalar farklı sonuçlar vermektedir. Yaşın önemli bir etkisinin olmadığını açıklayan görüşlere göre organizasyondaki sosyalleşme ile yöneticilere eşit sorumlulukların verilmesi, yaş farklılığına rağmen tutum ve davranışlarda herhangi bir farklılığa neden olmaz. Bunun

yanında organizasyon kültürü de bu farklılığın oluşmasına engel olan faktörlerden biridir. Buna karşılık farklı yaşların farklı davranışları yansıttığını ileri süren çalışmalar da söz konusudur. Buna göre yaşları 40 üzerinde olan yöneticilerin örgütsel bağlılıkları daha yüksek, geçmiş değerlere daha bağlı iken değişim ve yeniliklere karşı ise daha tutucu davranışlar sergileyebilmektedirler (Arıcı, 2002, s. 3-4).

Birçok akademik araştırma yöneticilerin yaşı gibi mesleki deneyim ve tecrübeleri ile davranışsal eğilimler veya belirli nitelikler arasında bir bağ kurmaktadır. Örneğin belirli işlevsel alandaki başlıca tecrübelerle üst düzey yöneticilerin yetersiz performans nedenleri arasında benzer eğilimler ortaya çıktığı yine üst düzey yöneticilerin kendi fonksiyonel altyapılarıyla ilgili konulardaki şirket performansındaki değişikliklere karşı daha duyarlı oldukları ortaya çıkmıştır (Westphla ve Zajac, 1995, s. 63).

Şirketlerin yönetim kurullarında son dönemlerde biraz artma eğilimi gösterse de kadınların temsil edilmesinin zayıflığı evrensel bir fenomen olarak kabul edilmektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014, s. 3; Nekhili ve Gatfaoui, 2013, s. 229; Negiz ve Yemen, 2011, s. 195). Ancak iş ve toplum hayatında kadının gittikçe artan katılımı nedeniyle şirket yönetim kurullarında cinsiyet dengesinin geliştirilmesinin önemi de giderek artan bir biçimde anlaşılmaktadır (Nekhili ve Gatfaoui, 2013, s. 229). Yapılan bu akademik ve ampirik çalışmalar cinsiyetin farklı tutum ve davranışlara yol açıp açmadığı dolayısıyla kadınların farklı ve belirgin yöneticilik özellikleri üzerine de odaklanmıştır. Örneğin Özdevecioğlu ve Kaya (2005, s. 41), kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha yüksek oranlarda düzeltici ve cezalandırıcı olarak disiplin yaklaşımlarına başvurmaktadır. Buna karşılık Karcıoğlu ve Leblebici (2014, s. 4), erkek yöneticilerin işlemsel liderlik tarzını gösterirken kadın yöneticilerin erkeklerden farklı olarak dönüşümsel liderlik tarzını benimsediklerini ileri sürmektedirler.

Kenetlenmiş Yönetim Kurulu Üyeliği

Kenetlenmiş ifadesi ile bir şirkette çalışan yöneticinin ya da CEO'nun başka bir yönetim kurulunda yer alması kast edilirken karşılıklı kenetlenmiş yönetim kurulları ile de A şirketinin CEO'sunun B şirketinde yöneticilik yapması ve B şirketi CEO'sunun da A şirketinde yöneticilik yapması gibi bir durum anlatılmaktadır (Hallock, 1997, s. 331). Kenetlenmiş kurul üyelikleri hakkında yapılan çalışmalar, birbirine bağlı kurulların şirketler arasında kredisi yüksek ve düşük maliyetli bilgi ve iletişim kanallarına sahip olmaları nedeniyle tercih edildiklerini göstermektedir. Yine bu konunun çevresel belirsizliği yönetmek, kaynak ve yetenek çeşitliliğine erişmek, şirketler arasındaki iletişimi temin etmenin yanında merkez şirketin diğerleri ile kontrol ve koordinasyonun sağlanması açısında da ele alındığı anlaşılmaktadır.

Yönetim Kuruluna Bağlı Komiteler

Komiteler yönetim kurullarına bağlı olarak çalışan ve kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçmesinde yönetim kurullarına yardımcı olan yönetim birimleri olarak ifade edilebilir. Yönetim kurullarına bağlı yeterli miktarda komitenin kurulması kurumsal yönetimin kalitesinin bir göstergesi olarak görülmektedir (Arslantaş, Cüneyt ve Fındıklı, 2010, s. 264-265).

Yöntem

Çalışmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı

Yönetim kurulları ile ilgili Türkiye'de yapılan çalışmalar yerel bazlı ve sınırlı sayıdadır. Bu çalışmanın amacı Anadolu 500 nezdinde işletmelerin yönetim kurullarının yapısını ortaya koyabilmek ve varsa bölgesel eğilimlerini tespit etme imkânını sağlayabilmektir. Çalışmada tüm bölgelerde faaliyet gösteren ankete katılan işletmelerden bulgular elde edilmiştir.

Çalışmada yönetim kurulu yapısına ilişkin çok sayıda değişken incelendiğinden, çalışma araştırmacılara büyük ölçekli işletmelerin yönetim kurullarıyla ilgili oldukça geniş ölçüde bilgiler sağlaması açısından önem arz etmektedir. Anadolu 500 listesine uygulanan anket çalışması ışığında elde edilen veriler bir yandan bu kapsamda yer alan yönetim kurullarının yapısı hakkında fikir sahibi olma imkanı verirken bir yandan da buradan yola çıkarak Türkiye'deki diğer işletmelerin yönetim kurullarının yapısına ilişkin karar alma süreçlerinde yol gösterici olma özelliğine sahip olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın Türü ve Evreni

Yönetim kurullarının karakteristiklerini ortaya koymaya amaçlayan bu çalışma, tanımlayıcı ve açıklayıcı bir çalışmadır. Ampirik bir çalışma ile yönetim kurullarının yapısı incelenirken bu çalışmanın ana kütlesini, Anadolu 500 listesi oluşturmaktadır. Bu işletmeler; İstanbul, Ankara ve İzmir illeri dışında Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır. Anadolu 500 listesinin yaklaşık % 70'i anonim şirketlerden oluşmaktadır. Bu nedenle araştırmanın ana kütlesini Anadolu 500 listesinde yer alan anonim şirketler oluşturmaktadır. Listede yer alan bütün anonim şirketler ile iletişim kurulduğundan örneklem yoluna gidilmemiş olup tam sayım gerçekleşmiştir. Araştırma sürecinde temasa geçilen bu şirketlerin 240'ından geri dönüş alınmıştır. Verilerin düzenlenmesi aşamasından sonra analizler 200 işletmeden elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

Veri Toplama Araç ve Yöntemi

Çalışmada yönetim kurullarının yapısının ne olduğunun anlaşılması için bir anket uygulaması yapılmıştır. Anadolu 500 listesi, Türkiye'nin 7 bölgesinde de yer alan işletmeleri içermesi nedeniyle veri çeşitliliği bakımından literatüre katkı sağlamaktadır.

Araştırmada öncelikle literatür taramasına dayalı olarak yönetim kurullarının yapısını belirleyen temel özellikler üzerinde durulmuştur. Örneklem belirlenirken tesadüfi olmayan kolayda örnekleme yöntemi ve verilerin elde edilmesinde telefonla anket yöntemi tercih edilerek veri toplama yoluna gidilmiştir. Elde edilen veriler SPSS istatistik paket programında aritmetik ortalama yöntemiyle analiz edilmiştir.

Bulgular

Çalışmanın bu safhasında araştırmanın bulguları iki başlık altında ele alınmıştır. Öncelikle çalışmaya dahil edilen şirketlerin genel özellikleri hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra ise bu şirketlerin yönetim kurulu yapılarına ilişkin frekans dağılımlarına yer verilmiştir.

Çalışmaya Katılan Şirketlerin Genel Özellikleri

Çalışmaya, Türkiye genelinde 58 ilden, toplamda 200 işletme dahil edilmiş olup bu işletmelerin bölgesel dağılımı tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1: Bölgesel Dağılım

Bölge	İşletme Sayısı
Marmara Bölgesi	53
İç Anadolu Bölgesi	32
Akdeniz Bölgesi	33
Ege Bölgesi	31
Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi	28
Karadeniz Bölgesi	23
Toplam	**200**

Tablo 2 ankete katılan işletmelerin faaliyet süresini göstermektedir. Buna göre işletmelerin % 2,5'si 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.

Tablo 2: İşletmelerin Kuruluş Yılı

Kuruluş Yılı	Frekans	N (%)
1926-1950	5	2,5
1951-1970	21	10,5
1971-1990	62	31
1991-2000	75	37,5
2001-2010	30	15
2011-2014	3	1,5
Cevap yok	4	2
Toplam	**200**	**100**

Çalışan sayısına göre işletmelerin büyüklüğüne ilişkin veriler tablo 3'de yer almaktadır. Buna göre 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. Buna karşılık anket kapsamında sadece işletmelerin % 1,5'inde 25 ve daha az çalışan söz konusudur.

Tablo 3: Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	Frekans	N (%)
5-25 kişi	3	1,5
26-50 kişi	4	2
51-100 kişi	6	3
101-150 kişi	15	7,5
151-200 kişi	11	5,5
201-300 kişi	28	14
301-400 kişi	18	9
401-500 kişi	10	5
501 ve üzeri	99	49
Cevap yok	6	3
Toplam	**200**	**100**

Anket kapsamında yer alan işletmelerin sektörel dağılımı incelendiğinde 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 alanlarda işletmelerin faaliyette bulunduğu sektörler arasında gelmektedir.

Çalışmaya Katılan Şirketlerin Yönetim Kurullarının Yapısal Özellikleri

Bu bölümde ankete yanıt veren işletmelerin yapısal özelliklerinin neler olduğuna yer verilecektir.

Yönetim Kurulu Büyüklüğü

Yönetim Kurullarının büyüklüğünü ifade eden unsur kuruldaki üye sayısıdır. Çalışma kapsamındaki işletmelerin üye sayılarına ilişkin veriler tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Yönetim Kurulu Büyüklüğü (Üye Sayısı)

Yönetim Kurulu Üye Sayısına İlişkin Özet Bilgiler					
Bölgeler	**Min.**	**Max.**	**Ort.**	**Std. Sapma**	**Toplam**
Akdeniz Bölgesi	1,00	8,00	4,27	1,75	141
Doğu ve Güneydoğu Anadolu	1,00	19,00	4,89	3,15	137
Ege Bölgesi	2,00	16,00	4,81	2,79	149
İç Anadolu Bölgesi	2,00	15,00	6,38	2,92	204
Karadeniz Bölgesi	2,00	11,00	4,70	2,60	108
Marmara Bölgesi	1,00	10,00	4,58	1,82	243
Toplam	**1,00**	**19,00**	**4,91**	**2,53**	**982**

Çalışma kapsamında ankete katılan işletmelerin ortalama üye sayısı 4,91'dir. Yönetim kurulu üye sayıları bölgesel dağılıma göre değerlendirildiğinde; en fazla ortalama üye sayısı İç Anadolu Bölgesinde 6,38 iken en az ortalama üye sayısı ise 4,27 ile Akdeniz Bölgesi olarak ortaya çıkmıştır. İşletmelerin yönetim kurullarının en az üye sayısı 1 en fazla üye sayısı ise 19 olarak görülmektedir.

Akademik çalışmalarda kuruldaki üye sayısının ne olması gerektiği geniş bir şekilde tartışılmakla birlikte bu konuda kesin olarak üzerinde uzlaşılmış bir sonuç olduğu söylenemez. Yinede kurul büyüklüğü ile ilgili olarak, kuruldaki üye sayısının ne kadar olması gerektiğine dair farklı rakamlar ifade edilmektedir. Yermack'ın (1996), kuruldaki üye sayısının 12'yi geçmesi durumunda kurul etkinliğinin düştüğünü ileri iddia etmektedir. Lipton ve Lorsch (1992), ideal üye sayısının en fazla 10 olması gerektiğini tercihen 8 ya da 9'da tutulması gerektiğini savunmuştur. Türkiye'deki bulgulara gelince, Elitaş, Ağca ve Aydemir'in (2009), Ege bölgesinde 185 işletme üzerine yaptığı çalışmada ortalama yönetim kurulu üye sayısı 5'tir. Erdoğan (2015), Capital dergisinde yayınlanan çalışmasında ankete katılan şirketlerin % 50'sinde üye sayısının 3-5 arasında olduğunu belirtmektedir. Aygün, İç ve Sayın'ın (2011), çalışmasında, örneklemde yer alan işletmelerin ortalama üye sayısı 6,7 olarak ifade edilirken, Ekşi (2009), bu değeri 5,7 olarak açıklamaktadır. Şengür ve Püskül (2011), İMKB'ye dahil işletmelerin ortalama yönetim kurulu üye sayısının 9 olduğunu ifade etmişlerdir. Şener'in (2011), çalışmasına konu olan ve İMKB'ye dahil işletmelerin ortalama yönetim kurulu üye sayısı 7'dir. Akıncı'nın (2011), örneklemde yer alan işletmelerin yönetim kurullarındaki ortalama üye sayısı 6,9 iken Arslantaş ve

Fındıklı'nın (2010), yapmış olduğu çalışmada bu değer 8,5 olarak görülmektedir. Kılıç'ın (2014), çalışmasında ortalama kurul üye sayısı 8 olarak ifade edilmiştir. Ararat ve Çetin (2009), Türk bankaları için ortalama üye sayısını 9 olarak açıklamıştır. Bir kuruldaki üye sayısını artıran en önemli unsurun işletmenin büyüklüğü olduğu anlaşılmaktadır (Aygün, İç ve Sayın, 2011; Coles, Daniel ve Naveen, 2008). Bu açıklamalar ışığında çalışmaya katılan işletmelerin ortalama üye sayısının 4,91 olması göz önüne alındığında gerekli çeşitliliği sağlayabilecek büyüklükte olmadığı anlaşılmaktadır. Bunun nedenleri arasında bu işletmelerin küçük ve orta ölçekli işletmeler olması, kurumsal yönetim konusunda henüz istenen seviyede bulunmaması gibi faktörlerin etkili olabileceği düşünülmektedir.

Liderlik Yapısı (İkilik Durumu)

İkilik yapısı ile icra kurulu başkanı(CEO ya da genel müdür) ile yönetim kurulu başkanının aynı kişiler olup olmadığı incelenmektedir. Çalışmaya katılan işletmelerin ikilik yapısı tablo 5'te belirtilmektedir.

Tablo 5: Liderlik Yapısı (İkilik Durumu)

Bölgelere Göre İkilik Yapısı							
Bölgeler	Aynı Zamanda Yönetim Kurulu Başkanıdır		Yönetim Kurulu Başkanı Değil Ama Üyesidir		Yönetim kurulu Üyesi Değildir		Toplam
	Frekans	N (%)	Frekans	N (%)	Frekans	N (%)	Frekans
Akdeniz Bölgesi	17	52%	9	27%	7	21%	33
Doğu ve Güneydoğu Anadolu	20	71%	5	18%	3	11%	28
Ege Bölgesi	18	58%	7	23%	6	19%	31
İç Anadolu Bölgesi	18	56%	11	34%	3	9%	32
Karadeniz Bölgesi	9	39%	6	26%	8	35%	23
Marmara Bölgesi	34	64%	14	26%	5	9%	53
Toplam	**116**	**58%**	**52**	**26%**	**32**	**16%**	**200**

Ankete katılan işletmelerin % 58'inde yönetim kurulu ve icra kurulu başkanı aynı kişiler iken % 16'sında ise ayrı kişilerdir. İcra kurulu başkanının yönetim kurulu başkanı olmamasına karşılık yönetim kurulunda üye olduğunu ifade eden şirketlerin oranı % 26'dir. Bölgesel eğilime baktığımızda yönetim kurulu başkanı ve icra kurulu başkanı ayrımına en fazla sahip olan bölge Karadeniz Bölgesidir (% 35).

Gerek Cadbury, Sarbanes Oxley, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri gibi düzenleyici çalışmalar gerekse de bu konuda yapılan akademik tartışmalar (Ayadi ve Bouljene, 2013; Jensen,1993; vb.), yönetim kurulu başkanı ile icra kurulu başkanlığının ayrılması gerektiğini belirtmektedirler. Bu konu daha çok yönetim kurulunda bağımsızlığın sağlanmasında temel bir gereklilik olarak dile getirilmektedir. Ancak konu şirket performansı açısından düşünüldüğünde özellikle vekalet ve temsil teorisi bağlamında yapılan tartışmalar, mülkiyet ve kontrol mekanizmasının ayrılması ile şirket sahipleri ile profesyonel yöneticiler arasında çeşitli sorunların çıkacağını ifade etmektedir. Özellikle vekalet teorisi şirket üst yönetiminde bağımsız yönetim kurulu liderliğini savunurken, temsil teorisi yönetim kurulu başkanı ile CEO için ikilik yapısının daha uygun olduğunu savunmaktadır. Çalışmaya katılan şirketlerin yönetim kurulu başkanı ve icra kurulu başkanı ayrımına yeterince önem vermedikleri anlaşılmaktadır. Nitekim ankete katılan işletmelerin % 58'inde yönetim kurulu ve icra kurulu başkanı aynı kişiler iken %

26'sında ise yönetim kurulunda başkan olmasa da yönetim kurulu üyesi oldukları anlaşılmaktadır. Bu durum yönetim kurullarının daha çok CEO ya da genel müdürün hakimiyetinde olduğunun bir göstergesi olabilir. Diğer yandan araştırma sonucunun yönetim teorileri içinde temsil teorisinin bakış açısıyla tutarlılık gösterdiği de ifade edilebilir. Temsil teorisi bakış açısına göre yöneticilerin iyi niyetli olmaları nedeniyle işletme varlıklarını rasyonel yönetecekleri düşünülebilir. Bu sayede yönetimde komuta birliği sağlandığı için kurulların daha etkin ve hızlı çalışmaları sağlanabilir.

Kadın Temsiliyeti

Çalışmada kadın temsiliyetini ifade eden kuruldaki kadın üye sayılarının bölgesel dağılımları ile yönetim kuruluna kadınların başkanlık yaptığı işletmelerle ilgili verilere tablo 6'da yer verilmiştir.

Tablo 6: Kadın Temsiliyeti

Yönetim Kurulunda Yer Alan Kadın Üye Sayısı ve Yönetim Kurulu Başkanının Cinsiyete Göre Dağılımına İlişkin Bilgiler							
Bölgeler	**Min.**	**Max.**	**Ort.**	**Std. Sapma**	**Top.**	**Kadın Y.K. Bşk.**	**Erkek Y.K. Bşk.**
Akdeniz Bölgesi	0,00	4,00	0,61	1,00	20	0	33
Doğu ve Güneydoğu Anadolu	0,00	7,00	0,75	1,55	21	0	28
Ege Bölgesi	0,00	2,00	0,35	0,66	11	2	29
İç Anadolu Bölgesi	0,00	2,00	0,22	0,55	7	0	32
Karadeniz Bölgesi	0,00	4,00	0,35	0,93	8	0	23
Marmara Bölgesi	0,00	5,00	0,91	1,16	48	1	52
Toplam	0,00	7,00	0,58	1,06	115	3	197

Çalışmada, ortalama kadın üye sayısı % 0,58 olarak görülmektedir. Bölgelere göre değerlendirildiğinde en yüksek oran % 0,91 ile Marmara Bölgesinde görülürken en düşük oran ise % 0,22 ile İç Anadolu Bölgesi olarak görülmektedir. İç Anadolu ve Ege Bölgeleri hariç olmak üzere diğer tüm bölgeler için her iki işletmeden birinde en az bir kadın üye bulunduğu görülmektedir. Ankete katılan şirketlerin sadece üçünde yönetim kurulu başkanı kadın olarak görülmektedir.

Kadın temsiliyeti açısından elde edilen bulgular Nekhili ve Gatfaoui'nın (2013) ve Torchia, Calabro ve Huse'nin (2011), yönetim kurullarında kadınların temsil edilmesi zayıflığının, evrensel bir fenomen ve aynı zamanda sembolik bir durum olduğuna dair görüşünü destekler niteliktedir. Özellikle Türkiye'deki çalışmalar değerlendirildiğinde elde edilen sonuçlar diğer çalışmalardaki sonuçlarla da örtüşmektedir. Örneğin Ararat ve Çetin'nin (2009),yaptığı çalışmada örneklemde yer alan 13 bankanın yalnızca 3'ünde birer kadın üye bulunmaktadır. Akıncı'nın (2011), çalışmasında kadın üyelerin ortalaması %1,07dir. Şener (2011), çalışmasına konu oluşturan işletmelerin yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunda erkek üyeler bulunduğunu belirterek bu şirketlerden sadece % 42'sinde kadın üye bulunduğunu belirtmektedir. Capital dergisinde yayınlanan "Yönetim Kurulları Profili 2015" başlıklı araştırmada şirketlerin % 51'inde kadın üyenin bulunmadığı, % 31'inde ise sadece bir üyenin bulunduğu görülmektedir. Kadınların üst yönetimlerde yer almasının istenen seviyede olmaması sadece ülkemize özgü bir durum değildir. Aslanargün (2013), farklı kültürlerde, az veya çok, ülkelerin gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak kadınların erkeklere göre dezavantajlı olduğunu

belirtmektedir. Kadınların iş hayatında yeterince yer almadığını belirten Negiz ve Yemen (2011), kadınların hem dünyada hem Türkiye'de nüfusun yarısını teşkil etmesine rağmen iş hayatında aynı oranda temsil edilmemeleri nedeniyle üst düzey yöneticilik pozisyonlarında daha az sayıda yer aldıklarını ileri sürmektedirler. Türkiye'de kadın temsiliyetinin düşüklüğüne ilişkin olarak geleneksel sorunların yattığını söyleyen yazarlar da vardır. Örneğin Soysal (2014), kadın girişimciliğin yeterince gelişmemesi ve kadınların iş yaşamında daha az yer almasında genellikle aile içindeki ataerkil ilişkilerin yattığını ileri sürmüştür. Karcıoğlu ve Leblebici'de (2014), benzer bir şekilde göre üst yönetimde kadınların daha az yer almalarının nedenleri arasında, kadınların çoklu rol üstlenmelerinin ve Türkiye'deki örgüt kültürünün etkili olduğunu belirtmektedirler. Sonuç olarak örneklemde yer alan işlemelerde kadın üye oranlarının düşük çıkmasında dünyadaki genel eğilimlerin yanında Türkiye'deki kadın ayrımcılığına ilişkin geleneksel sorunların da yattığı ifade edilebilir.

Yabancı Uyruklu Üye Sayısı

Ankete katılan işletmelerin yönetim kurullarında bulunan yabancı üye sayısını ve bölgesel dağılımını gösteren veriler tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7: Yabancı Uyruklu Üye Sayısı ve Bölgesel Dağılımı

Yabancı Uyruklu Üye Dağılımı ve Yabancı Uyruklu Üye Sayısına İlişkin Bilgiler								
Bölgeler	**Min.**	**Max.**	**Ort.**	**Std. Sapma**	**Top.**	**Evet**	**Hayır**	**Top.**
Akdeniz Bölgesi	-	-	-	-	-	0	33	33
Doğu ve Güneydoğu Anadolu	1,00	1,00	1,00	0,00	2	2	26	28
Ege Bölgesi	1,00	2,00	1,50	0,71	3	2	29	31
İç Anadolu Bölgesi	-	-	-	-	-	0	32	32
Karadeniz Bölgesi	2,00	2,00	2,00	0,00	2	1	22	23
Marmara Bölgesi	1,00	8,00	2,56	2,24	23	9	44	53
Toplam	**1,00**	**8,00**	**2,14**	**1,88**	**30**	**14**	**186**	**200**

Ankete cevap veren işletmelerin sadece 14'ünde yabancı uyruklu üye bulunuyor. Yabancı uyruklu üyelerin en fazla bulunduğu bölge Marmara Bölgesidir. Ankete katılan işletmelerden Akdeniz ve İç Anadolu Bölgelerinde faaliyette bulunan işletmelerde hiç yabancı uyruklu üye bulunmamaktadır. Yabancı uyruklu üyelerin bulunduğu işletmelerde, yabancı uyruklu üyelerin yönetim kurulunda temsil edilme oranı ise 2,14 dür.

Yönetim kurulu çeşitliliğinin en önemli göstergelerinden biri kuruldaki yabancı üye sayısıdır. Türkiye'de bu konu ile ilgili az sayıda çalışma yapıldığı söylenebilir. Literatür incelemesi sonucunda ulaşılan çalışmalar değerlendirildiğinde, Capital dergisinde "Türkiye Yönetim Kurulu Profili 2015" çalışmasında şirketlerin %36'sında yabancı üye bulunduğu anlaşılmaktadır. Ararat ve Çetin'nin (2009), çalışmasında Türkiye'deki bankalar içinde sadece yabancı sermayeli bankaların yönetim kurullarında yabancı üye bulunmaktadır. Şener'in (2011), çalışmasında örnekleme dahil olan işletmelerin yalnızca % 37'sinde yabancı üye bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında, örneklemde yer alan 200 şirket içinde sadece 14'ünde yabancı uyruklu üye bulunması Anadolu 500 listesindeki işletmeler açısından oldukça ilgi çekicidir. Bu sonucun temel

nedenleri arasında gerek Anadolu şehirlerinin coğrafi konumu nedeniyle yabancı yönetim kurulu üyesine erişiminin zor olabileceği gerekse de bu şirketlerdeki profesyonellik derecesinin yetersiz olması gösterilebilir. Yönetim kurulları şirket ya da kurumların çevresiyle ilişki kurabileceği en önemli yönetim mekanizmalarıdır. Özellikle de uluslararası pazarlara yönelmek isteyen işletmeler açısından yabancı uyruklu yöneticilerin kurabileceği ilişkiler bu konuda işletmelerin ihtiyaç duyabileceği bağlantıları sağlayabilecek öneme sahiptir. Dolayısıyla da daha çok finans sektöründe ve ortaklı yapılarda var olan yabancı yönetim kurulu üyesinin örneklemimizdeki sektörler açısından "stratejik önemde" olarak algılanmaması da bu nedenler arasında gösterilebilir.

Bağımsız Üye Sayısı

Yönetim kurullarında bağımsız üye oranını gösteren veriler tablo 8'de ve 9'da yer almaktadır. Ankete katılan işletmelerin % 81'inde harici (dışarıdan) üye bulunmamaktadır. Toplamda 38 işletmede şirket dışından bağımsız üye yer almaktadır. Bu işletmeler içinde ortalama bağımsız üye oranı % 0,54 olarak çıkmaktadır. Bölgesel dağılım incelendiğinde İç Anadolu'da bağımsız üyelerin yönetim kurulunda temsil edilme oranı % 1,25, Marmara Bölgesinde % 0,53 diğer bölgelerde ise bu değerlerin oldukça altında gözükmesidir. Örneklemde yer alan toplam 982 yönetim kurulu üyesinden 108'i şirket dışından bağımsız üye olarak yer almaktadır.

Tablo 8: Bağımsız (Dışarıdan) Üyeye Sahip İşletmeler

Bağımsız (Dışarıdan) Üye Sayısına İlişkin Bilgiler		
Dışarıdan Üye Sayısı	**Frekans**	**N (%)**
0	162	81,0
1	9	4,5
2	11	5,5
3	8	4,0
4	4	2,0
5	3	1,5
6	1	0,5
7	1	0,5
9	1	0,5
Toplam	**200**	**100**

Tablo 9: Yönetim Kurulunda Yer Alan Bağımsız Üyelerin Bölgesel Dağılımı

Yönetim Kurulunda Yer Alan Bağımsız Üye Sayısına İlişkin Özet Bilgiler					
Bölgeler	**Min.**	**Max.**	**Ort.**	**Std. Sapma**	**Toplam.**
Akdeniz Bölgesi	0,00	3,00	0,36	0,82	12
Doğu ve Güneydoğu Anadolu	0,00	4,00	0,32	0,94	9
Ege Bölgesi	0,00	4,00	0,39	0,92	12
İç Anadolu Bölgesi	0,00	9,00	1,25	2,41	40
Karadeniz Bölgesi	0,00	3,00	0,30	0,82	7
Marmara Bölgesi	0,00	5,00	0,53	1,28	28
Toplam	**0,00**	**9,00**	**0,54**	**1,37**	**108**

Kurul yapısının bir diğer önemli boyutu da, kuruldaki işletme dışından görevlendirilen harici yani bağımsız üyelerdir. Çalışma kapsamında ulaşılan sonuçlara göre işletmelerin % 81'inde bağımsız üye bulunmamaktadır. Yani bir anlamda şirketlerin çoğunda yönetim kurulu üyesi aynı zamanda icracı kişilerden oluşmaktadır. Yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısı, kurul bağımsızlığının en önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Her ne kadar ampirik çalışmalar içinde kurul bağımsızlığının işletme performansına olumsuz etki ettiğine dair görüşler mevcut ise de (Alkdai ve Hanefah, 2012; Shukeri, Shin ve Shaari, 2012; Akıncı, 2011) işletmelerin kurumsal kalitelerini artırdığı gerekçesiyle literatürde, kurul bağımsızlığının önemi ve gereği konusunda adeta bir görüş birliği söz konusudur (Guercio, Dann ve Partch , 2003; Boone vd. 2007; Sarkar ve Diğ., 2008).

Kuruldaki bağımsız üyeye ilişkin elde edilen bu sonuç Türkiye'deki diğer çalışmalarla genel olarak bir uyumluluk göstermektedir (Akıncı, 2011; Arslantaş ve Fındıklı, 2010; Şener 2011). Ayrıca Akyön'ün (2013), Türkiye'de yönetim kurullarında bağımsız üyelerin yer almasına yeterince sıcak bakılmadığı iddiasını doğrulamaktadır. Bammens, Voordeckers ve Gils(2008), yönetim kurulu yapısıyla ilgili olarak, nesiller ilerledikçe yönetim kurulunda dışarıdan bağımsız üye bulunması olasılığının da artma eğiliminde olduğu iddia etmektedir. Anket kapsamındaki işletmelerin sadece % 2, yılı aşkın süredir faaliyette bulunurken şirketlerin % 56'sının en fazla 25 yıllık bir ömre sahip olduğu düşünüldüğünde işletmelerin henüz kurul yapısında istenen çeşitliliği sağlayacak çalışma süresine ulaşmadıkları da düşünülebilir. Bir diğer etken de Türkiye'deki işletmelerin yoğun mülkiyet yapılarının bağımsız üyelere karşı bir güven sorununa yol açmış olabileceğidir.

Yönetim Kurulu Üyelerinin Yaş Ortalaması

Ankete katılan işletmelerin yönetim kurullarında görev alan üyelerin yaş durumunun ilişkin bilgiler tablo 10'da yer almaktadır. Bu verilere göre ankete yanıt veren işletmelerin ortalama yaşı, 47,48 olarak belirlenmiştir. En yaşlı üyeler 60,50 en genç üyeler ise 25 yaşındadır. Bölgeler arasında en genç yaş ortalaması 46,28 ile Ege Bölgesinde en yaşlı ortalama ise 49,14 ile Karadeniz bölgesinde ortaya çıkmıştır.

Tablo 10: Yönetim Kurulunun Yaş Ortalaması

Kurulu Üyelerinin Ortalama Yaş Dağılımına İlişkin Özet Bilgiler					
Bölgeler	**Min.**	**Max.**	**Ort.**	**Std. Sapma**	**N (%)**
Akdeniz Bölgesi	36,50	59,50	48,80	5,50	141
Doğu ve Güneydoğu Anadolu	32,60	55,50	46,41	6,28	137
Ege Bölgesi	28,80	60,50	46,28	6,28	149
İç Anadolu Bölgesi	25,00	55,50	47,07	6,34	204
Karadeniz Bölgesi	37,80	60,50	49,14	7,10	108
Marmara Bölgesi	31,80	60,50	47,44	6,49	243
Toplam	**25,00**	**60,50**	**47,48**	**6,33**	**982**

Yönetim Kurulu Üyelerinin Bilgi ve Deneyimi

Yönetim Kurulunda görev yapan üyelerin çalışma sürelerini gösteren bilgiler tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11: Kurul Üyelerinin Çalışma Süresi

Bölgeler	Çalışma Süreleri	Sektörel Deneyim	İşletmede Geçen Süre
Akdeniz Bölgesi	14,82	12,79	8,76
Doğu ve Güneydoğu Anadolu	13,36	10,61	7,34
Ege Bölgesi	15,27	10,79	8,05
İç Anadolu Bölgesi	14,31	11,31	10,78
Karadeniz Bölgesi	14,63	12,07	9,27
Marmara Bölgesi	16,45	12,29	9,11
Toplam	**15,02**	**11,72**	**8,92**

Kurul üyelerinin farklı bilgi ve perspektiflere sahip olmalarına imkan veren ve bu nedenle de stratejik konularda daha zengin seçenekler geliştirmelerini sağlayan unsurlarından biride kurul üyelerinin bilgi ve deneyimleridir. Çalışmaya dahil edilen işletmelerin kurul üyelerinin toplam çalışma süresi ortalama olarak 15,02 yıl iken, ilgili sektörde toplam çalışma sürelerinin ortalaması ise 11,72 yıldır. Yine kurul üyelerinin ilgili işletmede geçen çalışma sürelerinin ortalaması ise 8,92 yıldır. Bu sonuçlar örneklemdeki şirketlerin yönetim kurullarında yeterli deneyime sahip kişilere yer verdiklerini göstermektedir.

Kenetlenmiş Yönetim Kurulu Üyeliği

Örneklemde yer alan işletmelerin yönetim kurullarında yer alan kenetlenmiş yönetim kurulu üyelerine ilişkin bulgular tablo 12'de yer almaktadır.

Tablo 12: Kenetlenmiş Yönetim Kurulu Üyeliği

Yönetim Kurulunda Başka İşletme ve Kurumların Yönetim Kurullarında Görev Alan Üye							
Bölgeler	Evet		Hayır		Fikrim yok		Toplam
	Frekans	N(%)	Frekans	N(%)	Frekans	N(%)	Frekans
Akdeniz	10	30,3	21	63,6	2	6,1	33
Doğu ve Güneydoğu Anadolu	3	10,7	23	82,1	2	7,1	28
Ege	6	19,4	23	74,2	2	6,5	31
İç Anadolu	12	37,5	16	50,0	4	12,5	32
Karadeniz	4	17,4	17	73,9	2	8,7	23
Marmara	17	32,1	28	52,8	8	15,1	53
Toplam	**52**	**26,0**	**128**	**64,0**	**20**	**10**	**200**

Tablodan da anlaşılacağı üzere örneklemde yer alan işletmelerden 52'sinde farklı işletmelerin yönetim kurullarında da görev alan üyeler bulunmakta iken 128'inde ise kenetlenmiş üye bulunmamaktadır. Diğer yandan katılımcıların % 10'u bu konunda fikir beyan etmemiştir. Kenetlenmiş kurul üyeliği şirketlere farklı kaynaklara ulaşma imkanını sağlamın yanında çevresel belirsizliği de azaltan bir uygulama olarak

görülmektedir. Çalışmada ulaşılan bulgulara göre kenetlenmiş kurul üyeliğinin öneminin yeterince benimsenmediği ifade edilebilir.

Komiteler

Ankete katılan işletmelerin yönetim kurullarına bağlı komitelerin var olup olmadığına ilişkin göstergeler tablo 13'de görülmektedir.

Tablo 13: Yönetim Kuruluna Bağlı Komiteler

Yönetim Kuruluna Bağlı Komitelere İlişkin Bilgiler					
Komite Adı	**Evet**		**Hayır**		**Toplam**
	Frekans	N(%)	Frekans	N(%)	Frekans
Denetim komitesi	81	40,5	119	59,5	200
Ücretlendirme komitesi	60	30,0	140	70,0	200
Kurumsal Yönetim Komitesi	42	21,0	158	79,0	200
Risk Komitesi	45	22,5	155	77,5	200
İcra Kurulu Komitesi	64	32,0	136	68,0	200
Aday Kurulu	4	2,0	196	98,0	200

Komiteler yönetim kurullarına bağlı olarak çalışan ve kurulların etkinliğini sağlayan yönetim mekanizmalarıdır. Komitelerin varlığı kurumsal yönetim derecesinin en önemli göstergeleri arasında gösterilmektedir. Çalışmaya dahil edilen işletmelerin % 59,5'inde denetim komitesinin, % 68'inde icra kurulu komitesinin % 70'inde ücretlendirme komitesinin, % 77,5'inde risk komitesinin, % 79'unda kurumsal yönetim komitesinin ve % 98'inde aday komitesinin kurulamadığı anlaşılmaktadır. Bunun muhtemel nedenleri arasında bu şirketlerin genel itibari ile hisseleri borsada işlem gören işletmeler olmayışı nedeniyle kurumsal yönetim mekanizmalarına henüz bütünüyle sahip olmamaları, profesyonel yönetim anlayışının yerleşmemiş olması gösterilebilir.

Tartışma ve Sonuç

Anonim şirketlerde yönetim kurullarının yapısal özelliklerinin belirlenmesi, kurumsal yönetim bağlamında Türkiye'deki yönetim anlayışının anlaşılması açısından en önemli göstergeler arasında sayılabilir. Bu nedenle literatür taramasından da yola çıkılarak çeşitli açılardan araştırma kapsamındaki işletmelerin yönetim kurullarını belirleyen temel özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre kuruldaki üye sayısı (kurul büyüklüğü), 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, kurul üyelerinin mesleki deneyimi, kurul üyelerinin yaş ortalaması, kenetlenmiş kurul üyeliği ve komiteler değişkenleri üzerinden yönetim kurullarının temel nitelikleri saptanmaya çalışılmıştır.

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 % 0,58 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. Örneklemdeki işletmelerde bağımsız üye oranı 0,54 olarak çıkmaktadır.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.Son olarak örneklemde yer alan işletmelerden 52'sinde (% 26) farklı işletmelerin yönetim kurullarında da görev alan üyeler bulunmaktadır.

Yönetim kurulunun yapısal özellikleri pek çok akademik çalışmada ele alınmış ve tartışılmıştır (Aygün, İç ve Sayın, 2011; Chang 2010; Hillier ve McColgan, 2006). Yönetim kurullarının yapısal özelliklerinin neler olduğu, bu özelikleri etkileyen dinamikler ve bunların gerek kamuoyu gerekse işletmeler açısından ne tür sonuçlara yol açtığı konusu bu tartışmaların merkezinde yer almaktadır. Kurul yapısını oluşturan özellikler, işletmelerin performansını etkileyen dinamiklere sahip olduğu için araştırmacılar tarafından büyük bir ilgiyle ele alınan bir konudur. Bu nedenle de bu çalışmada da Türkiye'de büyük işletmelerin yönetim kurullarının sahip olduğu genel görüntü ve taşıdığı dinamikler başlıca araştırma konusudur. Yönetim kurulunun yapısal özelliklerine ilişkin daha önceki çalışmaların ortak noktası sınırlı sayıdaki özelliklere odaklanmasıdır. Bu açıdan bu çalışma araştırmacılara Türkiye'deki işletmelerin yönetim kurullarıyla ilgili oldukça geniş ölçüde bilgiler sağlamaktadır.

Yönetim kurulu yapısına ilişkin özellikler ideal kurul mekanizmasının oluşumunda önemli bir role sahiptir. Bu anlamda kurul üyelerinin taşıması gereken özellikler kurula şirket yönetiminde daha fazla katkı sağlayacak nitelikte olmalıdır. Her ne kadar literatürde en iyi yönetim kurulu modelinin ne olduğuna ilişkin olarak üzerinde uzlaşılmış bir görüş birliği olmasa da genel olarak kurum ve şirketlerin içinde bulundukları durumu da göz önünde bulundurarak en ideal kurul yapısının sahip olduğu dinamikler araştırılmış ve önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Bu anlamda çalışmanın teorik çerçevesinde ifade edilen bu unsurlar açısından bakıldığında ulaşılan bulgulara göre çalışma kapsamındaki işletmelerin yönetim kurulları bahse konu kriterler açısından görece olarak yeterli çeşitliliği sağlamayan bir görünüm vermektedir. Bu konuda son dönem çalışmaları kurulların taşıması gereken nitelikler arasında dışarıdan bağımsız üyelerin bulunduğu gerek demografik gerekse farklı ticari seçenekler açıdan çeşitliliği sağlayacak kurul kombinasyonlarının önemi üzerinde durmaktadır. Kurulların bağımsızlığı tam olarak sağlayamadığı, kurul kompozisyonu açısından istenen çeşitliliğe ulaşamadıkları ve bu konunun yeterince benimsenemediği anlaşılmaktadır. Literatür incelendiğinde işletmelerin bu ölçüde kurullara sahip olabilmesinin en önemli unsurları arasında işletmelerin büyüklükleri ve kurumsal yönetim uygulamalarını olabildiğince benimseyebilmeleri gelmektedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin KOBİ niteliğinde olmasının bu sonuçları anlaşılır kıldığı varsayılsa da bunun nedenlerine ilişkin akademik çalışmaların yapılmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışma, Türkiye'de bu alanda yapılan çalışmalar dikkate alındığında kimi çalışmalar ile farklılıklar ortaya koyarken (Akıncı, 2011; Arslantaş ve Fındıklı, 2010; Şener 2011; Şengür ve Püskül, 2011), kimi çalışma sonuçları ile de benzerlikler göstermektedir (Elitaş, Ağca ve Aydemir, 2009; Erdoğan, 2015). Farklılık gösteren çalışmaların örnekleminin Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren işletmeler olduğu anlaşılmaktadır. Hisseleri sermaye piyasalarında işlem gören şirketler pek çok açıdan SPK mevzuatına uygun bir şekilde hareket ettiklerinden yönetim kurulu yapılanmaları da bu anlamda daha sağlıklı bir görüntü vermektedir. Örneğin yönetim kurulu üye sayısı açısından değerlendirildiğinde bu işletmelerin ortalama üye sayısı 7-9 arasında değişmektedir. Yine kuruldaki ikilik durumu açısından değerlendirildiğinde de benzer bir sonuçla karşılaşılmaktadır. Bu şirketlerde genel olarak yönetim kurulu başkanı ile icra kurulu başkanı ayrımına önem verildiği anlaşılmaktadır. Diğer yandan Türkiye'de

yapılan çalışmalar içinde özellikle çalışma alanı olarak Ege Bölgesindeki işletmeleri seçen Elitaş, Ağca ve Aydemir'in (2009), ulaşmış olduğu bulgular genel olarak bu çalışmanın bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Elitaş, Ağca ve Aydemir'in (2009), çalışmasında ortalama üye sayısının 5 olduğu, örneklemdeki işletmelerin %48'inde ise yönetim kurulu başkanı ve icra kurulu başkanının aynı olduğu anlaşılmaktadır.

Günümüzde iyi yönetim uygulamaları ekonomik büyümenin en temel kaynağı olarak kabul edilmektedir. Kurumsal yönetime ve iyi yönetim uygulamalarına ilişkin pek çok düzenleyici çalışmanın odağında yönetim kurulları yer almaktadır. Örneğin SPK 2014 tarihinden itibaren Kurumsal Yönetim İlkeleri Endeksinde kullandığı derecelendirme ağırlıklarını güncelleyerek en yüksek ağırlık notunu kurumsal yönetim ilkeleri içinde % 35 ile yönetim kurulları için belirlemiştir (Doğrusoy, 2014, s. 30). Etkili yönetim kurulları ve iyi yönetim işletme performansını olumlu etkilemektedir. Bu nedenle yönetim kurulunun firma performansını ne kadar ve nasıl etkileyebileceği sorusu üzerinden daha fazla araştırma yapılmalıdır. Ayrıca yeniden yapılanma, değişim gibi stratejik kararları etkileme potansiyelinden dolayı işletme performansı ile kurul performansı arasındaki ilişki önemli bir araştırma sorusu olarak yer almaktadır. Bundan dolayı gelecekte yapılacak çalışmalarda, yönetim kurulu üyelerinin özellikleri ile yönetim kurulunun yapısını belirleyen diğer değişkenlerin kurul performansı üzerindeki etkileri gibi konular üzerinde durulabilir.

Kaynakça

Akgül, B. (2009), "Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyarınca Banka Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Akıncı, G. S. (2011), "Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunun Yapısal Özelliklerinin Firma Performansına Etkisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Alkdai, H. K. H. ve Mustafa M. (2012), "Board of Dırectors' Characterıstıcs and Value Relevance of Accountıng Informatıon in Malaysıan Sharıah-Complıant Companıes: A panel data analysis" Economicsand Finance Review, vol. 2, pp. 31 – 44.

Ararat, M. A. ve Tansel Ç. (2009), "İMKB'de İşlem Gören Bankaların Kamuya Açıklama Yoğunlukları ve Yönetişim Özellikleri", 6th Annual International Accounting Conference, MODAV, 3- 5 December, Istanbul.

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, cilt. 3, Antalya, ss. 1-20.

Arslantaş, C. C. ve Mine A. F. (2010), "İMKB-50'de Yer Alan Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapılanmaları" İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, cilt. 39, sayı: 2, İstanbul, ss. 258-275.

Aslanargün, E. (2013), "Farklı Kültürlerde Kadın Okul Müdürlerine Yönelik Engeller ve Kalıplaşmış Yargılar" NWSA-Education Sciences, vol: 8, no: 4, pp. 460-470

Ayadi, N. ve Younès B. (2013), "The Influence of the Board of Directors on the Executive Compensation in the Banking Industry", Global Business and Management Research: An International Journal, vol. 5, no. 2, pp. 83 – 90.

Aygün, M., Süleyman İ. ve Cem S. (2011), "Yönetim Kurulu Büyüklüğünü Belirleyen Faktörler ve Yönetim Kurulu Büyüklüğü ile Firma Performansı Arasındaki İlişki: Türk Sermaye Piyasası Üzerine Bir İnceleme" Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, sayı: 10, ss. 77- 92

Balta, M. E. (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

Bammens, Y., Wim, V. ve Anita, V. G. (2008), "Boards of Directors in Familyfirms: A Generational Perspective", Small BusEcon, vol 31, pp. 63–180

Black, B. ve Woochan, K. (2012), "The Effect of Board Structure on Firm Value: A Multiple İdentification Strategies Approach Using Korean Data", Journal of Financial Economics, vol. 104, no. 1, pp. 203–226

Boone, A. L., Laura, C. F., Jonathan M. K. ve Charu G. R. (2007), "The Determinants of Corporate Board Size and Composition: An Empirical Analysis" Journal of Financial Economics, vol. 85, pp. 66–101

Borean, O.,N. ve Campeanu, S. (2012), "Organızatıonal Characterıstıcs and Board Demographıc Attrıbutes: An Investıgatıon on the Romanıan Companıes", Managerial Challenges of the Contemporary Society, vol. 3, ss. 52 – 58

Brennan, N. (2006), "Boards of Directors and Firm Performance: Is There an Expectations Gap?", Corporate Governance: An International Review, vol. 14, no. 6, pp. 577-93

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

Cheng, S. (2008), "Board Size and the Variability of Corporate Performance", Journal of Financial Economics, vol: 87, ss. 157–176

Coles, L. J., Naveen D. D. ve Lalitha, N. (2008), "Boards: Does one Size Fit All?" Journal of Financial Economics, vol. 87, pp. 329–356

Daily, C. M., Dan R. D. ve Cannella, A. A. (2003), "Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data", Academy of Management Review, vol. 28, no. 3, pp. 371-383

Dalton, R. D., Jonathan, L. J. ve Alan, E. E. (1999), "Number of Dırectors and Fınancıal Performance: A Meta-Analysıs", Academy of Management Journal, vol. 42, no. 6, pp. 674-686.

Doğrusoy, M. (2014), "Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesinde Not Güncellemeleri" Türkiye Kurumsal Yönetim Dergisi, say. 24, İstanbul, ss. 30-33

Ees, V. H., Jonas, G. ve Morten, H. (2009), "Toward a Behavioral Theory of Boards and Corporate Governance", Corporate Governance: An International Review, vol. 17, pp. 307 - 319

Eisenberg, T., Stefan, S. ve Martin T. W. (1998), "Larger Board Size and Decreasing Fim Value in Small Firms", Journal Of Financial Economics, vol. 48, pp. 35-54

Elitaş, C., Veysel, A. ve Oğuzhan, A. (2009), "Yönetim Kurulu Yapısı, İşleyişi ve Performans İlişkisi: Ege Bölgesi Örneği", Muhasebe ve Finansman Dergisi, sayı. 42, ss: 103-116

Erdoğan, Y. (2015), "Büyük Değişim", Capital Dergisi, yıl. 23, sayı: 4, İstanbul, ss. 186-192

Fahlenbrach, R., Angie, L. ve Rene, M. S. (2010), "Why Do Firms Appoint Ceos as Outside Directors?", Journal of Financial Economics, vol: 97, pp. 12–32

Fama, F. E. ve Michael, C. J. (1983), "Separation of Ownership and Control", Journal of Law and Economics, vol. 26, pp. 301-325

Green, S. (2005), "Sarbanes – OxleyAnd The Board of Board Techniques and Best Practices for Corporate Governance", Published By John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey

Greenbury Raporu, (1995). "Directors' Remuneration: Report of a Study Group Chaired by Sir Richard Greenbury London", Confederation of British Industry & Gee Publishing Ltd.

Guest, P. M. (2008), "The Determinants of Board Size and Composition: Evidence From the Uk" Journal of Corporate Finance, vol. 14, pp. 51–72

Hallock, K. F. (1997), "Reciprocally Interlccking Boards of Directors and Executi and Compensation" Journal of Fınancıal and Ouantıtatıve Analysıs, vol. 32, no. 3, pp. 331-344

Hampel Raporu. (1998), "Committee on Corporate Governance -Final Report, London" The Committee on Corporate Governance & Gee Publishing Ltd.

Hillier, D. ve Patrick M. (2006), "An Analysis of Changes in Board Structure During Corporate Governance Reforms", European Financial Management, vol. 12, pp. 575–607

Jensen, C. M. (1993), "The Modern Industrial Revolution Exit and the Failure of Internal Control Systems", The Journal of Fınance, vol: 47, no. 3, pp. 831-880

Karcıoğlu, F. ve Yeliz, L. (2014), "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, cilt. 28, sayı. 4, Erzurum, ss. 1 – 20

Kostyuk, A. N. ve Victoria, K. (2006), "Board Sıze and Composıtıon: The Maın Tradeoffs", Published in Corporate Board Journal, vol. 2, pp. 48 – 54

Lipton, M. ve Jay, W. L. (1992), "A Modest Proposal for Improved Corporate Governance", The Business Lawyer, vol. 48, no: 1, pp. 59 - 77

Mak, Y.T. ve Yuan, K. (2005), "Size Really Matters: Further Evidence on the Negative Relationship Between Board Size and Firm Value" Pacific-Basin Finance Journal, vol. 13, pp. 301– 318

Mintzberg, H. (1983). "Power in and Around Organizations", Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall.

Nadler, D., Beverl, A. B. ve Mark, B. N. (2006), "Building Beter Boards ", Jay W. L. (Ed.) Jossey Bass, San Francisco, USA

Negiz, N. ve Yemen, A. (2011), "Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı", Süleyman Demirel Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi, sayı. 24, Isparta, ss. 195 – 214

Nekhili, M. ve Hayete, G. (2013), "Are Demographic Attributes and Firm Characteristics Drivers Of Gender Diversity? Investigating Women's Positions On French Boards Of Directors", Journal of Business Ethics, vol. 18, No. 2, pp. 227–249

OECD (2005), "Kurumsal Yönetim İlkeleri 2004", Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, Yayın No: Kyd-Y/2005-01-01, İstanbul

Özdevecioğlu, M. ve Yasemin, K. (2005), "Cinsiyete Dayalı Olarak Yöneticilerin Disiplin Anlayışları Arasındaki Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, cilt. 34, sayı.1, İstanbul, ss. 41-67

Pfeffer, J. (1973), "Size, Composition, and Function of Hospital Boards of Directors: A Study Of Organization - Environment Linkage", Administrative Science Quarterly, vol. 18, no. 3, pp. 349 - 364

Pfeffer, J. (1972), "Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment", Administrative Science Quarterly, vol. 7, pp. 218 - 228.

Ponnu, C. H. (2008), "Corporate Governance Structures and the Performance of Malaysian Public Listed Companies", International Review Of Business Research Papers, vol: 4, no: 2, pp. 217 - 230

Shukeri, S. N., Ong, W. S. ve Mohd, S. S. (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

Soysal, A. (2014), "Türkiye'de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, cilt: 64, sayı: 1, ss. 83-114

Şener, İ. (2012), "Halka Açık Aile İşletmelerinin Yönetim Kurullarında Meydana Gelen Değişimler, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 169, İstanbul, ss. 161-174

Şengür, E. D. ve Seden, Ö. P. (2011), " İMKB Kurumsal Yönetim Endeksindeki Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşletme Performansının Değerlendirilmesi", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, sayı. 31, Kütahya, ss. 35-50

Torchia, M., Andrea, C. ve Morten, H. (2011), "Women Directors on Corporate Boards: from Tokenismto Critical Mass", Journal of Business Ethics, vol. 102, No. 2, pp. 299–317

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: vol. 12, no. 2, pp. 230 - 269.

Vafeas, N. (2000), "Board Structure and The Informativeness Of Earnings", Journal of Accounting and Public Policy, ss. 139-160.

Westphal, D. J. and Laurie, P. M. (2000), "How Experience and Network Ties Affect the Influence of Demographic Minorities on Corporate Boards", Administrative Science Quarterly, vol. 45, no. 2, pp. 366 - 398

Westphal, J. D. ve Edward, Z. (1995), "Who Shall Govern? Ceo/Board Power, Demographic Similarity and New Director Selection", Administrative Science Quarterly, vol. 40, No. 1, pp. 60 - 83

Yermack, David. (1996), "Higher Market Valuation Of CompaniesWith A Small Board Of Directors" Journal Of Financial Economics,Vol 40, Pp: 185-211

Yıldırım, E. (2012), "Bana Yönetim Kurulunu Söyle, Sana Kim Olduğunu Söyleyeyim", Yapı Kredi Yayınları, İstanbul

Yıldız, F. ve Doğan, M. (2012), "Genel Müdürün Yönetim Kurulu Üyesi Olması Halinin Menkul Kıymet Yatırım Ortaklığı Firmalarının Performansına Etkisi", Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı. 17, ss. 353-366

Zhu, D. H., Wei, S. ve 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, Vol. 59, no. 2, pp. 240 - 270

Zilberg, T. (2013). "Understandıng the Role of Boards in Contemporary Organızatıons" Managerial Challenges of the Contemporary Society, vol. 6, no. 6, pp. 174-179

Ziv, M. S. ve Michael, S. W. (2013), "What do Boards Really do? Evidence from Minutes of Board Meetings", Journal of Financial Economics, vol. 108, pp. 349 - 366

The Characteristics Of The Boards Of Directors In Turkey: The Outlook On The Anatolian 500 Companies

Mustafa ÇALIŞKAN
Nevşehir Hacı Bektaş Veli University
Gülşehir Vocational School,
Nevşehir 50900, Turkey
caliskan@nevsehir.edu.tr

Mustafa KURT
Yalova University, Faculty of Economics
and Administrative Sciences,
Yalova 77200, Turkey
mustafakurt90@hotmail.com

Extensive Summary

Introduction

The concept of the Board of Directors took part in the focus of many studies. In particular, this issue has been investigated in many aspects in the studies conducted internationally. While the size of the board of directors and its impact on business performance are examined in some of these studies (Boone & others., 2007; Guest, 2008; Hillier & McColgan, 2006; Mak and Kusnadi, 2005; Yermack, 1996 etc.), and it has focused on the structure of the board of directors and the characteristics of board members in some other studies (Chang 2010; Ees, Gabrielsson & Huse, 2008; Kostyuk & Koverga, 2006; Pfeffer, 1972 etc.). Studies on the Boards of Directors and its structure have been conducted in Turkey as well (Akgül 2009; Aygün, İç & Sayın, 2011; Şener, 2012;). But it can be stated that these studies are limited. Furthermore, another lack seen in studies conducted in Turkey is absence of a study that takes into account and examines all of Turkey. In order to fill this gap in the literature this study has tried to present the main features of the boards of directors of the joint stock companies that are determined with the cooperation of the Ekonomist magazine and Turkish Economy Bank (TEB) and listed in the Anatolian 500 companies. Primarily the literature on the concept of the board of directors and basic characteristics that determine the structure of the board is discussed in the study. Later, findings concerning the structural properties of businesses taken in the sampling are discussed via a survey.

(The Concept Of The) Board of Directors

Many definitions regarding the concept of the Board of Directors are found in the literature. According to Mintzberg (1983), board of directors is a formal port located usually between the company's shareholders and company executives who are registered to (/ responsible for) the daily operation of the organization. According to Fama and Jensen (1983), boards of directors are responsible for following and directing the strategy as the peak of the company's decision-audit system, but not for the implementation of strategic decisions or daily management. According to Tüngler (2000, p. 232), boards of directors are the bodies representing the company in the business dealings and court as a responsible for decisions of the company.

By many researchers boards of directors are considered in the center of corporate governance as a corporate entity that decisions are made to create a

competitive advantage for the businesses and as the most important legal administrative mechanisms (Daily & Others., 2003, p. 373; Kostyuk & Koverga, 2006, p. 48; Zilberg, 2013, p. 174; Ziv & Weisbach, 2013, p. 363)..

Dynamics Determining the Structure of the Board of Directors

What would be the subject of structural properties of the board of directors to fulfill its responsibilities is important as it allows the organization to work more efficiently. According to Green (2005, p. 28), poorly designed boards prevents the managers fulfilling their obligations in the real sense. Therefore attention should be paid to features such as independence of the board, the number of members on the board, committees under the board and leadership structure of the board in the formation of a good board. Yıldırım (2012, p. 31-53), in a manner similar to Green states that the ideal boards of directors must bear a number of qualitative and quantitative characteristics. Accordingly, issues such as the number of members on the board (size of the board), characteristics of the members making up the board, the diversity of the board, the independent members, demographics of the board and sub-committees should be handled carefully in the formation of a board.

Objectives, Importance and Scope of the Study

Studies conducted in Turkey related to boards of directors are local based and a limited number. This study aims to reveal the structure of the boards of directors of the businesses listed in the Anatolian 500 firms and to provide the opportunity to identify regional trends, if available. Findings of the businesses operating in all regions surveyed in this study were obtained.

General Characteristics of the Companies Participated in the Study

2,5 % of businesses surveyed under this study consists of enterprises established before 1950. 37.5 % of businesses participated in the survey consists of businesses operating since the 1990 – 2000s, and 31% of businesses is since the 1971 – 1990s. And again foundation year of 10.5% of the companies in the sampling is between the years 1951-1960. In terms of number of employees, 49.5% of businesses have a number of employees 500 and more. Furthermore, the range that businesses clustered in the most according to the number of employees is a 14% that is businesses having a number of employees 200 up to 300. When examining the sectoral distribution of enterprises within the scope of the survey, it is seen that the substantial part of businesses are located in the Food Industry (23.5%) and Weaving - Textile - Yarn Sector (22.5). Apart from these, areas such as metal industry, automotive, iron and steel industry, and cement industry are sectors in which businesses engage in activities.

Discussion and Conclusions

Determining the structural properties of the boards of joint stock companies can be deemed among the most important indicators for the understanding of management mentality in Turkey in the context of corporate governance. Therefore, the basic properties defining the boards of enterprises surveyed in this study were tried to be determined from several aspects starting from literature review. Accordingly, the fundamental characteristics of the board of directors through variables such as the number of members on the board (board size), discrepancy of chairman of the board and chief executive officer (dualism dilemma), female representation on the board (the

gender distribution of the board), number of foreign national members on the board, the board's independence, professional experience of board members, the average age of board members, interlocking board memberships and committees were studied to be determined.

According to the findings, the average number of members of the enterprises participated in the survey is 4.91. While in 58% of enterprises surveyed in the study, chairman of the board and chief executive officer are the same people, in the other hand 16% of enterprises have separate individuals as chairman of the board and chief executive officer. The study shows the average number of female members as 0.58%. Chairman of the board in only three of the 200 companies surveyed are women. However, only 14 companies have foreign national members while the rest 186 companies have no the members of foreign nationals. Rate of independent members on the boards of enterprises in the sample shows up 0,54. 81% of these companies do not have external members from the outside. While the average age of board members is seen as 47,48 the sectoral experience of board members is seen as 11,72 in average. Finally, the 52 (26 %) of businesses in the sampling has members serving also on the boards of other different companies.

Characteristics constituting the structure of the board are issues discussed by researchers with great interest since they have the dynamics affecting the performance of the companies. Hence in this study the overall image and the dynamics of the board of directors of large enterprises in Turkey are the main research issues. The common point of the previous studies regarding the structural properties of the board of directors is to focus on a limited number of properties. In this respect, this study provides quite widely information about the boards of enterprises in Turkey for researchers.