

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DENGELİ KART SİSTEMİ (BALANCED SCORECARD)
İLE KURUMSAL YÖNETİM PERFORMANSININ
ÖLÇÜMÜ: ANKARA İMALAT SANAYİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan
İlhami KARAHANOĞLU**

**Danışman
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER**

Doktora Tezi

**Mart 2015
KAYSERİ**

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DENGELİ KART SİSTEMİ (BALANCED SCORECARD)
İLE KURUMSAL YÖNETİM PERFORMANSININ
ÖLÇÜMÜ: ANKARA İMALAT SANAYİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

(Doktora Tezi)

**Hazırlayan
İlhami KARAHANOĞLU**

**Danışman
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER**

**Mart 2015
KAYSERİ**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

İlhami KARAHANOĞLU

YÖNERGEYE UYGUNLUK

“Dengeli Kart Sistemi (Balanced Scorecard) İle Kurumsal Yönetim Performansının Ölçümü: Ankara İmalat Sanayinde Bir Araştırma” adlı doktora tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan

İlhami KARAHANÖĞLU

Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Osman UNUTULMAZ

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER danışmanlığında **İlhami KARAHANÖĞLU** tarafından hazırlanan, “**Dengeli Kart Sistemi (Balanced Scorecard) İle Kurumsal Yönetim Performansının Ölçümü: Ankara İmalat Sanayinde Bir Araştırma**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

20.12/2015

JÜRİ:

Danışman : Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

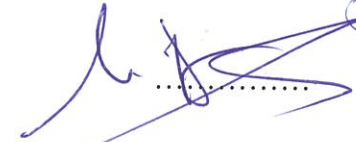
Üye : Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

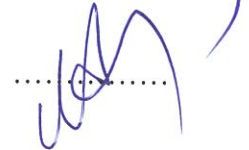
Üye : Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU

Üye : Prof. Dr. Azzem ÖZKAN

Üye : Yard. Doç. Dr. M. Suat AKSOY







ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 03/04/2015 tarih ve 07 sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Prof. Dr. Lütfullah ÇEBECİ
Enstitü Müdürü

DENGELİ KART SİSTEMİ (BALANCED SCORECARD) İLE KURUMSAL YÖNETİM PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ: ANKARA İMALAT SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA

İlhami KARAHANÖĞLU

Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Doktora Tezi, Şubat 2015

Danışman: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

ÖZET

Literatürde kurumsal yönetimin firma etkinliği ve performansı üzerinde kurumsal yönetimin etkisi geniş ölçüde tartışılmaktadır. Buna karşın literatürde kurumsal yönetim performansının ölçülmesi ile ilgili sınırlı sayıda araştırma söz konusudur. Bu çalışma bu alandaki görgül araştırma eksikliğini gidermeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemini Türkiye'nin Ankara ili imalat sanayindeki anonim şirket statüsünde faaliyet gösteren ve yönetsel bir kadroya sahip işletmeler (N=86) oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı, kurumsal yönetimin teorik çerçevesi, kurumsal yönetim uygulamaları ve kurumsal yönetim performansının ölçülmesi hakkında bilgi vermek ve dengeli kart sistemi yardımıyla kurumsal yönetim performansını ölçmek ve dengeli kart sisteminin her bir boyutunun kurumsal yönetim performansının ölçümündeki göreceli ağırlığını tespit etmektir. Araştırma bulgularına göre, imalat sanayinde faaliyet gösteren firmalar açısından kurumsal yönetim performansı ölçülürken en fazla etkiyi içsel süreçler ve en az etkiyi ise finansal boyutun yaptığı tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre, dengeli kart sisteminin esas alındığı kurumsal yönetim performans ölçüm modelinde müşteri ilişkileri boyutunun iç süreçler, öğrenme ve gelişme ve finansal boyutlar ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu ortaya konmuştur. Benzer şekilde iç süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme ve finansal boyut arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Öte yandan, öğrenme ve gelişme boyutunun finansal boyut ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Son olarak çalışmanın bazı kısıtları olduğu vurgulanmış ve gelecekte yapılacak araştırmalar konusunda bazı önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Dengeli Kart Sistemi, Analitik Hiyerarşi Prosesi, Monte Carlo Simülasyonu

**MEASURING PERFORMANCE OF CORPORATE GOVERNANCE BY
BALANCED SCORECARD: A SURVEY OF ANKARA MANUFACTURING
INDUSTRY**

İlhami KARAHANOĞLU

Erciyes University, Graduate School of Social Sciences

Phd. Thesis, February 2015

Supervisor: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

ABSTRACT

The impacts of corporate governance on firm efficiency and performance have been widely studied in the literature. However, there are few studies with respect to measuring performance of corporate governance. This research aims to remove the lack of empirical research in this area. The sampling consists incorporated companies that have executive management (n=86) in manufacturing industry in the Ankara province, Turkey. The purpose of this study is to inform the theoretical framework of corporate governance, corporate governance practices, measuring corporate governance performance, to measure corporate governance performance by the help of balanced scorecard and to determine the relative weight of balanced scorecard dimensions in measuring corporate governance. According to findings of the research findings, it determined that the impact of the internal process dimension over the corporate governance performance is the most whereas the financial dimension is the least for incorporated companies in the manufacturing industry. Moreover, the results of research showed that the dimension of customer relations was found to be positively related to internal business process, learning and growth, financial dimensions of corporate governance model based on balanced scorecards. Similarly, internal business process was found to positively correlate with learning and growth, and financial dimensions of its model. On the other hand, learning and growth was to be found to be positively related to financial dimensions of mentioned model. Finally, it is emphasized that the study has some limitations and suggestions are included about the researches to be done in the future.

Key Words: Corporate Governance, Balanced Scorecard, Analytical Hierarchy Process, Monte Carlo Simulation

TEŞEKKÜR

Doktora tez çalışmasının teorik altyapısı ve uygulaması ile ilgili yönlendirmeleri, katkıları ve yapıcı eleştirileri nedeniyle doktora tez danışmanım Prof. Dr. Şevki ÖZGENER'e çok teşekkür ederim. Ayrıca doktora eğitimi süresince bilimsel olarak şahsımın yetişmesine katkıda bulunan Erciyes Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğretim üyelerine, tez işleme komitesindeki öğretim üyelerine ve doktora sürecinde karşılaştığım her sorunları aşmak için daima kolaylık sağlayan Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışanlarına canı gönülden teşekkür ederim.

Hayatı boyunca sevgisini, emeğini ve hoş görüşünü şahsımdan esirgemeyen annem Cihan KARAHANOĞLU'na, babam Hüseyin KARAHANOĞLU'na ve bu süreçte şahsıma destek veren kardeşlerim Ertuğrul KARAHANOĞLU ve Ömer KARAHANOĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İlhami KARAHANOĞLU

Mart 2015, KAYSERİ

İÇİNDEKİLER

DENGELİ KART SİSTEMİ (BALANCED SCORECARD) İLE KURUMSAL YÖNETİM PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ: ANKARA İMALAT SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
YÖNERGEYE UYGUNLUK.....	ii
KABUL ONAY	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI ve PERFORMANS GÖSTERGELERİ

1.1. PERFORMANS KAVRAMI.....	6
1.2 PERFORMANSIN DİĞER KAVRAMLAR İLE OLAN İLİŞKİSİ	9
1.2.1 Performans ve Verimlik.....	9
1.2.2 Performans ve Etkililik	10
1.2.3 Performans ve Esneklik	10
1.2.4 Performans ve Kalite.....	11
1.3. PERFORMANS SEVİYELERİ VE GEREKLERİ	11
1.4. PERFORMANS KAVRAMI İLE İLGİLİ GÜNCEL ÇALIŞMALAR	13
1.4.1. Stratejik Yönetim Perspektifi.....	16
1.4.2. Girişimcilik Yaklaşımı	17
1.4.3. Mikroekonomik Perspektif.....	17
1.5. PERFORMANS GÖSTERGELERİ	17

1.6. LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS.....	20
1.7. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ÖRGÜT PERFORMANSI	21

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM KAVRAM ve BOYUTLARI

2.1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI.....	25
2.2. KURUMSAL YÖNETİMİN TEORİK GEÇMİŞİ.....	27
2.3. KURUMSAL YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE YAPISI.....	30
2.3.1. Pay Sahibi Yaklaşımı	30
2.3.2. Paydaş Yaklaşımı	31
2.3.3. Bütünleşik Yaklaşımı	31
2.4. KURUMSAL YÖNETİM MEKANİZMALARI.....	33
2.5. KURUMSAL YÖNETİM MODELLERİ.....	36
2.5.1. Geleneksel Model.....	37
2.5.2. Co-Determinasyon Modeli.....	38
2.5.3. Paydaş Modeli.....	38
2.6. KURUMSAL YÖNETİMİN FONKSİYONLARI	40
2.7. KURUMSAL YÖNETİMİN KAYNAKLARI.....	41
2.8. KURUMSAL YÖNETİMİN UNSURLARI.....	42
2.8.1. Yönetim Kurulları.....	43
2.8.2. Yönetim	46
2.8.3. Düzenleyici Kurumlar.....	47
2.8.4. İç Kontrol	48
2.9. KURUMSAL YÖNETİMİN İLKELERİ VE PRENSİPLERİ	48
2.10. KURUMSAL YÖNETİM İLE PERFORMANS İLİŞKİSİ	52
2.11. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM.....	57
2.12. DEĞİŞİK ÜLKELERDE KURUMSAL YÖNETİMİN UYGULAMALARI	60
2.12.1. İngiltere	61

2.12.2. Amerika Birleşik Devletleri	63
2.12.3. Almanya	65
2.12.4. Kıta Avrupası.....	68
2.12.5. Brezilya.....	69
2.12.6. Güney Kore	70
2.13. TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI	70
2.13.1. Türkiyede Kurumsal Yönetimi Destekleyen Kurumlar	70
2.13.2. Türkiye’de Kurumsal Yönetimi Destekleyen Kanuni Uygulamalar	71
2.14. KURUMSAL YÖNETİMİN FAYDALARI	76
2.15. KURUMSAL YÖNETİMİN SAKINCALARI	77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DENGELİ KART SİSTEMİ (BALANCED SCORECARD)

3.1. DENGELİ KART SİSTEMİNE GİRİŞ	79
3.2. DENGELİ KART SİSTEMİNE DUYULAN İHTİYAÇ	80
3.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE DENGELİ KART SİSTEMİ (BALANCED SCORECARD)	81
3.4. DENGELİ KART SİSTEMİNİN BOYUTLARI	83
3.4.1. Finansal Boyut	84
3.4.2. Müşteri Boyutu	87
3.4.3. İçsel Şüreçler Boyutu	89
3.4.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu	91
3.5. DENGELİ KART SİSTEMİNDE PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN AĞIRLIKLARI	92
3.6. DENGELİ KART SİSTEMİNDE KULLANILAN YENİ BİR ARAÇ OLARAK DEĞER YARATMA HARİTALARI	94
3.7. BAŞARILI DENGELİ KART SİSTEMİ UYGULAMARI	95

3.8. DENGELİ KART SİSTEMİNDE YENİ BOYUTLAR ve GÜNCEL DÜŞÜNCELER	97
3.9. DENGELİ KART SİSTEMİNİN FİRMAYA SAĞLADIĞI YARARLAR....	101
3.10. DENGELİ KART SİSTEMİ UYGULAMARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR	103

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM PERFORMANS ÖLÇÜM MODELLERİ

4.1. KURUMSAL YÖNETİM PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN GELİŞİMİ.....	105
4.2. KURUMSAL YÖNETİM PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMİ OLARAK KULLANILAN DERECELENDİRME SİSTEMLERİ (CORPORATE GOVERNANCE RATING SYSTEMS).....	106
4.2.1. The Corporate Library TCL Derecelendirme Sistemi	108
4.2.2. Standart & Poors Derecelendirme Sistemi	108
4.2.3. Institutional Shareholder Services (ISS) Derecelendirme Modeli	109
4.2.4. Governance Metric International (GMI)	109
4.2.5. Deminor Derecelendirme Sistemi	110
4.3. KURUMSAL YÖNETİM PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE GÖZ ÖNÜNE ALINMASI GEREKEN UNSURLARI	110
4.3.1 Yönetim Kurulu Üyeleri ve Vekilleri.....	111
4.3.2. Yönetim Komiteleri.....	112
4.3.3. Üst Yönetim Çalışanları.....	112
4.3.4. Hisse Temelli Planlar	113
4.3.5. Satın Alınmaya Karşı Varolan Savunma Sistemleri.....	113
4.3.6. Akkreditasyon ve Yönetmelikler	113
4.3.7. Hak Planlaması.....	114
4.3.8. Teftiş	114
4.3.9. Hisse Senedi Sahipliğinin Kontrolleri.....	114

4.4. KURUMSAL YÖNETİM PERFORMANS ÖLÇÜM MODELİ OLARAK DENGELİ KART SİSTEMİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	115
---	------------

BEŞİNCİ BÖLÜM

İMALAT SANAYİ İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM PERFORMANSININ DENGELİ KART SİSTEMİ İLE ÖLÇÜLMESİ

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	123
5.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	125
5.2.1. Örneklem.....	125
5.2.2. Ölçekler	127
5.2.3. Araştırma Modeli	134
5.2.4. Veri Analiz Yöntemleri	137
5.3. VERİLERİN ANALİZİ VE ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	148
5.3.1. Araştırmaya Konu Olan İşletmeler ile İlgili Genel Bilgiler	148
5.3.2. Kurumsal Yönetime Ait Boyutların İstatistikî Dağılım Özellikleri.....	149
5.3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Analizine İlişkin Araştırma Bulguları.....	153
SONUÇ.....	162
KAYNAKLAR	165
EKLER.....	189
ÖZGEÇMİŞ.....	200

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Farklı Araştırmacılara Ait Performans Tanımlamaları	7
Tablo 1.2. Performans Seviyeleri ve Özellikleri	13
Tablo 1.3. Performans Göstergeleri.....	19
Tablo 2.1. Kurumsal Yönetim Tanımları	26
Tablo 2.2. Süpervizörler Kurulu ile Yönetim Kurulu Araşındaki Farklılıklar	67
Tablo 2.3. Kıta Avrupası Ülkelerinin Kurumsal Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırılması	69
Tablo 3.1. Dengeli Kart Ssiteminde Kullanılan Finansal Performans Ölçüm Kriterleri	86
Tablo 3.2. Dengeli Kart Ssiteminde Kullanılan Müşteri Performans Ölçüm Kriterleri	88
Tablo 3.3. Dengeli Kart Ssiteminde Kullanılan İç Süreçler Boyutu Performans Ölçüm Kriterleri	90
Tablo 3.4. Dengeli Kart Ssiteminde Kullanılan Öğrenme Boyutu Performans Ölçüm Kriterleri	92
Tablo 4.1. Alman Finansal Analizciler Derneğinin Kurumsal Yönetim Dengeli Kart Performans Değerlendirme Modeli	119
Tablo 4.2. Çin Kurumsal Yönetim Kart Ölçüm Sistemi Boyutlar ve Ağırlıkları.....	121
Tablo 4.3. ICD Kurumsal Yönetim Perfomans Ölçüm Modeli Kart Sisteminin Boyutları ve Ağırlıkları	122
Tablo 5.1. Çalışmada Geliştirilen Ölçek ve Yararlanılan Kaynaklar	129
Tablo 5.2. AHP Süreci Karşılaştırma Puanları Tablosu	140
Tablo 5.3. RI Değerleri.....	142
Tablo 5.4. AHP Süreci Sonucunda Oluşan Yüzde Değerler	150
Tablo 5.5. Tüm Sorular Eşit Perfomans Ağırlığına Sahip Olduğu Durumda Ortaya Çıkan Korelasyon Değerleri Ve Güvenilirlik Katsayıları	158

Tablo 5.6. En Yüksek Korelasyon Toplamını Veren Simulasyon Sonucunda Firma Bazında Ortaya Performans Değerleri Açısından Performans Boyutları Arasındaki Korelasyonlar Analizi Sonuçları.....	159
Tablo 5.7. Her Bir Soru Bazında Toplam Performansa Olan Yüzde Katkı ve Her Bir Boyutun Toplam Performansa Olan % Katkısı.....	160

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Kurumsal Yönetimin Unsurları.....	33
Şekil 3.1. Dengeli Kart Sistemi Veri Kaynakları ve Uygulama Şartları.....	83
Şekil 3.2. Dengeli Kart Sisteminin Boyutları.....	84
Şekil 3.3. BSC Boyutları ve Ölçüm Kriterleri	102
Şekil 4.1. Performans Ölçümünde Scorecard Oluşturma Süreçleri	106
Şekil 4.2. Belacourt ve Klude (2000) Kurumsal Yönetim Performans Ölçüm Modeli	118
Şekil 5.1. Araştırma Modeli	137
Şekil 5.2. Boyutlar ile Anket İfadeleri Arasındaki İlişki.....	146
Şekil 5.3. İç Süreçler Boyutuna Ait AHP Sürecinden Elde Edilen Performans Skorunun Dağılımı	151
Şekil 5.4. Müşteri Boyutuna Ait AHP Sürecinden Elde Edilen Performans Dağılımı.....	151
Şekil 5.5. Öğrenme ve Gelişme Boyutuna Ait AHP Sürecinden Elde Edilen Performans Skorunun Dağılımı.....	152
Şekil 5.6. Finansal Boyuta Ait AHP Sürecinden Elde Edilen Performans Skorunun Dağılımı.....	152
Şekil 5.7 a,b,c,d: Mone Carlo Sürecinde, (AHP Yöntemi İle Elde Edilen Performans Dağılımlarından) Simüle Edilen İlk Performans Ağırlıklarının Ardından Ortaya Çıkan Firma Bazında Performans Değerleri	157
Şekil 5.8. Kurumsal Yönetim Performansı Boyutları Ağırlıkları.....	160
Şekil 5.9. Kurumsal Yönetim Performansı Boyutlarının Ağırlıkları	161

GİRİŞ

Artan rekabet daha verimli yatırımlar yapmak amacıyla firmaları fiziksel olarak büyümeye, çevreleri ile etkin iletişime sahip olmaya ve paydaşlar arasındaki ilişkileri kuvvetlendirmek için gerekli faaliyetleri ortaya koymaya itmektedir. Bu değişim ise günümüzde küreselleşmenin etkileri ile daha kuvvetli hissedilmektedir. Özellikle teknoloji ile desteklenen küresel aktiviteler, dünyada bilgi ve karar verme önündeki engelleri kaldırmakta, sermayenin sadece yerel değil aynı zamanda da uluslararası bir kimlik kazanmasına neden olmaktadır. Bu çerçevede yatırım yapmak isteyen sermaye sahiplerinin kendini daha fazla güvende hissedebilmesi ve borç verecekleri firmalar hakkında bilgi sahibi olmaları daha da önemli hale gelmiştir. Finansal raporların ve tutulan kayıtların belli bir merkezi sisteme göre standartlaştırılmasının ardından, pay sahiplerinin birbirleriyle ve yöneticilerle olan ilişkilerini düzenleme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaç kurumsal yönetimi doğurmuştur. Bu anlayış, herhangi bir organizasyonun gerek hak sahiplerine gerekse kamusal menfaatlere zarar vermeyecek şekilde kaynak kullanımını ve sadece hissedarlar için değil, paydaşlar için de refah artışı sağlamasının gerekliliğini savunmaktadır. Farklı beklenti ve güdülere sahip kişi ve grupları belli bir yasal zeminde bir araya getiren kurumsal yönetim, asimetrik bilgiyi, çıkar çatışmasını, anonim ortaklığı ve acenta problemini kendine en yakın hedefler olarak seçmiştir.

Kurumsal Yönetim, en geniş anlamda, şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanabilir. Kurumsal Yönetim, esasen şirketlerin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşlar arasındaki ilişkiler dizisini kapsar. Kurumsal Yönetim, bir şirketin tüm içsel ve dışsal düzenleyici ve izleme mekanizmalarının yanı sıra örgüt yapısı, değerleri, işletme politikaları ve ilkeleri kapsayacak şekilde yönetilmesi ve gözlenmesine yönelik bir sistemdir.

Firmalar, ulusal veya uluslararası pazarlarda ve sermaye piyasalarında faaliyet göstermek, kaynakları etkin bir biçimde kullanmak ve farklı paydaşların çıkarlarını dengeleyerek sürdürülebilirliği stratejilerine yansıtmak istiyorlarsa, yönetimlerini, çalışma biçimlerini, iş ve kalite standartlarını ve denetim uygulamalarını yeni gelişmeler ve düzenlemeleri takip ederek uluslararası standartlara uyarlamak durumundadırlar. Bu nedenle kurumsal yönetimin uygulama alanı bulduğu firmalarda yönetim kurulları, icradan sorumlu yöneticiler ve hissedarlar arasında haklar ile görev ve sorumlulukların dağılımının yapılması; firma kararlarını verecek organların ve bu kararlara ilişkin prosedürlerin ve süreçlerin belirlenmesi; paydaşlarla sürdürülebilir ilişkiler kurulmasını sağlayacak mekanizmaların oluşturulması; iş ve kalite standartlarının belirlenmesi; hesap verilebilirlik ve şeffaflık temelinde denetim uygulamalarının işletilmesi önem arz etmektedir.

Kurumsal yönetim, çalışanlar arasındaki amaç birliği kavramını tüm paydaşları kapsayacak şekilde genişleterek, yönetim performansının objektif olarak izlendiği sistemler oluşturmaktadır. Kurumsal yönetime sahip firmalarda her çalışanın ne yapacağı ve nasıl çalışacağına dair hususlar açık olduğundan ve çalışanlar bu konularda eğitilmiş olduğundan müşteri memnuniyeti ve firma performansı çok yüksektir.

Kurumsal yönetim anlayışı, anonim ortaklıklarda pay sahipleri dahil tüm paydaşların haklarının korumasını ve bu çerçevede paydaşlar arasındaki ilişkilerin ve kuralların düzenlemesini hedeflemektedir. Bu anlayış, küresel temelde şeffaflığın artırılarak makroekonomik politikaların mikro ekonomik politikalarla desteklenmesini esas almaktadır. Özellikle kurumsal yönetimin uygulamalarının etkinliğini yöneticilerin nitelikleri, yönetim anlayışı, yönetim ve denetim uygulamaları, şeffaflık, paydaşlarla ilişkiler ve müşterilerin beklentileri etkilemektedir. Bu nedenle kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi için değişen şartlara uyumlu ve güvenilir düzenleyici ve hukuki ortamın oluşturulması, devlet ve diğer düzenleyicilerin sorumluluğudur. Ancak günümüzde Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren firmalar Kurumsal Yönetimin işleyişi, unsurları, prensipleri ve yapısal şartları ile ilgili olarak yeterli kaynağa ve enformasyona sahip değildirler.

Dünyada Anglo-Sakson sistemi ve Kıta Avrupası sistemi olmak üzere 2 farklı temel kurumsal yönetim sistemi mevcuttur. Her iki sistemin benzer tarafları olmakla birlikte,

söz konusu farklılıkların hukuk sistemlerinden değil piyasaların yapılarındaki farklılıklardan kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Ancak, hangi model uygulanırsa uygulansın, Kurumsal Yönetimin nasıl ölçüleceği ve değerlendirileceği önemli bir problemidir. Günümüzde kesin olarak yaygınlaşmış ve herkesçe kabul edilmiş sistematik bir ölçme ve değerlendirme yönteminin eksikliği dikkat çekmektedir. Her ne kadar çeşitli uluslararası derecelendirme kuruluşları, meslek odaları, üst kurullar ve danışmanlık kuruluşları belli sistemlerle Kurumsal Yönetimi değerlendirse de, günümüzde genel geçer olan bir model bulunmamaktadır. Bu çalışma kurumsal yönetim performansını ölçmeye yönelik modellere dair eksikliği gidermeye yönelik bir incelemedir.

Günümüzde değişen ve gelişen bilgi teknolojileri, sermaye hareketlerinde liberalizasyon ve tedarikçilerle güvene dayalı ilişkiler kurmanın gerekliliği nedeniyle firmalardaki üst düzey yöneticiler, stratejik amaçlara ulaşmak ve şeffaflık ve hesap verilebilirlik için sadece finansal boyutlara odaklanan kurumsal yönetim modellerinin yetersiz olduğunu, buna ek olarak finansal olmayan varlıklar ve yeteneklerin bu performans ölçüm sistemlerinde temel gösterge olarak kabul edilmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Hem finansal göstergeleri, hemde finansal olmayan göstergeleri kapsamı nedeniyle Dengeli kart sistemi, bu çalışmada önerilen kurumsal yönetim modelinin geliştirilmesinde esas unsur kabul edilmiştir.

Dengeli puan kartı (Dengeli Kart Sistemi ya da Balanced Scorecard), firmanın misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans göstergesi setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir (Coşkun, 2006: 29). Dengeli puan kartının müşteri boyutu, içsel boyut, yenilik ve öğrenme boyutu, finansal boyutu bulunmaktadır (Kılınç, Mescid ve Güler, 2008: 159).

Ayrıca önerilen modelde literatürde bahsi geçen kurumsal yönetim uygulamaları ve performanslarının ölçümü, dengeli kart sistemi ile ilişkilendirilerek bir kurumsal yönetim ölçeği geliştirilmiştir. Dolayısıyla bu araştırma kurumsal yönetim performansının ölçülmesi ile ilgili yeni bir model önerisini inceleme konusu yapmaktadır. Bu önerilen bu model, dengeli kart sistemi esas alınarak geliştirilmiştir.

Bu Çalışmada Kurumsal Yönetim performansını ölçmek için hangi yöntemler (veya modeller) kullanılmaktadır, bu yöntemler hangi değişkenleri ihtiva etmektedir ve bunlar performansı nasıl ölçmektedir, Kurumsal Yönetim Performansı dengeli kart sistemi ile ölçülebilir mi, Dengeli kart sistemi ile kurumsal yönetim performansı ölçüldüğü zaman dengeli kart sisteminin her bir boyutunun göreceli ağırlığı hangi düzeyde olabilir soruları göz önüne alınarak; çalışmanın amacı, kurumsal yönetimin teorik çerçevesi, kurumsal yönetim uygulamaları ve kurumsal yönetim performansının ölçülmesi hakkında bilgi vermek ve dengeli kart sistemi yardımıyla kurumsal yönetim performansını ölçmek ve dengeli kart sistemindeki her bir boyutunun kurumsal yönetim performansının ölçümündeki göreceli ağırlıklarını tespit etmek olarak düşünülmüştür.

Belirtilen amaç doğrultusunda araştırmanın birinci bölümünde performans kavramı, performans ile ilişkili diğer kavramlar, performans ölçümü, performans seviyeleri ve gerekleri, kurumsal yönetimde strateji, toplam kalite yönetimi ve liderlik gibi performans üzerinde doğrudan etkisi olduğu düşünülen kavramlar ve performans göstergeleri üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise, kurumsal yönetim kavramı, kurumsal yönetimin mekanizmaları ve prensipleri, kurumsal yönetimin kaynakları, kurumsal yönetimin uluslararası uygulamaları, kurumsal yönetimin kanuni altyapısı, kurumsal yönetimin unsurları, kurumsal yönetimin yararları ve sakıncaları, çeşitli işletme tiplerinde kurumsal yönetim yapısı ve Türkiye’de kurumsal yönetim üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümünde ise, bir performans ölçüm modeli olarak Dengeli Kart Sistemi ele alınmıştır. Bu amaçla, dengeli kart sisteminin boyutları derinlemesine ele alınmış, güncel görüşlere yer verilmiş, farklı uygulamaları incelenmiştir.

Araştırmanın dördüncü kısmında bugüne kadar uygulanmış olan Kurumsal Yönetim performans ölçüm modellerine değinilmiş ve ayrıca Kurumsal Yönetim performans ölçüm modeli olarak dengeli kart sisteminin destekleyen araştırmalar ön plana çıkarılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise Ankara imalat sanayiinde Dengeli Kart Sistemi ile Kurumsal Yönetim Performansının Ölçülmesi ile ilgili bir araştırmanın metodolojisine, bulgularına ve sonuçlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI ve PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Bu bölümde performans kavramı, performans ile ilişkili diğer kavramlar, performans ölçümü, performans seviyeleri ve gerekleri, kurumsal yönetimde strateji, toplam kalite yönetimi ve liderlik gibi performans üzerinde direkt etkisi olduğu düşünülen kavramlar ve performans göstergeleri üzerinde durulmaktadır.

1.1. PERFORMANS KAVRAMI

Yönetim yazınında performansa ilişkin bakış açısı günümüze gelene kadar sürekli değişme göstermiştir. Zira performansın tanımlanmasında esas alınan ölçütler ve süreçlerin bazıları zaman içinde önemini yitirirken, hızlı değişim nedeniyle yeni ortaya çıkan bazı ölçütler ve süreçlerler daha fazla önem kazanmıştır.

Genel olarak performans kavramı, amaçlı ve planlı faaliyetler sonucunda ulaşılanı nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavram olup, mutlak ya da görelî olarak açıklanabilir. Başka bir deyişle performans bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir kuruluşun o işle amaçlanan hedefe ne ölçüde ulaşabildiğinin nicel ve nitel olarak ifadesidir (Özer, 2009: 3-4).

Ancak yönetim literatüründe performansın her sektöre ve işletmeye uyarlanabilecek genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamakla birlikte, performans ile ilgili çok sayıda tanıma rastlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda Tablo 1.1’de verilmiştir.

Tablo 1.1. Farklı Araştırmacılara Ait Performans Tanımlamaları

Araştırmacı	Tanım
Kalkandelen (1974: 111)	Performans, belli bir zaman süresinde üretilen mal ve hizmetlerin tümüdür.
Başaran (1996: 179).	Performans kavramı; belli bir görev ya da amaç çerçevesinde önceden belirlenen görevleri yerine getirme derecesidir.
Hong ve Waon (1998: 779)	Performans; sistemi temsil eden süreçlerin düzenli ve sürekli olarak çalışabilmesi ve işlevselliğidir.
Bharadwaj (2000: 174)	Performans kavramını yetenekler ve kaynaklar arasında bağlantı kurabilen bir kırıttır.
Christopher vd. (2000: 114)	Performans, tanımlanmış olan indikatörler üzerinden farklı işlevlerin yerine getirilebilmesidir.
Davis ve Dooley (2008: 54-55)	Performans, örgütün iş yapma ve süreçlerinde gerçekleştirdiği iyileştirmelerdir.
Grant (2012: 36)	Performans, stratejik hedefler doğrultusunda oluşturulmuş amaçlara varılabilme derecesidir. Performans, iş yapma süreçlerinde gerçekleştirilen iyileştirme ve geliştirmelerin toplamıdır.

Postmodern yönetim modellerinin etkin olması ile birlikte performans kavramı örgütün, kişinin ya da sürecin belli bir amaca ulaşmak üzere daha önceden tanımlanmış çıktı ve kaynakları kullanarak amaca ulaşabilmesi olarak tanımlanabilir. Bu manada performans sadece kişi kavramı ile sınırlı kalmamış, ana amaç dışında küçük ve yardımcı amaçlar için de performans kavramının tanımlanabileceği ifade edilebilmiştir. Performans sadece çıktıları değil aynı zamanda tanımlı girdileri de içermeye başlamış bu özelliği ile de verimlilik ve etkinlik kavramlarını da desteklemiştir.

Performans, çalışan amaçları ile örgütsel amaçlar arasında bütünlük oluşturmayı, etkin bir planlama ve kaynak kullanımını sağlar. Geri bildirim ve gelişmeyi desteklediği gibi, amaçlar bütünü yoluyla örgütsel kültürü de güçlendirir. Performansın etkin değerlendirilmesi, bilgi akışını hızlandırır, öğrenme ve eğitimi kolaylaştırır.

Performans kavramının daha da iyi yerleştiği organizasyonlarda kendini yönetme ve motivasyon önem kazanır. Buna ek olarak iş stratejileri, teknolojiler ve iş gören katılımı arasında karşılıklı ve ölçülebilen bir ağ oluşturulur.

Performans çalışmaları, örgütlerin fiziksel, mali veya insan kaynaklarını, verimli değerler olarak algılayıp, paylaşılan amaçlara ulaşmak hedefiyle kullanan unsurlar olduğu perspektifine dayanmaktadır (Alchian ve Demsetzt; 1972: 347). Yani örgütün temel amacı, belli bir değeri ortaya çıkarmaktır. Değer oluşturma ve bu değeri kullanma süreci ise temel bazı özelliklere sahiptir. Çalışmalar değerın dört temel özelliğı olduğunu belirtmektedir. Bunlar (Carton ve Hofer; 2006: 134-136):

1. Değer Oluşturma Süreci Durumsaldır: Oluşturulan değer somut ya da soyut, finansal ya da finansal olmayan bazen de tüm bu ayrımların bir karışımı olabilir. Kamu kurumları yaşam kalitesini artırmayı kendilerine değer oluşturma süreci olarak kabul ederken, kimi özel girişimler paydaşların memnuniyetini ya da artan karlılığı oluşturulan değerin bir ölçütü ya da sahip olması gereken bir özellik olarak benimseyebilirler. Bu bağlamda, Cameron vd. (2004: 776-778), örgütsel performans çalışmalarının örgütsel alandaki diğer çalışmalar ile kıyaslandığında, daha karmaşık ve çok boyutlu olduğunu belirtmiştir.

2. Değer Oluşturma Çok Boyutludur: Her ne kadar değer homojen bir çıktı olarak değerlendirilse de, bu çıktı birbirinden farklı ve değişik biçimlerde ifade edilen parçalardan meydana gelmektedir. Bu da değer oluşturma sürecinin değişik boyutlardan gelen kaynakları, farklılaştırma süreci olarak algılanmasına ve tanımlanmasına sebebiyet vermektedir (Dess ve Robinson; 2006: 267). Örgüt, değer oluştururken sadece kaynağı verimli kullanmakla değil, bu kapsamda ihtiyacı olan değeri de üretmekle ve aradaki bağı kuvvetli tutmakla yükümlüdür. Bu kapsamda, örgüt değer oluştururken kaynağı (örneğin; insan kaynaklarını) çok iyi kullanıp, ancak değer oluşturmada (örneğin; az kar elde etmek gibi finansal değerler oluşturma da başarısız olmasını) aynı başarıyı gösteremeyebilir.

3. Değer Oluşturma Değerlendiricinin Perspektifine Bağlıdır: Değer, sahibinin gözünde değerlendirilir. Her örgütün paydaşı, örgütün amaçlarına ve kendi menfaati temeline dayanan farklı bir değer perspektifine sahiptir. Bu nedenle oluşturulacak olan değer söz

konusu perspektifle uyumlu olmalıdır. Performansı ölçen, değerleyen ya da gözleyen araştırmacının çalışma perspektifini, hali hazırda mevcut bulunan çerçeve etkilemektedir.

4. Gelecek Performans Beklentileri Bugünkü Değeri Algılamayı Etkiler: Oluşturulan bir değeri ya da performansı ölçmeyi en çok zorlaştıran olay, gerekli performans belirleyicileri tespit etmektir. Bu performans belirleyicilerin performansı nasıl ve hangi süreçle değiştirdiğinin tespiti ise bir başka zor süreçtir. Ancak gelecekte beklenen fırsatların, ya da tehlikelerin bugünkü ölçüme ya da yapılan ölçümlerdeki değerlendirmelere bahsi geçen değişkenler yoluyla etkide bulunduğu kimi araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur (Carton and Hofer 2006: 166-168). Değer oluşturma örgütlerde sadece birimlerin ya da üst yönetimin görevi değil, toplu bir biçimde koordinasyon ve işbirliği ile tüm yapı tarafından gerçekleştirilebilecek faaliyetler bütünüdür.

1.2 PERFORMANSIN DİĞER KAVRAMLAR İLE OLAN İLİŞKİSİ

1.2.1 Performans ve Verimlik

Hem Thomas (1996: 3)'ın performans tanımı (etkili ve verimli bir şekilde kaynak kullanma kapasitesi) hem de Griffin (2001: 21)'in verimlilik tanımı (örgütsel amaçların gerçekleşmesinde kullanılan kaynak miktarının optimalliği) göz önünde alındığında her iki kavramın birbirinden ayıramaz olduğu rahatlıkla görülmektedir. Performans ölçümünün tek standartlı bir kavram olmaması ve içerisinde personelden ürün ve hizmet kalitesine kadar çok fazla ve çeşitli değişkeni katması bu değişkenlerin değerlendirilmesinde değişmez yöntemleri gerektirmektedir. Bu aşamada verimlilik önemli bir yol gösterici olarak çalışmalara ışık tutabilmektedir. Verimlilik ve performans ile ilgili değerlendirmede kavramsal bir çerçeve sağlamaya yardımcı olmakta ve birçok gereksiz değişkenin performans ölçüm sistemine girmesine engel olmaktadır (Marrow, 2003: 152). Verimlilik kavramsal bir çatı oluşturma yanısıra, örgüt performansı için bir aracı etki görevi de görmektedir. Bu manada verimlilik göstergeleri kullanılarak örgütsel yönetimin değişik boyutlarına ait farklı uygulamalar geliştirilerek performans üzerinde olumlu sonuçlara ulaşmak mümkün olabilmektedir.

1.2.2 Performans ve Etkililik

Etkililik, ilk dönemlerde örgütsel amaçlara ulaşma derecesi olarak tanımlanmakta idi. Ancak daha sonra sistem teorisinin uygulama alanı bulması ile etkililik, tanımlanmış ve belirlenmiş kaynaklar vasıtası ile öngörülmüş olan amaçlara en üst düzeyde ulaşma derecesi olarak ifade edilmektedir (Başaran, 1996: 12).

Şahin (2010: 27) ise örgütsel etkililiği içsel süreçleri harekete geçirilebilme derecesi biçiminde ifade etmiştir. Bu nedenle her türlü performans çalışmasının ilk adımı olarak amaçların ve süreçlerin tanımlanması kabul edilmektedir. Tüm örgütsel etkililik ölçüm modelleri (amaç modeli, sistem modeli ve stratejik uyum modeli) örgütsel performansın uyumlu bir parçasıdır. Performans ölçümünün kurum içerisindeki rolü ve tasarımı ile etkililik ölçümünde kullanılan modelin yapısının uyumu, yapılacak olan ölçüm çalışmalarının sağlığı açısından da oldukça önemlidir (Rummler, 2012: 227). Verimlilik çalışmaları, etkililik konsepti çerçevesinde oluşturulmuş olan bütünsel çerçevenin performans ölçümlerinde kullanılması için önemli bir zemin hazırlamaktadır.

1.2.3 Performans ve Esneklik

Esneklik, örgüt yapısının değişen çevre ve içsel koşullar dahilinde oluşan yeni şartlara iç sistemlerini ve iş yapma biçimlerini değiştirerek uyum sağlayabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Karaman, 2008: 417). Her ne kadar ilk görüşte performans ile ilişkisi zayıf gibi görünse de, sürekli yüksek performansa ulaşabilmek için değişikliklere uyum sağlamak ve bu değişikliğin etkililiğini ve verimliliğini görebilmek oldukça önemlidir. Bu nedenle postmodern örgüt yapılarında performans kavramından ayrılmayacak bir diğer kavramda esnekliktir. Esneklik, kullanılan kaynak miktarını değiştirerek ya da artış hızını azaltarak, personelin uyum yeteneği sayesinde yeni yöntemlere adaptasyonu hızlandırabilir (Ramendran vd, 2013: 1-19). Bu manada esneklik, paydaşların yönetime katılımlarını sağlayan ve daha demokratik bir ortam oluşmasına zemin hazırlayabilen bir değişken olarak performansa katkıda bulunmaktadır.

1.2.4 Performans ve Kalite

Karar verme sürecinin bir değişkeni olarak değerlendirilen kalite, firmaların çıktılarında belli bir standarda ulaşma ve bu standartları tüm kurumsal faaliyetlere yayma amacı olarak kendini göstermektedir (Flynn et al., 2007: 667-673). ISO 8402 Kalite sözlüğünde ise, kalite bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan özelliklerinin tümüdür (Özgener, 2005: 3).

Performans ile kalite arasındaki ilişki, kaliteye ulaşmadaki doğal gereksinimden ötürü vazgeçilmezdir. İş gücü yönetiminden, tedarikçi ilişkilerine kadar çeşitli kalite boyutları, finansal ve finansal olmayan çıktılar üzerinde görece olarak etkiye sahiptir. Stratejik olarak kalite, performans üzerinde kurduğu etki ile önemli bir rekabet avantajını da beraberinde getirmektedir. Kalite odaklı faaliyetlerin performans aracılığı ile firmada uzun dönemli iyileştirmeleri sağlayacağı ve rekabet avantajı sağlayacağı vurgulanmaktadır (Flynn et al., 2007: 667-673). Kalitenin ölçütlerinin sürekli geliştikçe, performans göstergeleri de değişmektedir.

1.3. PERFORMANS SEVİYELERİ VE GEREKLERİ

Nadler ve Nadler (1990: 24-26), bir ekosistem olarak örgütün ve bu kapsamda oluşturulacak olan performans sisteminin daha iyi anlaşılması için performans değerlendirme sisteminin, bu sistemden etkilenen yapılarla kurduğu ilişkinin iyi çözümlenmesi gereğini ortaya koymuşlardır. Bu çözümleme için ise oluşturulacak olan bir performans sisteminin seviyeleri ve bu seviyelerin gereklerinin belirlenmesi önemlidir. Bu şekilde, hem yapı daha iyi kurulmuş olur hem de ortaya çıkacak olan olası sonuçlar daha iyi analiz edilebilir.

Nadler ve Nadler (1990: 28-30) çalışmalarında performans değerlendirme sistemlerinin üç seviyeden oluştuğunu ifade etmektedir. Bunlar;

- *Örgütsel düzey*; faaliyet gösteren genel yapıyı ve bu yapının temel faaliyet gruplarından etkilenen diğer kurum ve kişilerle olan ilişkilerinin düzeyidir.

- *Süreç düzeyi*; örgütsel yapının X-Ray cihazının altında görülen görüntüsünü ve çapraz fonksiyonel ilişkileri de göz önüne alan, karmaşık iş yapma süreç ve etkileşimlerini değerlendiren düzeydir.
- *İş çalışan düzeyi* ise, çıktıların meydana geldiği süreçleri ortaya çıkaran iş görenlerin performans düzeyleridir.

Performans gerekleri ise yukarıda bahsi geçen performans seviyelerini çerçevesinin oluşturulması için kullanılan kavramlardır. Bu gerekler (Carton & Witefer, 2006: 76-84);

- *Amaçlar gereği*; amaçların iş stratejilerinin bir parçası olduğu düşünülmektedir. Tüm 3 seviye ve diğer performans değişkenleri amaçların üstüne bina edilmektedir. Müşteri memnuniyetini etkileyen standartlar da bu ihtiyaçlar düzeyi dikkate alınarak belirlenmektedir.
- *Dizayn gereği*; yapının kendisine odaklanmaktadır. Örgüt şeması ışığında işlerin nasıl yapıldığına ve bunun olası sonuçlarına ve değerlerine odaklanır.
- *Yönetim gereği*; yukarda bahsettiğimiz belirlenmiş amaçların ve amaçları gerçekleştirecek olan yapı ile örgütsel tasarım arasındaki ilişkisel boşluğu doldurur (Nadler & Nadler, 1990 :31). Amaç ve yapıyı bir araya getiren etkin bir yönetim temel bileşenidir.

Performans kavramına holistik bakış açısıyla yaklaşmak adına söz konusu araştırmacıların hazırlamış olduğu performans gerekleri ile ilişkili performans düzeyi topolojisi, performans kavramının daha iyi değerlendirilmesi için kullanılabilir. Bu manada bütüncül bir performans yaklaşımı, analistlere ve yöneticilere yönelik bir yol haritası, yapıyı harekete geçiren bir motor, amaçlara ulaşmayı sağlayan bir araç, departmanlar arası işbirliğini vurgulamayı sağlayan bir bütünleştiricidir.

Tablo 1.2. Performans Seviyeleri ve Özellikleri

	Amaçlar	Tasarım	Yönetim
Örgütsel Düzey	Örgütsel Stratejinin Kabulü ve Tartışılması, SWOT vb değerlendirmelerin yapılması, kabul edilen stratejilerden beklenen getirilerin ortaya konması.	Tüm ilişkili işlevlerin belirlenmesi, gereksizlerin ortaya çıkarılması, girdi çıktı süreçlerinin değerlendirilmesi, hali hazırdaki yapının stratejiyi destekleme derecesi.	İşlevsel amaçların ortaya konması, ilgili performansların ölçülmesi, kaynakların atanması ve işlevlerarası faaliyetlerin yönetimi.
Süreç Düzeyi	Anahtar süreçlerle ilgili amaçların müşteri ve örgüt ihtiyacına göre ilişkilendirilmesi.	Süreç amaçlarına göre en etkili işlevlerin ortaya konması.	Süreçlerle ilgili alt amaçların ortaya konması, süreç performansının yönetimi, ve süreçlerarası ilişkilerin ortaya konması.
İşgören Düzeyi	İş ile ilgili standartların süreç performansı ile ilişkilendirilmesi, bunların da örgüt ve müşteri memnuniyeti ile ilişkilendirilmesi	Süreç gereklerinin bağlantılı işlere aktarılması, iş aşamalarının mantıklı bir biçimde sıralanması, destek prosedürlerin ve politikaların geliştirilmesi	İş yapanın iş amaçlarını anlaması, iş yapanlara gerekli kaynakların sunulması, çalışanın ödül ceza sistemini bilmesi, işin sonucunu değerlendirebilmesi, çalışanın yeterli beceriye sahip olması

Kaynak: Nadler L. and Nadler Z, (1990). Improving Performance, San Francisco: Jassey Bass, p.35.

1.4. PERFORMANS KAVRAMI İLE İLGİLİ GÜNCEL ÇALIŞMALAR

Tüm bir örgütün performansının nasıl ölçülmesi gerektiğine dair yapılan bazı araştırmaların vurgulanmasının gelecek çalışmalar için oldukça önemli bir yol gösterici olacağı aşikârdır. Yapılan bu çalışmalarda genel olarak örgütsel performans bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir.

Dess ve Robinson (2006: 266-271) yaptıkları çalışmada, sübjektif performans ölçütlerinin objektif olanlara göre daha kullanışlı olduğunu savunmuşlardır. Sübjektif ile objektif ölçütler arasındaki ilişkiyi ise, aktif karlılığı, satışlardaki artışla ilişkilendirerek değerlendirmeye çalışmışlardır.

Yaptıkları araştırmalarında finansal performans ölçütleri üzerine yoğunlaşan Rawley ve Lipson (1985:44-52), farklı ve ortak performans ölçümlerinin performans değerlemesine

aynı katkıyı yapmadıkları sonucunda varmışlardır. Araştırmalarında finansal fiyatlama modelleri (CAPM gibi), oran analizi (Q oranı) ve nakit akımı olarak yatırımın geri dönüş değerlerini (CFROI) kullanmışlardır.

Chakvarthy (1986: 446-452) araştırmasında, iş dünyasındaki ünlerine göre gruplayarak örneklem olarak kabul ettiği 7 firmayı; bozulmuş olarak kabul ettiği 7 firma ile karşılaştırmıştır. Araştırmacı bu çalışmada ayrı gruplardaki firmaların bahsi geçen performans göstergeleri çerçevesinde farklılık göstereceğini öne sürmüştür. Aslında bu çalışmada, belli göstergeler (bu göstergeler yalın ya da başka göstergelerin karmaşık kombinasyonundan oluşuyordu) çerçevesinde firmalar farklılaşmış, belli göstergeler merkezinde ise farklılaşmamışlardır. Performans kavramına yaklaşım biçimine göre, yapılan ölçümlerin ne kadar değiştiğini ortaya çıkaran bir çalışma olarak literatürdeki yerini almıştır. Kısacası performans ölçümü, kullanılan göstergelere göre performans düzeyleri itibarıyla farklılık arz edebilmektedir. Sadece nicel bir kavram olmayan performans ölçümü ve yönetiminin altında çok kuvvetli nitel bir yönünün de olduğu bu çalışmadan kolaylıkla anlaşılabilmektedir.

Tsang (1989: 89-91), performans olarak firmaların ekonomik göstergelerini göz önüne almıştır. Bu çalışmada performansı belirleyen ana etmen ise, firmaların strateji uygulamaları olmuştur. Performans göstergeleri ise satışlardaki artış, karlılıktaki büyüme ve karlılığın bütünü kendisi olmuştur. Araştırmacı uyguladığı istatistiki tekniklerle bu üç göstergenin yalnız başına bir performans ölçütü olarak kullanılamayacağını ve bir kombinasyon ile performansın ölçülmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Brush ve Vanderwerf (1992: 162-168) araştırmalarını girişimcilik literatürü çerçevesinde şekillendirmişlerdir. Bu çalışmada performans bağımlı değişken olmuştur. Araştırmacılar 66 imalat sektöründe faaliyet gösteren firma ile 35 farklı performans göstergeleri üstünde durmuşlar ve herhangi birisinin performansı nasıl ölçtüğüne dair herhangi bir öneride bulunmamışlardır. Bu göstergeleri farklı kaynaklardan aldıkları veriler ile değerlendirmeye tabi tutmaya çalışmışlar ve sonuçları karşılaştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda idareden alınan prim verilerin performans temalı araştırmalarda bağımlı değişken olarak daha iyi sonuç verdiğine ve güvenilir olduğuna kanaat getirmişlerdir.

Robinson (1995: 184-186) diğer çalışmalardan farklı olarak, firmaların uzun dönem ekonomik değer üretme yeteneklerini yeni nesil 10 farklı performans göstergesi ile ölçmeye ve hangi performans göstergesinin diğerlerine göre daha etkin olduğunu görmeye çalışmıştır. Bu çalışmasında her bir performans belirtecinin 3 yıllık dönemsel verilerini ele almıştır. 200 firma üzerinde yaptığı çalışmasında, Robinson, sadece finansal ya da ekonomik verilere odaklanmıştır. Araştırmasının sonucunda, bazı performans göstergeleri (net satışlar ve net gelirler ile ROA, ROS ROIC ve ROE gibi finansal oranları arasında, karlılık ile paydaş için oluşturulan değer arasında) arasında güçlü korelasyon, Buna karşın bazı göstergeler arasında ise (paydaş için oluşturulan değer ile satışlar ve satışlardaki artış) zayıf korelasyonlar tespit edilmiştir. Araştırmanın en önemli bulgularından biri ise, paydaş için oluşturulan değer ile diğer 9 gösterge arasında en güçlü korelasyon olmasıdır. Bu göstergenin pazara yeni giriş stratejilerinin başarısı ile olan ilişkisi de dikkat çeken bir başka noktadır.

Murphy ve arkadaşları (1996: 124) yaptıkları çalışmada 1987 ile 1993 tarihleri arasında girişimcilik düzeyinde örgütsel performansı ölçme amacıyla 1000 firmadan topladıkları verileri kullanmışlardır. Kendi örneklemi için 71 farklı performans göstergeleri belirlemişlerdir. Bu 71 farklı göstergeyi önceki araştırmacıların bulguları ile destekleyerek 8 alt gruba ayırmışlardır. Bu 8 alt grup verimlilik, büyüme, karlılık, likidite, başarı/başarısızlık, pazar payı, kaldıraç ve diğerleri olarak belirlenmiştir. Araştırmada ekonomik ve finansal olmayan başka göstergelere de yer verilmesi, hem derinlik hem de güvenilirliği artırmıştır. Araştırmacılar 1997 yılında yaptıkları çalışmada, muhasebe temelli performans ölçüm modellerini eleştirmişler ve yeni bir paradigma ile örgütlerin en temel amacı olan paydaşlara odaklanması gerektiğini savunmuşlardır. Paydaşlara odaklanmanın çalışanlara, tedarikçilere, pay sahiplerine ve müşterilere odaklanma olduğunu vurgulamışlar ve performans ölçüm modelinin tüm bu alt tabakaları kapsamaması gerektiğini söylemişlerdir. Ancak araştırmacılar performans ölçüm modelinin daha etkin olabilmesi için, paydaşların da dışsal ve içsel olarak ayrılması gerektiğini ve buna göre ayrı performans göstergelerinin belirlenmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Hoghes (2004: 212), daha kesin ve daha doğru performans ölçümleri yapabilmenin ilk yönteminin, performans göstergeleri ile birleştirilecek olan bağımlı değişken olduğunu

belirtmiştir. Bu manada kendi yaptığı araştırma için belirlediği performans göstergelerinin her araştırma için kesin göstergeler olamayacağını vurgulamıştır.

Stratejik yönetim ve performans ilişkisini ölçmeye çalışan güncel araştırmalardan biriside Davis ve arkadaşları (1997) tarafından yapılmıştır. Stratejik yönetimi amaçlara ulaşmayı hedefleyen, yeni politikalar üreten, örgüt kültürü geliştiren, süreç ve çatışma yöneten ve koordinasyon sağlayan bir yönetim biçimi olarak tanımlamıştır. Stratejik Yönetim ile finansal temelli performans göstergeleri arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir (Davis vd., 1997: 25-28).

1.4.1. Stratejik Yönetim Perspektifi

Yönetim çalışmalarının bir kısmı, amaçların belirlenmesi sürecinin ve bu amaçlara ulaşılan süreçlerin ölçülmesini kendine amaç edinmiştir. Bu araştırmacılara göre en temel nokta amaçlar, yapı ve süreçler arasındaki uyumdur (Andrews 1987: 24 ve Ansoff, 1965: 22). Değişik dönemlerdeki araştırmacılar değişik performans kriterlerini stratejik yönetim perspektifinde ortaya koymuşlardır. Barnard (1938: 174) örgütsel amaçlara verimli bir biçimde ulaşmayı performans çıktısı olarak kabul etmiştir. Drucker (1954: 42) ise bunlara pazar payı, yenilik, üretkenlik, karlılık, yönetici ve çalışanların tutumları ve sosyal sorumluluğu eklemiştir. Ansoff (1965: 142) örgütsel performansı paydaş isteklerinin finansal geri dönüşü olarak yorumlamış ve tek boyuta indirgemıştır. Freeman (1984: 206) Ansoff'un görüşlerini bir basamak ileri taşımış örgütün kendi ihtiyaç ve amaçlarının paydaşları ile uyumlaştırılmasını performans kriteri olarak belirlemiştir. Öte yandan Porter (1985: 46) performans kriterlerinin bir organizasyon için bütün olarak belirlenemeyeceğini, bunun yerine her bir iş birimi için ayrı performans kriterleri oluşturulmasına gereksinim duyulduğunu savunmuş ve bu yüzden çok boyutlu ve çok dereceli bir model sunmuştur. Vankatraman ve Ramanjuam (1986: 604-605) ise örgütsel verimlilik ve performans kavramının üç temel boyutu olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu boyutları finansal performans, işlevsel performans ve paydaşlara etkileri olarak belirlemiştir.

Sonuç olarak tek boyutlu ve tek dereceli olarak başlayan stratejik yaklaşımda performans çalışmaları daha sonra çok boyutlu ve çok dereceli bir hale dönüşmüş ve her derecede farklı ve çoklu performans kriterleri ile devam etmiştir.

1.4.2. Girişimcilik Yaklaşımı

Girişimcilik yaklaşımı, kurulan organizasyonun girişimcilik biçimi, kuruluşu ile performansı arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Tek boyutlu performans yaklaşımının kabullenildiği bu perspektifte (Covin ve Slevin, 2006: 202) paydaşların performans yaklaşımları, yatırımcılık çeşitleri, aile işletmelerine odaklanma sıklıkla görülen araştırma konularıdır. Büyüme ve karlılığı girişimcilik dinamiği ile açıklamayı amaç edinen bu perspektif, stratejik yönetim perspektifinden fazlası ile beslenmiştir. Amaç ve hedefler ise gene girişimcilik çeşidinden ve yapısından fazlaca etkilenmekte, verimlilik ve etkililik konusunda da aynı yaklaşım sergilenmektedir.

1.4.3. Mikroekonomik Perspektif

Mikroekonomik perspektifte, birçok bilim adamı, verimli değerlerin elde tutulmasının ekonomik avantaj elde etmede firmalara ciddi üstünlük sağladığı konusunda hemfikirdirler (Barney, 2001: 641-646 ve Choi vd., 2008: 238-240). Belirlenmiş riskleri de içeren her değerin geri dönüşü veya geri dönüş oranı firmaların ilerlemelerine katkı sağlayacaktır. Kısacası yatırım yapılan bir değerin meydana getireceği katma değer beklenenden daha az olmamalıdır. Bu şekilde bir organizasyon desteklenebilir ve güçlenebilir. Barney (2001: 646) bahsedilen ve kullanılan değerlerin toplamı ile beklenen değer ve ortaya çıkan değer arasındaki ilişkiyi ele almış ve performansı örgüt için bir bütün olarak tanımlamıştır. Ortaya çıkan değer, beklenenden ya da başlangıçtakinden farklı olmak zorundadır ve performans bu ikisi arasındaki farktır. Bu analizler için, beklenen getiri, risklerinde göz önüne alındığı istatistiki bir veridir. Karşılaştırma ise etkileşimci teori temelinde ekonomik getirilerin ortaya konması ile yapılır. Bu yüzden mikroekonomi bilgisi ve modelleri bu performans perspektifinde kuvvetli bir biçimde kullanılmaktadır.

1.5. PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Carton ve Votafer (2006: 98) yaptıkları bir araştırmada bugüne kadar performans ölçümü için ortaya konmuş performans göstergelerini belirli başlıklar altında toplamışlardır. Performans göstergelerini karlılık, verimlilik, büyüme, likidite, operasyonel, piyasa, büyüklük, süreklilik ve diğerleri olarak gruplandırmıştır.

Geçen 5 yıllık dönemde performans göstergelerine ilişkin yapılan çalışmaların %70'i karlılık göstergeleri, %18'i operasyonel göstergeler, %17'si piyasa ya da pazar göstergeleri, %27'si büyüme ile ilgili göstergeler, %7'si verimlilik göstergeleri, %4'ü likitlik göstergeleri, %3'ü büyüklük göstergeleri, %4'ü süreklilik göstergeleri ve %8'i diğerler göstergeler üzerinde durmuşlardır. Bu nedenle yapılacak bir performans ölçüm çalışması, geçmiş dönemli verilerden ve deneyimlerden yararlanmak istiyorsa, mutlaka karlılık, operasyonel ve büyüme değişkenlerini dikkate almak zorundadır. Söz konusu göstergeler aşağıda gibi ifade edebilir (Carton and Wotafer, 2006: 162-174 ve Parmenter, 2010: 29-37):

-Karlılık ve Finansal Göstergeleri: Gelir tablosu, nakit akımı, bilanço gibi bilgi kaynağına dayanan, genelde dönemsel olarak hesaplanan ve geçmiş verilerle güncel verileri karşılaştırma imkanı veren standart rasyolar, belli rakamlar ya da bunların mantıklı birleşiminden oluşur. Firmanın ekonomik değerini ölçmek, bu ekonomik değerdeki gelişmeyi saptamak ve bunu belli bir sistematik mantık çerçevesinde değerlendirmek için çok iyi bir araçtır.

-Büyüme Göstergeleri: Belli ölçekler çerçevesinde örgütteki görece büyüme ve gelişmeyi ölçmeyi amaçlamaktadır. Kaynak temelli operasyonel yaklaşımın bir ürünü olan bu göstergeler, değişken olarak aktiflerde hazır bulunan değerler olabileceği gibi, insan kaynakları ile ilgili olan soyut ama firma için önemli kavramlar da olabilir.

-Likitlik Göstergeleri: Firmaların belli finansal yükümlülüklerini ve kapasitelerini ölçmek için ortaya konulan bu göstergeler, zaman içinde yatırım kapasitesi, geri dönüş ve risklerle mücadele edebilme yeteneği gibi konularda firmalara bilgi verir.

-Pazar Göstergeleri: Örgütün piyasa değerini ölçen, bu değerleri ve bağıl oranları performans göstergesi olarak kabul eden göstergeler setidir. Belli bir dönemde belli istatistikî hesaplarla ortaya konan çoklu değişkenleri içerir. Bu oranlar sadece halka açık şirketler için kriterler olarak kabul edilebilir.

-Süreklilik Göstergeleri: Örgütün çalışmalarını ve faaliyetlerini belli bir dönem boyunca sürdürebilme kapasitesini ölçen bu göstergeler içinde devamlılık en önemlisidir. Stratejik yönetim ve girişimcilik perspektifinde çokça dikkate alınan bu göstergeler seti, ancak bütün bir performans ölçmede yalnız başına geçerli sonuç veremeyebilir.

-Operasyonel Göstergeler: Örgütün finansal olmayan göstergeler açısından etkin bir şekilde işleyip işlemediğini göstermek amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda ortaya konmuş göstergeler setidir. Genel olarak, strateji ve işlemleri bir araya getirmeyi amaçlayan bu göstergeleri seti, firma ve çevresinde farklı paydaşları ve onların faaliyetlerini ve memnuniyetlerini göz önüne almaktadır.

Tablo 1.3. Performans Göstergeleri

PERFORMANS GÖSTERGELERİ	
Boyut	Göstergeler
Karlılık ve Finansal	Ortalama Aylık Net Gelir, Faiz ve Gelir Öncesi Gelir, Pay Başına Gelir, Karlılığın Büyüme Oranı, Net Kar, İşletme Marjı, İşletme Aktiflerinin Karlılığı, Bireysel Girişimcilik Geliri, Aktif Karlılığı, Endüstri Ortalamasına Göre Ayarlanmış Aktif Karlılığı, Aktif Karlılığındaki Büyüme, Satışlardaki Artış Dolayısıyla Artan Aktif Karlılığı, Özkaynak Karlılığı, Endüstri Ortalamasına Göre Ayarlanmış Özkaynak Karlılığı, Yatırım Karlılığı, Endüstri Ortalamasına Göre Ayarlanmış Yatırım Karlılığı, Satışların Karlılığı.
Büyüme	AR-GE Harcamalarındaki Artış, AR-GE Personel Sayısındaki Artış, Toplam Personel Sayısındaki Artış, Satışlardaki Artış, Büyüme Oranındaki Artış, Karlılıktaki Artış, Üst Yönetim Tarafından Nesnel Değerlendirilen Büyüme, Çalışan Sayısı.
Likidite	Net Nakit Akımı, Girişimciler Tarafından Alınan Nakitler, Tüm Aktiflerin Oranı Olarak İşletmenin Nakit İhtiyacı, İşletme Nakit İhtiyacı Olarak Büyüme Oranı, Finansal Likidite Durumunun Üst Yönetimce Nesnel Olarak Değerlendirilmesi.
Pazar	Normal Olmayan Toplam Kazancı Elde Tutmanın Ortalama Süresi, Jensens Alfasi, Pazar Defteri Değeri, Pazar Katma Değeri,Algılanan Pazar Potansiyeli, Paydaş Karlılığı, Tobins Q.
Operasyonel	Yıl İçinde Alınan Patent Sayısı, Müşteri Memnuniyeti Endeksi, Tahmin Edilen ve Gerçekte Ortaya Çıkan Pazar Payı Farkı, Pazar Payındaki Artış, İnsan Kaynakları Değeri, Üst Yönetim Tarafından Nesnel Olarak Değerlendirilen Uyum Sağlama Süresi, Üst Yönetim Tarafından Nesnel Olarak Değerlendirilen Müşteri Memnuniyeti, Üst Yönetim Tarafından Nesnel Olarak Değerlendirilen Gelecek Tahminleri, Üst Yönetim Tarafından Nesnel Olarak Değerlendirilen Pazar Payı, Üst Yönetim Tarafından Nesnel Olarak Değerlendirilen Tüm Operasyonel Faaliyetler, Üst Yönetim Tarafından Nesnel Olarak Değerlendirilen Planlama Performansı, Üst Yönetim Tarafından Nesnel Olarak Değerlendirilen AR-GE Performansı.

1.6. LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS

1960'lı yıllardan beri birçok yönetsel araştırma performans ile liderlik ilişkisi üzerine odaklanmaktadır (Rowe et al., 2005: 204). Bunun en önemli nedeni bir süreç olan liderliğin ve birey olarak liderin örgüt performansını etkilediğine olan yüksek inançtır (Zocco, 2014:). Buradaki temel yaklaşımın liderliğin, örgütün ana amaç ve hedeflere ulaşmada üyelerin davranışlarını etkileyerek kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olması gösterilebilir. Buna ek olarak farklı araştırmacılar, liderlik tiplerini ve örgüt yapısını bağımlı değişken olarak kabul edip bunu performans göstergeleri ile birleştiren çalışmalar yolu ile performans paradigmasının daha etkin bir biçimde açıklayabilmişlerdir (Avery, 2008: 72). Liderlik ile performans arasında ilişki tek boyutlu olmadığı gibi temel analizler ile ortaya çıkarılamayacak kadar karmaşık bir yapıdır.

Aslında birçok sebep nedeniyle örgütsel performans ile liderlik arasında bir ilişkinin olması gerektiğini ileri sürmektedirler. Bunlardan birincisi uygulama ya da mantıklı gerçekliktir (Sarros vd., 2001: 126-131). Bilim adamları ve diğer araştırmacılar, günümüz piyasa şartlarında örgütsel performansı artıracak gerekli davranış kalıplarını ortaya çıkaracak ya da destekleyecek itici güç olarak liderliği görmektedirler (Teece vd., 1997: 542). Sadece performans perspektifinden değil, liderlik perspektifinden de bu ilişkinin ortaya çıkarılması çok önemlidir. Liderlik biçimleri ve performans üzerine yapılan kimi çalışmalarda etkileşimci liderliğin performans üzerinde olumlu etki sahip olduğu ileri sürülse de (Bass vd., 1989: 521), diğer çalışmalar dönüşümcü liderliğin daha etkin olduğunu ortaya koymuşlardır (Wallace, 1997: 114; Piccolo, 2004: 186). Avery (2008: 74) ise durumsallık yaklaşımı bakış açısıyla performans ile liderlik ilişkisini incelemiştir. Araştırma bulguları, kaynak yetersizliği veya etkisizliği durumunda dış desteğe güvenilmesi gerektiği ve bu nedenle etkileşimci liderliğin performans üzerinde daha olumlu etki yapacağını öne sürmüştür.

Klasik liderlik teorisi açısından Avery (2008: 75) bu liderlik biçiminin bir elitler tabakasının peşinden giden çalışanlar vasıtasıyla performansı pozitif etkileyeceğini belirtmiş ve bağdaştırıcı yanını vurgulamıştır. Ancak sektörel ya da yapısal bir ayırma gitmemiştir. Bu da araştırmanın en önemli kısıtlarından biridir. Yine Piccolo (2004: 191) tarafından yapılan çalışmada ise değişkenlerin fazla olduğu ve kontrol atına

almanın zor olduğu durumlarda klasik liderlik özelliklerinin performans üzerinde olumlu bir etki oluşturmayacağını ortaya koymuştur

Howell ve Costley (2006: 121) liderliğin performansı etkileme sürecince pasif ve aktif etki perspektifinde yaklaşmışlar, zamanlama olarak liderin göstereceği tepkilerin performans üzerinde, genel tepki kalıplarına göre daha etkin olacağını savunmuş ve liderlik performans ilişkisine nitelik yanında zamanlama boyutunu da eklemişlerdir.

Son dönemlerde ise performans ile liderlik ilişkisini araştıran bilim adamlarının dikkatini çeken bir başka kavram da organik liderliktir. Geri dönüş (karşılıklı) davranışı temelli olan bu liderlik biçimi, çalışanları daha interaktif bir hale getirerek, değişime ve kaosa karşı daha duyarlı ve doğru davranışlar geliştirmelerine yardımcı olmakta, dinamik bir çevrede belirsizliğin oluşturduğu strese karşı tampon görevi görmektedir. Bu saydığımız süreçler yardımı ile karar alma mekanizmalarını güçlendirmekte ve artan personel performansı ile tüm yapının genel performansı üzerinde olumlu etkiler oluşturmaktadır (Drath, 2001: 46). Öte yandan Bass (1989: 518) liderlik ile performans ilişkisi ile ilgili çalışmasında en büyük sorunlardan birinin, seçilmiş plan performans kriteri yani performansın nasıl tanımlanacağı ve hangi içerik üzerinden liderlik ile ilişkilendirileceği konusu olduğunu ileri sürmüştür.

Sonuç olarak, liderliğin belli performans ölçütleri ile ilişkilendirilmesinin çok sayıda araştırmaya konu olduğu rahatlıkla görülmektedir. Ancak liderliği bireysel performans ile ilişkilendiren çalışmaların eksikliği göze çarpmaktadır.

1.7. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ÖRGÜT PERFORMANSI

Bir örgütün performansını, ölçülebilir ve geliştirilebilir ölçütler çerçevesinde bir bütün olarak artırmayı hedefleyen TKY ile örgüt performansı arasında bir ilişki olduğuna hiç şüphe yoktur. (Kannan ve Tan, 2005: 156-158).

Anderson ve Sohal (1999: 865) performansı müşteri memnuniyeti olarak tanımlamıştır.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), işletmenin müşterilerinin isteklerini, beklentilerini, müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde gören ve müşteri tarafından onaylanan

kaliteyi, işletmenin tüm faaliyetlerinin yürütülmesi esnasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir (Tütüncü, Küçükusta ve Yağcı, 2007: 520).

Anderson ve Sohal (1999: 865) çok değişkenli TKY'nin, vizyoner liderlik, iç ve dış işbirlikleri, sistematik öğrenme, süreç yönetimi, sürekli gelişim, katılımı süreçleri ile önce çalışan memnuniyetini ve dolaylı olarak müşteri memnuniyetini direkt etkilediğini ortaya koymuşlardır. Flynn vd. (1995: 677) ise TKY uygulamalarını *çekirdek ve üst yapı uygulamaları* olmak üzere ikiye ayırmıştır. *Çekirdek uygulamalar* süreç akış yönetimi, ürün dizaynı, istatistiki kontrol ve geri besleme yöntemlerini kapsarken; *üst yapı süreçleri* ise müşteriler ile ilişkiler, çalışanların tutumları, tedarikçiler ile ilişkiler, iş gücü yönetimi, üst yönetimin desteği olarak ortaya konmuştur. Performans ise, bir önceki çalışmadan farklı olarak, piyasa kalite verileri, tekrar edilmeden son kontrolden geçen ürün yüzdesi, birim fiyat/tedarik sürati, döngü süresinin rekabet avantajı göstergeleri ile tanımlanmıştır. Çalışmanın sonunda ise, istatistiki uygulamaların geri beslemelerin ve ürün dizaynı süreçlerinin sayılan tüm performans çıktıları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu; diğer uygulamaların ise kimi değişkenler üzerinde güçlü kimilerinde ise göreceli zayıf kaldığı belirlenmiştir. Mohrman vd. (1995: 31) bir önceki araştırmada ikiye ayrılmış olan uygulamaları bu sefer, *çekirdek uygulamalar* (kalite geliştirme ekipleri, süreç mühendisliği, müşteri memnuniyetini izleme vb.), *imalat odaklı uygulamalar* (kendini kontrol, istatistiki kontrol, tam zamanlı tedarik vb.), *diğer uygulamalar* (kalite izleme maliyeti, tedarikçilerle ilişkiler vb.) olarak üçe çıkarmıştır. Araştırmacıların bu çalışmaları daha önceki araştırmalardan bir yönü ile ayrılmış ve finansal oranlar ya da muhasebe temelli verileri de kendi araştırmalarına dahil etmişlerdir. Performansı ise belli finansal oranlar, rekabetçilik, imalat maliyeti, algılanan verimlilik, kalite ve hız olarak tanımlamışlardır. Araştırmanın sonucunda, çekirdek TKY uygulamaları ile pazar payı arasında kuvvetli ancak finansal oranlar arasında pek de kuvvetli olmayan ilişkiler tespit etmişlerdir.

Öte yandan Powell (1995: 37-38) kalite yönetimi ile performans ilişkisini ele aldığı araştırmada; çok boyutlu bir yapı olarak tanımladığı TKY (tam katılım, müşteriye yakınlık, tedarikçiye yakınlık, benchmarking, eğitim, açık örgüt, personel güçlendirme, esnek üretim, süreç gelişimi vb.)'nin çok boyutlu olan performans (satışlardaki artış, gelir büyümesi, verimlilik, rekabetçi pozisyon vb.) ile ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda toplam performans ile tam katılım, açık organizasyon ve güçlendirme

arasında çok yüksek, tedarikçiye yakınlık ile TKY performansı arasında göreceli yüksek ilişki bulunmuştur.

Buna karşın Hendrick ve Singhal (1996: 420-422) tek boyutlu olarak TKY'yi tanımlamışlar, ancak performansı ise finansal ve yönetsel kaynaklardan gelen veriler (Pazar geri dönüşü, satışların aktiflere, personele ve özsermayeye oranı, toplam çalışan sayısı vb..) ışığında çok boyutlu olarak betimlemişlerdir. Araştırma bulguları, TKY uygulamasının firma performansı üzerine pozitif etkiye sahip olduğu yönündedir. Benzer şekilde Maani vd. (1997: 399) tek boyutlu bir TKY ile sadece finansal oranları kullanarak bir performans tanımlamış ve aralarında kuvvetli ilişki olduğunu saptamıştır. Bununla birlikte Easton ve Jarell (1998: 86) tek boyutlu bir TKY ile sadece finansal göstergeleri ilişkilendirmeye çalışmışlardır. Araştırma bulguları TKY'nin toplam finansal performans göstergelerini yükselttiğini tespit etmişlerdir. Son olarak Douglas ve Judge (2001:152) tek boyutlu TKY ile finansal ve davranışsal boyutu olan performans ölçütleri ile ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçları tek boyutlu TKY ile finansal ve davranışsal boyutu olan performans ölçütleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Grandzol ve Gershon (1998: 86) 'un çalışmalarında ise performans sadece çok boyutlu değil, ayrıca çok katmanlı da tanımlanmıştır. Çok boyutlu TKY'nin yanı sıra çok boyutlu ve katmanlı performans arasındaki ilişki doğal olarak karmaşıktır. Finansal performans operasyonel performansın bir fonksiyonu olarak kabul eden araştırmacılar, operasyonel performans da sürekli gelişmenin bir fonksiyonu olarak tespit etmişlerdir. Katmanlı ve çok boyutlu performans ile çok boyutlu TKY ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Forza ve Filipini (2000: 7-11) ise 3 boyut altında topladıkları TKY uygulamalarını (Kalite merkezli operasyonlar, tedarikçilerle ilişkiler, insan kaynakları, müşteriler ile TKY temelli ilişkiler ve süreç kontrolü), iki boyutlu performans ölçümleri (müşteri memnuniyeti ve sağlanan kalite) ile ilişkilendirmişlerdir. Süreç kontrolü ile sağlanan kalite arasında, TKY temelli ilişkiler ile müşteri memnuniyeti arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Terziofsky ve Samson ise (1999:309-315) 10 boyutlu bir TKY (ilham verici liderlik, vizyon ve misyon, takım çalışması uygulamaları gibi boyutların dahil edildiği) ile davranışsal ve istatistiki boyutu olan bir performans (ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti, verimlilik, tedarik performansı gibi) ile ilişkilendirmeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda kalite

çıktıları ile personel bağılılığı arasında, paylaşılan vizyon ile müşteri odaklılık arasında; liderlik İKY ile işletme performansı arasında güçlü pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

TKY'nin en temel amacının, performansı ölçülebilen yönetsel ve istatistiki teknikler ile güçlendirmek olduğu düşünülürse; TKY ve performansa ilişkin tek ve çok boyutlu, tek ve çok dereceli, farklı araştırma ve değerlendirme yöntemlerinin uygulandığı çalışmalara rastlamak pek de şaşırtıcı değildir. Performans gerek 20.yüzyıl başlarında yönetim biliminin kendini göstermeye başladığı dönemde gerekse yepyeni kavramlarla biçimlenmeye başladığı 21.yüzyılda önemini korumuş, çeşitli araştırmacıların katkısı ile gelişerek kendine has bir yapıya kavuşmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM KAVRAM ve BOYUTLARI

Bu bölümde kurumsal yönetim kavramı, kurumsal yönetimin mekanizmaları ve prensipleri, kurumsal yönetimin kaynakları, kurumsal yönetimin uluslararası uygulamaları, kurumsal yönetimin kanuni altyapısı, kurumsal yönetimin unsurları, kurumsal yönetimin yararları ve sakıncaları ve çeşitli işletme tiplerinde kurumsal yönetim yapısı ve Türkiye’de kurumsal yönetim üzerinde durulmaktadır.

2.1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI

Kurumsal Yönetim ya da literatürde geçen adı ile Corporate Governance ilk olarak 1990’lı yıllarda ortaya çıkan çok boyutlu bir yönetim ve hukuk kavramıdır. Küresel krizler sonrası tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de tartışılmaya başlanmış ve 2000’li yıllarda hem bilimsel araştırmalara hemde hukuksal uygulamalara konu olmuştur.

Her ne kadar kurumsal yönetimin ilk profesyonel çalışmaları 1990’lı yıllarda yapılmış görünse de Berle & Means 1932 yılındaki çalışmalarıyla 1929 ekonomik krizinde kurumsal yönetimin eksikliklerine dikkat çekmiş ve böylesi bir yapının gerekliliğini savunmuşlardır. Lambert ve Larcker (1987: 182), KY’nin, şirket üst yönetimi, yönetim kurulu, hissedarlar ve diğer paydaş kurumlar arasındaki hak ve sorumluluk ilişkisini kapsadığını ve bu ilişkilerin düzenlenmesinde önemli bir rol oynayabileceğini belirtmiştir. Bu nedenle 1990’lı yıllarda KY daha etkin ve sistematik bir süreç olarak ele alınmıştır. 1999 yılında Dünya Bankası ilk yönetişim kodlarını yayınlamıştır.

Post modern bir anlayış olan Kurumsal Yönetimin (KY) çok çeşitli tanımlamaları yapılmıştır. Bu tanımlamalardan bazıları Tablo 1.1’de özetlenmiştir.

Tablo 2.1. Kurumsal Yönetim Tanımları

Kurum / Araştırmacı	Tanım
Schleifer ve Vischny (1987: 738)	Finansal kaynak sağlayıcıları ve kullanıcılarla kurduğu ilişkileri düzenleyen bir süreçtir.
Lambert ve Lacker (1987)	Farklı menfaat grupları arasındaki ilişkiler bütünüdür.
Lipton ve Lorch (1992)	Yatırımcıların firmaya güvenmelerini sağlayan süreçlerdir.
Cadbury (1992)	Anonim şirketler için yönetimin kontrol ve etkinliğini artıran süreçler topluluğudur.
UNDP (1992)	İdari sosyal ve ekonomik otoritenin iş yürütme biçimidir.
OECD (1999)	Bir ülkenin ekonomik ve sosyal kaynaklarında kullanılacak olan güç ve yetkilerin belirlenmesidir.
Gregory (2000: 24-26)	Dar manada kurumsal yönetim, sadece yönetim kurulunun üst düzey yönetici ve hissedarların faaliyetlerini açıklayan düzenlemeleridir. Geniş manada ise anonim şirketlerin kendilerine dışardan finansal kaynak çekilmesi amacıyla gerçekleştirilecek olan faaliyetlerini verimli şekilde icra etmesine olanak sağlayan, böylelikle pay sahipleri dışındaki tarafların da topluma saygın ve faydalı olmasını sağlayabilecek faaliyetlerdir.
Dennis ve McConell (2003:121)	Bir şirketin kendi çıkarlarını gözetken ve kontrol edenlerin şirketin sahipleri ve paydaşlar için firma değerini maksimize eden kararlar almaya yönlendirilmesidir.
Dennis McDonald (2003)	Faaliyet kontrolü ve paydaş menfaatlerinin maksimizasyonunu içeren faaliyet yapısıdır.
Acharya (2013: 401)	Anonim şirketler için değer üretme amacıyla gerçekleştirilen farklı iç ve dış faydalanıcıları içeren süreçler toplamıdır.

Türkiye’ de kurumsal yönetimle ilgili yapılan çalışmalarda çeşitli tanımlara yer verilmiştir. TÜSİAD (2008) Kurumsal Risk Yönetimi raporunda günümüz iş dünyasında herhangi bir kurumun yönetim mekanizmasının düzenlenmesi olarak tanımlarken; Ülgen ve Mirze (2005: 245-252) bu kavrama stratejik yönetim perspektifinden yaklaşmış ve stratejik yönetim ile sorumlu üst düzey yönetimin hak sahipleri ile olan ilişkilerinin bütünü olarak ifade etmişlerdir.

Yukarıdaki tanımlardan ve yaklaşımlardan yola çıkarak KY; paydaşlar ve hak sahipleri, kaynak sağlayıcılar ve kullanıcılar arasındaki ilişkilerin yönetsel boyutlarda (stratejik kalite vb..) düzenlenmesini içeren uygulamalar bütünü olarak tanımlanabilir.

Özetle KY tanımları ve uygulamaları, ülkeler ve piyasaların gelişmişlik düzeyine göre farklılık göstermektedir. Bu farklılığın kaynakları ticaret kanunları, şirketler hukuku, sermaye piyasalarına ilişkin düzenlemeler, yasal yaptırımlar, şirket birleşmeleri ve şirket satın almaları şeklinde ifade edilebilir.

2.2. KURUMSAL YÖNETİMİN TEORİK GEÇMİŞİ

Kurumsal Yönetim (KY) kavramı her ne kadar farklı araştırmalar ve çalışmalarda değişik boyutları ile karşımıza çıksa da, 1980’li yılların başında yönetim araştırmalarına konu olmaya başlamıştır (Morch and Nakamura,1999: 16). Ancak KY mekanizmalarına ve fonksiyonlarına bakıldığında ilk olarak kurum içinde yönetici ve hissedarlar arası yönetsel ve idari sorunların çözümüne yönelik oldukları söylenebilir (Schleifer and Vishny, 1994: 754-756). Bu manada Jensen ve Meckling (1976: 309-311) araştırmalarında işaret ettikleri “Actenta Problemi” KY çalışmalarının teorik başlangıç noktası olarak kabul edilebilir. Daha sonra KY hissedarlar arasındaki temsil sorununa odaklanan çalışmalara (Fama, 1980: 292 ve Rosen, 1982: 323) odaklanmıştır. 1990’lı yıllarda ise KY artık planlama ve içsel süreçleri de içeren bir yapıya kavuşmuştur (Forbes and Milliken,1999: 498-499).

KY’nin teorik altyapısına, kurumsal yönetimin firma içinde sahip olduğu amaçlar bütününden bakıldığında kronolojik olarak bir değişim ve gelişim gösterdiği rahatlıkla görülebilir. İlk dönemlerde KY’nin ana amacının sadece yatırımcılarla olan ilişkiler olduğu düşünülmüştür. Bu manada Shleifer ve Vishny (1997: 1138), Lipton ve Lorsch

(1992: 61), Karpoff ve Malatesta (1996: 372-373) KY'nin ana amacı, faaliyetlerini finanse etmek olan firmalar için kaynak sağlamak olarak ifade etmişlerdir. Zira KY faaliyetleri yatırımcıların firmaya yaklaşmaları için ihtiyaç duydukları bilgi ve inisiyatif ile güven ortamını oluşturan aktiviteler bütünüdür. 1990'lı yıllarda KY daha çok yatırımcı güvenini sağlamayı amaçlamakta idi. Ancak 2000'li yıllarda özellikle Enron olayı ve küresel ekonomik krizler KY'nin amaçlarının radikal bir biçimde değişmesine neden olmuştur. Reed (2002: 228-232), KY'nin sadece yatırımcıların güvenini sağlamayı değil, şirket performansını artırmak amacı ile yönetim ve yönetim kurulu gibi süreçlerin bütünleştirilmesini amaçladığını belirtmiştir. Salacuse (2002: 106), KY'nin güç merkezlerine odaklanmış ve KY üzerinde etkin olan faktörler arasındaki uyumlaştırıcı süreçlerin kurumsal yönetimin ana hedefi olması gerektiğini ileri sürmüştür.

Son yıllarda ise KY, sadece yatırımcılara ile şirket arasındaki ilişkiye, şirket içi güç merkezleri arasındaki uyumlaştırıcı süreçlere değil de, firmanın kurumsal olarak performansının artırılması ve dış etmenlerle olan karşılıklı etkileşimine odaklanmıştır. KY'nin firmanın finansal performansını artırma ve firmanın sahip olduğu farklı kaynakları (insan kaynağı, finansal kaynak, müşteriler vb.) aynı amaca yönlendirme aracı olduğu ileri sürülmektedir. (Larcker vd., 2007: 968; Blair ve Joe, 2010: 121-124) Ayrıca KY'nin bir başka amacı, değişik kanun ve düzenlemelere uyum sağlayarak, firmanın faaliyet gösterdiği piyasada etkinliğini artırmaktır (Hopt, 2011: 6).

Özetle, KY ilk dönemlerde firmanın finansal ihtiyaçlarını karşılamada yardımcı bir unsur iken, daha sonraları firma içerisindeki farklı güç kaynakları arasındaki ilişkileri düzenleyen bir süreçler bütünü olarak algılanmıştır. Buna ilaveten, bugün pazarda var olma amacı ile finansal çıktı üretebilen, iç ve dış kaynakları verimli kullanabilen, değişen yasal şartlara hızlı uyumu sağlayabilen yönetsel bir araç olarak kabul edilmektedir.

KY belli hak sahipleri arasındaki ilişkileri düzenleyen bir uygulamadır. Bu uygulama finans, yönetim, ekonomi, hukuk, muhasebe, işletme ve hatta örgütsel davranış disiplinleri ile ilgilidir. KY uygulamasının gelişim süreci 4 temel aşamada incelemektedir. Bunlar (Çolpan, 2006: 596-599):

Mülkiyet Kapitalizmi: Kurumsal yönetimin en temel biçimi olup, şirketi kontrol etme yetkisi hisseleri elinde tutan birkaç kişide olup, kurumda kuvvetler birliği ilkesi geçerlidir. Şirket sahiplerinin çok geniş bir hareket alanı bulunmaktadır, yöneticiler sahiplerin güdümünde hareket etmektedirler. Mülkiyetin kontrolü ve yönetimi aynı kaynaktan idare edilince çıkar çatışması azalmıştır. Bu durum sadece belli perspektiflerle yönetilen şirketlerde finansal olanaklara dair yeterli bilgiye sahip olmama durumunu ortaya çıkarmıştır. Bu tür yapıya ilk dönemlerinde olan girişimlerde ya da sanayi devriminin ilk yıllarında sıkça karşılaşılmıştır (Gompers and Metrick, 2001: 38-41). Firma sahipleri her ne kadar şirketi yönetseler de bazen profesyonellerin de tecrübelerinden faydalanmaktadırlar

İdari Kapitalizm: Bu yaklaşımda ise şirket hisseleri herhangi bir grup ya da kişinin kontrolünde değildir. Üst düzey yöneticiler profesyonellikleri ile kuruma katkı sağlamaktadırlar. Hisse senedi sahiplerinin tek başlarına karmaşık bir organizasyonu yönetemeyecek olmaları veya tek başlarına karar verebilecek kadar güçlü olmamaları bu yapıya sebep olmuştur. 20.yüzyıl başlarında bu organizasyonlara sık sık rastlanmıştır. Bu yaklaşımda ya da yapıda yöneticilerin sahip oldukları bilgi ve veriyi şirket için kullanılırsa getiri maksimizasyonu mümkün olabilir. Ancak yöneticinin denetlenmediği durumlarda, yönetici kendi çıkarına göre hareket edebilir ve acente sorunu ortaya çıkar (DVFA, 2002).

Hissedar kapitalizmi: 1900'lü yılların son çeyreğinde ortaya çıkan acente sorununu çözmek ve hissedar isteklerini tatmin etmek üzere ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım hissedarların sahip oldukları şirketi denetleme hak ve sorumluklarını ifade etmektedir. Teorisi finansal ve muhasebe ile ilgili bilgilere ulaşılabilirliği desteklemekteyken, yönetsel uygulamalara dair planlama (özellikle de stratejik) bilgilerinin elde edilmesinin imkânsızlığını vurgulamaktadır. Hissedarların doğru bilgiye doğru zamanda ulaşabilmesi ve şeffaflık çerçevesinde ihtiyaç duydukları açıklamalarla beslenebilmesi hissedar kapitalizminin temelidir (Sykes, 2002: 257).

Pay Sahibi Kapitalizmi: Şirketi sadece hissedarların mülkiyetinden çıkaran ve pay sahibi yerine paydaş kavramını getiren bu yaklaşım, şirketleri içinde bulundukları toplumun refahını etkileyen sosyal varlıklar olarak görmektedir. Bu da şirketin sadece kendi değerini en yüksek düzeye çıkarma sorumluluğunun yanı sıra çalışanları ve

müşterileri kapsayan paydaşları ve faaliyetlerini de göz önüne almıştır (Taylor, 1996: 138-139). Bu süreç çok karmaşık ve zaman zaman imkânsız gibi görünmektedir. Ancak, bu yaklaşımın sadece bir grubun değil olabildiğince çok grubun mutluluğu ve refahı için şirketlerin faaliyet göstermesi gerektiğini vurguladığından diğer yapılardan farklılaştırmaktadır.

2.3. KURUMSAL YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE YAPISI

KY acenta maliyetini düşürmek ve pay sahiplerine uzun dönemde fayda sağlamak suretiyle paydaşlara katma değer yaratmaktadır. Stratejik yönetim uygulamalarının da, KY faaliyetlerine dahil olması ile beraber, yapı giderek daha karışık bir hale gelmiştir. Bu karmaşıklığı ortadan kaldırmak için firmanın söz konusu aktivitelerini desteklemek amacıyla 3 temel yaklaşım öne sürülmüştür. Bunlar (Hampel, 1998)¹;

2.3.1. Pay Sahibi Yaklaşımı

Pay sahipleri firmanın gerçek patronlarıdır. Yönetim kurullarını seçerler ve yönetim için düzey yöneticiyi işe alırlar. Ancak pay sahipliğinin dağıldığı durumlarda pay sahipleri kontrolü kaybetmeye başlarlar. Bu nedenle kiralanan yöneticiler ve seçilen yönetici kurullarının en önemli sorumlulukları pay sahiplerine karşıdır. Bu manada yöneticiler sadece pay sahiplerinin amaçlarını gerçekleştirmek hedefi ile yönetsel faaliyetlerini sürdürürler, çünkü sermaye koyarak risk alan kişiler pay sahipleridir (Turnbull, 1996)². Acenta sorununu kontrol etmeyi amaçlayan pay sahibi perspektifi; insiyatif ve paysahibi opsiyonları yolu ile tamamlayıcı planları kullanarak bunu başarmaya çalışır. Pay sahiplerinin hakları güçlendirilerek, izleme, kontrol, disiplin faaliyetlerinin sağlamlaştırılmış sözleşmeler yoluyla yönetsel aktiviteler üzerinde uygulanmasına fırsat vermektedir. Pay sahibi yaklaşımı, pay sahipleri arasındaki ilişkiyi ve demokrasiyi güçlendirmektedir. Yönetim kurulunun görevini daha etkin bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olmaktadır (Mullin, 2007: 46-48). Bu yaklaşım idarecilerin vekalet ile kendi sorumluluklarını ifa ederken muhasebeleştirilme ve güvenilirlikten ödün vermemesi avantajına sahiptir.

¹ European Corporate Governance Institute, erişim tarihi 22.01.2011, http://www.ecgi.org/codes/documents/hampel_index.htm

² Revised Guidance on The Combined Code, erişim tarihi 15.07.2010, <http://frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Turnbull-guidance-October-2005.aspx>

2.3.2. Paydaş Yaklaşımı

Paydaş yaklaşımı, ortak bir hedef olan değer yaratma ile kurum ve kurumun çevresindeki diğer kişi ve organizasyonlarla KY perspektifinde yaptığı sözleşme ve ilişkileri içermektedir (King, 2002)³. Tüm paydaşların menfaatlerini optimize etmeye çalışan yeni teori bu amaca ulaşırken, tüm paydaşlar arasında (pay sahipleri, kreditorler, tedarikçiler, müşteriler ve çalışanlar) kuvvetli bir sözleşme bağının varlığına ve bu bağın yerel yönetim, sosyal ve global partnerler, hükümetler ve çevre ile kurulmasına odaklanmaktadır (Turnbull, 1996). Sonuç olarak KY sadece pay sahiplerinin amaçlarına değil paydaşlar arasındaki ekonomik, etik, finansal, kurumsal ve çevresel menfaatlere de odaklanmaktadır.

Pay sahibi yaklaşımı kurumsal yönetimde söz hakkını pay sahiplerine verir ve onların menfaatlerini ön plana koyar. Pay sahipleri üst düzey yöneticileri ve kurul üyelerini seçerek kurumsal yönetime etki edebilirler. Üst düzey yöneticiler de buna karşılık vekil pozisyonunda kuruma hizmetlerini yerine getirirlerdi. Paydaş yaklaşımı ise faaliyetlerin merkezine paydaşları koyarak firmanın faaliyetlerinden ve operasyonlarından etkilenen her türlü gerçek ve tüzel kuruluşun söz hakkına sahip olduğunu ileri sürer. Modern kurumsal yönetim yaklaşımları ise paydaşların kurumsal yönetim faaliyetlerine direk katılımlarını ve belli sözleşmeler temelinde KY faaliyetlerinde etkin olduklarını savunur (Collier, 1997: 46-49).

2.3.3. Bütünleşik Yaklaşımı

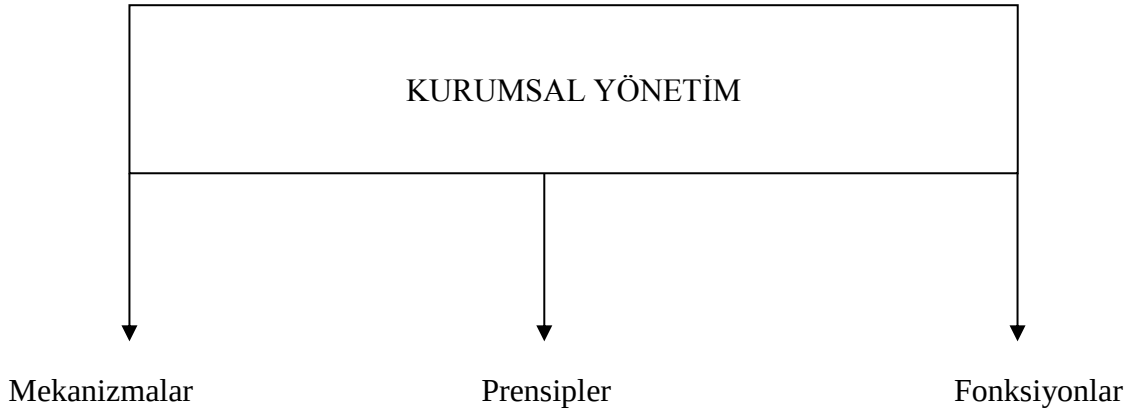
Bütünleşik yaklaşım; kurum çalışanlarının, üst düzey yöneticilerinin ve uzman teknik kadrolarının farklı paydaşların menfaat ve ihtiyaçlarına odaklanılmasını, paydaşların menfaatlerinin kurumsal bir iç değer olduğunu, paydaşların kurumsal yönetime katkılarının şirket performansını olumlu etkileyeceğini, çalışan ve idarecilerin vekalet dışında da sözleşme ve yönetmelikler yardımı ile kurumsal yönetime katkıda bulunabileceğini ve paysahibi-yönetim ilişkisinin etik temelde gerçekleştirilmesini savunur. Bütünleşik KY yaklaşımı şu özelliklere sahip olmalıdır (Chamlou ve Iskandar, 2000: 6-9):

³ South African Governance King Report, erişim tarihi 11.07.2011, <http://www.library.up.ac.za/law/docs/king111report.pdf>

1. Pay sahiplerin haklarını koruyarak, pay sahiplerine sürekli ve dayanıklı bir getiri sunmak ve onların menfaatlerini gerçekleştirmelidir.
2. Yönetim Kurulları, yatırımcıların temsilcisi olarak, stratejik performans, amaçların başarılması ve sürprizlerin önlenmesi ile ilgili direkt otorite ve sorumluluğa sahip olmalıdır.
3. Mikro yönetim faaliyetleri ile ilgili olarak yönetim kurulları haklarını Üst Yönetime devretmelidir.
4. Yönetim Kurulu Başkanı Yönetim Kurulu faaliyetlerini organize etmek ve yürütmekten direkt sorumlu olmalıdır.
5. Yönetimsel karar ve uygulamalardan CEO direkt sorumlu olmalıdır.
6. KY'nin tüm katılımcıları sürece değer katan unsurlar olarak görülmelidir.
7. Yöneticilerin seçimi ve değerlendirilmesi ile ilgili süreçlerin açıklığı, azınlık oy hakkı gibi yöntemlerle KY kurum içi demokrasiyi desteklemelidir.
8. Pay sahiplerini oy vermede ve karar almalarında yardımcı olacak şeffaf ve derin bilgilendirmeleri içeren raporlama sistemi kurulmalıdır.
9. Tüm yönetici ve kilit personelin değerlendirilmelerine dair ödül ve cezalar açık ve anlaşılır bir biçimde pay sahiplerine iletilmelidir.
10. Kişilerin makamlarından ötürü elde edecekleri getiriler mutlaka performans ve bu performansın yönetim kurulu ve paydaşların onayları ile yürürlüğe girmelidir.
11. Potansiyel krizler için yönetim kurulunun mutlaka uygun bir uygulama planı olmalıdır.

Dünyada genel geçer olarak kabul edilmiş bir KY yapısı ve modelden bahsetmek şuan mümkün görünmemektedir. Ancak KY yapısını etkileyen faktörler, kurum kültürü, ulusal kültür, sosyal yapı, düzenleyici yasa ve yönetmelikler, ekonomik sistem ve pazar koşulları olarak gösterilmektedir. Ancak Reeze (2007: 104) KY'nin unsurları, Kurumsal

Yönetim Mekanizmaları, Kurumsal Yönetim Prensipleri ve Kurumsal Yönetim Fonksiyonları olmak üzere üçe ayrılmaktadır.



Şekil 2.1. Kurumsal Yönetimin Unsurları

Pulaşlı (2003: 4-6) kendi araştırmasında KY’de etkin olan unsurlara odaklanmış ve KY yapısını iç ve dış olmak üzere ikiye ayırmıştır. İç yapıyı denetçiler, yöneticiler ve yönetim kurulunun oluşturduğunu ancak dış yapıyı ise paysahipleri, paydaşlar ve şirketin meydana getireceğini öne sürmüştür.

2.4. KURUMSAL YÖNETİM MEKANİZMALARI

Kurumsal yönetimde iç ve dış mekanizmalar aşağıda ayrıntılı bir biçimde açıklanmaktadır.

2.4.1. Kurumsal Yönetimin İç Mekanizmaları

İç mekanizmaların oluşturulma amacı, özellikle parçalanmış pay sahipliğinde ortaya çıkan acente sorunudur⁴. Yönetim, kendisine tanınmış olan vekâlet hakkını, menfaatlerin çatışması durumunda pay sahipleri lehine kullanmayabilir. Bu durumda pazar temelli piyasa kuralları da iç mekanizmalara yardımcı bir faaliyet olarak devreye girer. Ayrıca yönetici sendikaları veya yetkili organizasyonlar, yönetici davranışlarını disipline etmek amacıyla belli yönergeler çıkarabilir.

⁴ UK Misitry of Innovation Guidance for Good Governance, erişim tarihi 05.10.2009
<http://www.bis.gov.uk/files/file23012.pdf>

İç mekanizmalar, KY aktivitelerinin yönetme, yönlendirme ve izleme gibi faaliyetlerle pay sahipleri için menfaatlerini korumaya odaklanmıştır. İçsel mekanizmaların üzerinde durduğu yönlendirdiği konular ve faaliyetler; yönetim kurulunun yapısı, güçlendirilmiş pay sahipliği, kurumsal yatırımcılar, yönetim kurulunun iç veya dış yöneticilerden oluşturulması, sıradan ve sıradışı aktivitelerin yönetim kurulu faaliyetleri ve kararları üzerindeki etkileri, yönetim kurullarında yetki devri, (McColgan 2001: 16-18), yöneticilere verilen ödül sisteminin yapısı, teşvik sisteminin kapsamı, teşvik sisteminin tipi, pay sahipliği ile karar alma mekanizması arasındaki ilişki, karar alma sisteminin küçük yatırımcıyı koruması, blok oylama olarak ifade edilebilir (Nikomborirak,1999: 21-23).

Kurumsal yönetimin iç mekanizmaları aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Doğan, 2007: 22-30):

KY iç mekanizması olarak bir kurumun en önemli varlığı *Yönetim Kurullarıdır*. İç mekanizma olarak Yönetim Kurulları, pay sahiplerinden oluşan genel kurul tarafından seçilen, karar alma, ortaklık faaliyetlerinin yürütülmesi ve ortaklığın hem hissedarlara hem de üçüncü kişilere karşı temsil etme yetkilerine sahip bir organdır. Yönetim kurulunun etkinlik ve performansının mutlaka ölçülmesi gerektiği savunulmaktadır. Bu manada Yönetim Kurullarının toplantı periyotları, karar alma biçimleri ve aldıkları kararlar analiz edilmelidir. Kurul bir mekanizma olarak farklı güç grupları arasında bir köprü olarak hareket etmek zorundadır. Bu kapsamda bir iç mekanizma olarak Yönetim Kurullarına özellikle de Anonim Şirket statüsündeki firmalar perspektifinde bağımsız üye alınması oldukça önemlidir.

Yönetim Kurulları dışında bir önemli içsel mekanizmada *Sahiplik Yapısıdır*. Sahiplik yapısı firmaların karar alma, pay sahiplerinin menfaati, paydaşlarla ilişkilerin düzenlenmesi yönünden oldukça etkin bir mekanizmadır. Bu yapının ülkeden ülkeye farklılık göstermesi son dönemlerde gerçekleştirilen araştırmaların ortak bulgularıdır. Sahiplik yapısı firmanın yönetim stratejilerini, esnekliğini, kaynak kullanımını ve ilişki yapısını direk olarak etkiler.

Yönetmel Ücret ve Teşvikler bir başka önemli içsel mekanizmadır. KY faaliyetlerinin şekillenmesi ve fonksiyonlarının yerine getirilmesi için gerekli bir süreçtir. Yönetici

performansının standartlaştırılması, kurumsal yönetim ilkelerine karşı etik çerçevede bağlılığı bu mekanizma ile sağlanmaktadır.

KY perspektifinde önemli bir ilke olan şeffaflığın sağlanmasında etkili bir içsel mekanizma da *Muhasebe ve Denetim* mekanizmasıdır. Muhasebe ve Denetim, kamunun aydınlatılması ilkesini de uzman kişilerin yaptıkları tarafsız denetim süreçleri ile gerçekleştirmektedir.

En iyi uygulama kodları ise, kurumsal yönetim faaliyetlerini ilerletmek isteyen ya da kendini diğer benzer organizasyonlardan ayırt etmek isteyen kurumlar için oldukça etkin bir iç mekanizmadır. Bu mekanizma yardımı ile içsel süreçlerde sürekli bir iyileşme ve gelişme sağlanmaktadır.

2.4.2. Kurumsal Yönetimin Dış Mekanizmaları

Dışsal KY mekanizmaları, satınalma tehditleri, yönetici emek pazarı ve hukuki sınırlamalardan oluşmaktadır. Yöneticilerin kendi sundukları hizmet için bir pazar oluşturmaları ve bu pazarda yer edinmek istemeleri ise kurumsal yönetim faaliyetlerinin verimli bir biçimde gerçekleşmesine yol açmaktadır Dışsal KY mekanizmaları şu şekilde açıklanabilir (Mirza ve Ülgen,2004: 431-435).

Yönetimi Ele Geçirme Piyasası diğerleri arasında en önemli dışsal KY mekanizmasıdır. Bu meknizma, içsel olarak başarısız ya da yetersiz olan organizasyonlar için, dışsal bir müdahale ile kontrolün kaybedileceği riskini ortaya koymaktadır. Hissedarlara sağlanan menfaatler veya geri dönüş oranlarındaki düşmeler bu mekanizmayı tetikleyen en önemli unsurlardan bazılarıdır. Bu yönü ile yönetici ve hissedarlar arası ilişki problemine çözümler üretebilmektedir. Bu mekanizma sayesinde üst ast ilişkisi kontrol ve yönlendirme ile daha etkin bir hale gelmekte ve kurumsal yönetim faaliyetlerini pozitif etkilemektedir.

Yönetici İş Gücü Piyasası ise, üst yönetimin paydaşlar tarafından kontrol edilebilmesini sağlayan bir mekanizmadır. Değişen durumlara sağlanan uyumun, farklı yönetim perspektiflerine sahip yöneticilerin bir arada uyumla çalışabilemesinin sebebi bu mekanizmadır.

Yasal Düzenlemeler ve Uygulamalar sadece KY’i etkileyen en önemli dışsal faktör olmayıp, aslında KY faaliyetlerinin sınırlarını çizen formal bir mekanizmadır. Söz konusu mekanizma formal düzenlemeler yoluyla her örgütü farklı düzey ve şekillerde etkileyebilmektedir. Bu yönü ile de ilginç bir araştırma konusudur. Tebliğ, kanun, yönetmelik gibi kanuni tarafı ağır basan araçların yanısıra, en iyi uygulama rehberi gibi tavsiye niteliğinde olan süreçleri de kapsar. Söz konusu mekanizmanın ana amaçları, hissedar sahipliği ya da yapısı nedeni ile suistimale uğrayabilecek olan yatırımcıların haklarının korunması, firmaların dikkat etmeleri gereken hususlarda hassasiyete sahip olması ve halk yararının ön plana konması biçiminde sıralanabilir (Doğan, 2007:30-64).

Dışsal yönetim mekanizmalarına en iyi örnekler, mahkeme kararları, en iyi uygulamalar, tüzük ve yönetmeliklerdir. Her iki yöntem de esas olarak istismarı engellemeye yönelik olarak kaynak kullanımının tüm şirket faydalanıcıları için maksimize edilmesini hedeflemektedir (Doğan, 2009: 51).

KY mekanizmaları arasındaki ilişki de oldukça karmaşıktır. Bu mekanizmalar birbirini yedekleyebilir. Serbest piyasa ve pay sahiplerinin izlenmesi ile yedeklemeler yapılabilir ancak hiçbir zaman mükemmel bir yedeklemeden ya da çok bağımsız bir mekanizmadan bahsetmek mümkün değildir. Buna ek olarak, mekanizmaların yapısını ve ilişkisini belirleyen bir başka faktör de, üst yönetim ile pay sahipleri arasındaki sözleşmelerdir. Yedekleme, sözleşmelerle belirlenmiş hareket alanı içerisinde, uygunluk, maliyet ve marjinal getiriler ile şekillenmektedir (Charkham, 2005: 35).

2.5. KURUMSAL YÖNETİM MODELLERİ

Kurumsal Yönetimin yapısı ve işleyişi ile ilgili gelişmiş ülkelerde yapılan analizler, coğrafi temelli belirgin farklılıkların bulunduğu anlaşılmıştır. KY yapısı ve işleyişi denildiğinde ise operasyonel ve stratejik çerçevesi ile faaliyetlere uygun karar alabilen hizmet ve ürünleri etkin ve hesaplanabilir bir biçimde gerçekleştiren KY politikaları, sistemleri ve modelleri anlaşılmaktadır ⁵. Ülkelerin

⁵ The Bann Report Good Governance, erişim tarihi 07.10.2009
<http://www.banffexeclead.com/Newsletter04/PDF/Leadership%20Acumen%2021%20V2%20Models%20of%20Corporate%20and%20Board%20Governance.pdf>

birbirlerinden değişik modeller etrafında KY faaliyetlerini şekillendirdikleri ortaya çıkmıştır. Söz konusu modelleri aşağıda açıklanmaktadır (Hopt, 1998: 348-353):

2.5.1. Geleneksel Model

Kuzey Amerika'ya özgü bir sistem olan geleneksel model, üç hiyerarşik seviye üstüne bina edilmiştir: *Pay sahipleri, yöneticiler ve direktörlerdir*. Yöneticiler otoritelerini direktörlerden alırlar. ABD yasalarında, pay sahiplerinin, şirkete ait devam eden aktiviteleri etkileme hakkı yönetim kurulu üyelerini seçme ile kısıtlanmıştır. Pay sahipleri firmayı ilgilendiren konularda direk karar alma hakkında sahip değildir (kar payı dağıtma gibi), sadece dolaylı olarak hareket edebilirler. Buna karşılık yöneticiler firmanın her türlü faaliyetini karara bağlayabilirler, hatta yeni pay senetlerini red ederek firmanın finansal aktivitelerini dahi durdurabilirler. Böylesi durumlarda ise “Yönetimsel İş Gücü Devri” hadisesi adı altında, pay sahiplerinin finansal desteği olmadan yönetim kurulu üyeleri, üst düzey yöneticilerden birini CEO olarak atayabilirler. (Pellegrini vd.,2010:5-6)

Geleneksel klasik modelde, kontrol fonksiyonu Yönetim Kurulu ve Yönetim Kurulu ile birlikte çalışan ve kanuni uygulamalara göre hareket eden Bağımsız Kanuni Denetçiler tarafından gerçekleştirilirdi. Bağımsız Denetçiler kendi, alanlarında profesyonel ve deneyimli kişilerden seçilen kişiler olup, kurum içinde başka herhangi bir faaliyete atanamazlar. Her ne şekilde olursa olsun her türlü finansal denetleme işlemi Yönetim Kurulu tarafından değil de Kanuni Denetçiler tarafından gerçekleştirilmelidir. Bu manada Denetçiler Kurulunun en önemli işlevi finansal ve muhasebe ile ilgili kontroller idi (Alexander,2004:9-10).

Söz konusu geleneksel model bu hali ile daha büyük holdinglere ait olmayan küçük firmalar için etkili bir kurumsal yönetim modeli olarak kullanılabilir. Geleneksel modelin tercih edilmesinde, şirketlerin büyüklüğü dışında daha başka faktörlerin de etkin olduğunu savunan araştırmalara son dönemlerde rastlanmaktadır. Bijman vd (2013: 206) geleneksel model tercihinde önemli bir değişken olarak faaliyet gösterilen sektöre işaret etmişler ve göreceli olarak imalat ve finans sektörü ile karşılaştırıldığında Tarım Kooperatiflerinin geleneksel modelle daha verimli olacağını savunmuşlardır. Henreksson ve Jakobson (2012: 221-222) firmalarda uygulanacak olan KY modelinin,

globalleşme düzeyi ile ilişkili olması gerektiğini öne sürmüşler ve daha az globalleşen firmalar için geleneksel modeli önermişlerdir.

2.5.2. Co-Determinasyon Modeli

Batı Avrupa ülkelerine özgü olan bu sistemde ise, kurumsal yönetime dahil olanlar 4 grupta toplanmışlardır: pay sahipleri, direktörler, yöneticiler ve çalışanlardır. Bu modelde Yönetim Kurulu karar toplantılarına Supervizörler adı verilen bir komite de davet edilir. Supervizör Komitesi belli şekil şartları dahilinde pay sahipleri toplantılarına da eşlik eder. Supervizörler komitesi, KY faaliyetlerine bir esneklik getirmekte, tartışma ve problemlerin ortaya çıkışlarını daha tercih edilir bir yolla ele almaktadır. Bu sistem ekonomisi, sosyal co-determinasyon temelli olan ve farklı sosyal tabakalardaki insanların sosyal refaha beraberce katkıda bulundukları Almanya gibi ülkeler için iyi bir örnektir. Firma sahibi ya da pay sahiplerinin firma faaliyetlerine çok karışmadan kontrol ve destek amacını güttükleri durumlara uygun bir kurumsal yönetim modelidir. Alman modeli olarak da bilinen bu modelin aile işletmelerinde uygulanması sık görülen bir durumdur. Bununla beraber süratle büyüyen, sektörde rekabetçi bir yapıya sahip olan firmalar içinde uygun bir KY modeli olduğu bilim adamlarınca savunulmaktadır.

Bu model, çok fazla değişkene sahip olan karmaşık örgüt yapılarında sistemselsel olarak dengenin korunmasında geleneksel modele göre üstündür (Kluge, 2005: 167). Buna karşın kurumsal yapıda yer alan aktörlerin kurum içinde sahip olduğu yasal yetkinin yapısı, geleneksel modele göre uygulanmada ciddi sorunlarla karşılaşılmasına neden olabilir (Roth, 2010: 64).

2.5.3. Paydaş Modeli

Güney Doğu Asya'ya özgü bu model ise, diğerleri gibi hiyerarşik bir sistemden oluşmaktadır. Bu model 4 farklı hiyerarşik seviyeyi esas alır. Bu model, her bir paydaşa ağırlıklarına göre hak ve görevleri tanımlamaktadır. Karar alma sürecinde seviyeler arasındaki denge korunmaktadır. Bu tip bir kurumsal yönetim modeli ancak çok büyük ölçekli firmalar için uygulanabilir görünmektedir. Söz konusu modelde denetçi kavramı

önemli bir yer tutmakta ve kurumsal yönetimin ayrı bir hiyerarşik ayağı olarak, hem yasal hem de işlevsel bir öneme sahip olmaktadır.

Öte Yandan Mc Namara (2005: 154-161)⁶ ise yönetim kurullarının yapısından esinlenerek kurumsal yönetim modellerini beşe ayırmıştır. Bu modeller;

- *Yapısal Model:* Yapısal Model en temel kurumsal yönetim modeli olup günümüzde ABD'deki hukuk firmalarında, gönüllü kuruluşlarda kullanılmaktadır. Bu model, yönetim kurulunun resmi sahipliği hatta resmi bir kimliğe sahip olduğu gerçekliği üstüne kurulmaktadır. Bu model Amerikan sisteminde kendine pay sahipleri yaklaşımı, Alman-Japon sisteminde çapraz sahiplik yaklaşımı ile yer bulmuştur. Yapısal modelde Yönetim Kurulu yönetim hakkını CEO ve Yöneticilere devreder, komiteler vasıtası ile de denetim ve yürütme gerçekleştirir.
- *Politika Modeli:* Politika Modeli iki önemli konu üzerine odaklanmaktadır. Bunlardan ilki, firmanın aktivitelerinin sınırının ne olacağı sorusudur. İkincisi ise yönetim ve yönetim kurulu tarafından oluşturulan politikaların hem birbiri ile uyumu hem de aktivite sınırları ile uyumudur. Burada önemli nokta, Yönetim Kurulu tarafından ortaya konulan her türlü politikaya uygun faaliyetlerin üst yönetim tarafından gerçekleştirilmesidir. Bu manada CEO, söz konusu iki konu arasındaki köprüyü, kendine konulan limitler çerçevesinde kurmak ve işletmek ile yükümlüdür. Politikalar ayrıca Yönetim Kurulunun nasıl işlemesi gerektiğini gösteren el kitaplarını da içermelidir. Bu şekilde hem kurul üyeleri arasında bir uyum hem de kararlar arasında bir harmoni sağlanabilir. Kurul üyeleri arasındaki eşitlik, politika oluşturma sürecine ciddi katkıda bulunabilir. Kısacası bu modelde en önemli nokta, politika yapma işlevinin eşit hakka sahip kurul üyelerine verilmiş olmasıdır.
- *Çıktı Modeli:* Bir önceki modelde, KY faaliyetlerinin sadece kuruluşun kendi sınırları dahilinde politikalar yoluyla gerçekleştirileceği önerilmekte idi. Ancak çıktı modelinde, kurumun başarısını etkileyen faktörler; müşteriler, toplum ve piyasa, kurallar, diğer kuruluşların en iyi uygulamaları ve çalışanları kapsamaktadır. KY bu

⁶Bann Good Leadership Report, erişim tarihi 11.07.2009 <http://www.banffexeclead.com/Newsletter04/PDF/Leadership%20Acumen%2021%20V2%20Models%20of%20Corporate%20and%20Board%20Governance.pdf>

modelde söz konusu parameterleri göz önüne alarak belirlenmiş olan performans kriterlerine göre kuruluşu yönlendirmek zorundadır.

- *Süreç Modeli:* Bir önceki modeldeki eşit hak ve sorumluluk ilkesi bu modelde de korunurken, aynı zamanda uzmanlaşmaya da yer verilmiştir. KY sürecine dahil olan her bir unsurun, profesyonellik ve kendi sorumluluk alanına giren faaliyetlerle ilgili karar alması bu modelde desteklenen diğer bir noktadır. Bu model sektörde faaliyet gösteren, tek sahipli olmayan geniş ölçekli firmalarda ve aile işletmelerinde uygulanabilir.
- *Yeterlilik Modeli:* Bu model özellikle Yönetim Kurulunun nasıl şekillendiği üzerinde durmakta ve yönetim kurulu üyeleri için ağır şartları ortaya koymaktadır. Yeterli olamamaları durumunda eğitim ve yetiştirme gibi yöntemleri önermektedir. Üyelerin sadece sorumluluğu değil, aynı zamanda tecrübelerini de paylaşımlarını savunmaktadır. Bu manada paylaşılan yetenek ve yeterlilik yönetim kurulu üyelerinin ortak yönü olarak ortaya çıkmaktadır.

2.6. KURUMSAL YÖNETİMİN FONKSİYONLARI

Razee (2009: 204-213) KY'nin fonksiyonlarını yapısal olarak en önemli unsurları olarak ortaya koymuştur. Fonksiyonlar arasındaki kurumsal ince bir ayarın, hem Kurumsal Yönetimin verimli işlemlerini, hem de güvenilir raporlama sisteminin oluşturulmasına katkıda bulunacağını belirtmiştir. Mintz (2005: 584-587) bazı KY fonksiyonlarının (Yönetici Kurumlarınca Gerçekleştirilen Tepeden Bakış Fonksiyonu, Yönetim Tarafından Delege edilen Yönetimsel Fonksiyon ve Pay sahipleri tarafından gerçekleştirilen izleme fonksiyonu) sürekli bir kurumsal yönetim için gerekli olduğunu vurgulamıştır. Söz konusu kurumsal yönetim fonksiyonları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Mintz 2005: 584-587);

1. *Tepeden Bakış Fonksiyonu:* Bu fonksiyon, yöneticiler kurulunun pay sahiplerinin ve firmanın en iyi menfaati elde etmeleri amacı ile, tepeden izleyen yönetici vekil faaliyeti ile firmaya katkıda bulunmalarıdır. Bu fonksiyonun verimi yöneticilerin bağımsızlığına, otoritelerine, eldeki kaynaklara, muhasebeleştirilebilen aktiviteler bütününe ve yöneticilerin niteliklerine bağlıdır.

2. *Yönetmel Fonksiyon:* Bu fonksiyon güvenilir finansal ve finansal olmayan veriler yolu ile yönetmel fonksiyonların yerine getirilmesi, operasyonların yapılması ve kaynakların verimli kullanılmasını ifade eder. Bu fonksiyonun verimliliği ise, yönetici ve pay sahiplerinin menfaatlerinin uyumlarına bağlıdır.

3. *Uyum Fonksiyonu:* Bu fonksiyon, devlet, üst kurullar, yerel yönetimler, hak ve yetki sahibi odalarca farklı biçimlerde işleyen organizasyonların faaliyetlerinde belli bir uyumu sağlamak amacı ile yürürlüğe konan kurallar, politikalar, kanunlar ve tüzükler ve en iyi uygulamalar bütünüdür.

4. *İç Denetim Fonksiyonu:* Bu fonksiyon, operasyonel verimlilik, risk yönetimi, iç kontrol, raporlama ve kanunlara uyum konusunda danışma ve uygulama faaliyetlerini kapsar.

5. *Kanuni ve Finansal Danışma Fonksiyonu:* Bu fonksiyon, kurum faaliyetlerinde kanuni sınırlarını belirlemede, yasal yükümlülüklerini hatırlatmakta, kısacası hareket serbestesinin derecesini ve şeklini göstermektedir.

6. *Dış Denetçi Fonksiyonu:* Firmanın faaliyetlerini genel olarak kabul edilmiş finansal ve muhasebe standartlarına göre gerçekleştirdiğini ve raporlandığını denetlemek ve firmanın kredibilitisini tespit etmek, bu fonksiyonun en temel faaliyet alanıdır.

7. *İzleme Fonksiyonu:* Bu fonksiyon tüm pay sahipleri tarafından kurumun faaliyetlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesini kapsar. Bu manada pay sahipleri, yönetim kurulu ve diğer kurul üyelerinin belirleyerek kurumsal yönetime direkt etki edebilirler.

2.7. KURUMSAL YÖNETİMİN KAYNAKLARI

ABD’de yapılan çalışmalar KY faaliyetlerini şekillendiren kaynakları Kurumsal Kanunlar, Güvenlik Kanunları, Standartlar ve En İyi Uygulamalar şeklinde 4 gruba ayırmaktadır. Ray (2008: 104) bu Kaynaklara Menkul Kıymet Piyasasını da dahil etmektedir. Bunlar (Ray, 2008: 104 ve Sykes, 2002: 259):

-Kurumsal Yönetim Kanunları: Kurumsal Yönetim Kanunları ve bu kanunlar çerçevesinde çıkarılmış olan tüzük ve yönetmelikler bu kaynağı oluşturmaktadır. Kanun ve söz konusu yönetmelik ve tüzükler, vekâlet sorumluluğunu, otoriteyi, pay sahiplerinin koruyuculuğunu, yönetici ve uzmanların faaliyet alanlarını belirlemektedir. Bu kapsamda Kurumsal Yönetim kanunları ülkeden ülkeye değişiklik gösterebileceği gibi, kıtadan kıtaya kültürden kültüre de değişiklik gösterebilmektedir.

-Güvenlik Kanunları: Uluslararası kuruluşların, kendilerine bağlı olan ülkelerde uygulanmasını mecbur koştugu veya tavsiye ettiği, üye ülkeler arasında belli bir harmoniyi ve uluslararası yatırım hareketlerinin serbestliğini ve hızını artırıcı önlemler bu kapsamdaki kurumsal yönetim faaliyetlerine kaynak olabilmektedir.

-Standartlar ve Yönetmelikler: Standartlar, araştırmalar ve sonucunda ortaya konulmuş olan ve uygulamalara yol gösterici kural ve teoriler bütünüdür. Standartlar, firmaların üye olduğu odalar ya da finansal kaynaklar ya da ortaklar tarafından ortaya konabilir ve standartlar tavsiye edici veya zorlayıcı niteliğe sahip olabilir.

-En İyi Uygulamalar: Bir yol gösterici olarak, sektörde başarılı olmuş ve benzer niteliğe sahip organizasyonlardan örnek alınması KY araştırmacılarının, kurumsal yönetim konusunda ilerleme kaydetmek isteyen firmalara verdikleri önemli tavsiyelerden biridir.

-Menkul Kıymet Piyasası: Menkul kıymet piyasası, bu alandaki yatırımcıları korumak ve faaliyet gösteren firmalar arasındaki uyumu sağlamak ve kontrol mekanizmalarını güçlendirmek amacı ile kurumsal yönetim faaliyetlerini düzenleyen ve şekillendiren bir kaynak olarak ortaya çıkmaktadır.

2.8. KURUMSAL YÖNETİMİN UNSURLARI

Mitchell (2009: 26-45) Kurumsal yönetimin Yönetim Kurulları, Komite Kurulları, Üst Yönetim ve Paydaşlar olmak üzere dört unsurunun olduğunu ileri sürmektedir. Ancak günümüzde bu unsurlara İç Denetim, Dış Denetim, Üst Denetim ve Düzenleme Kuruluşları eklenmiştir. Herbir unsur kendi görev ve yetkileri dahilinde bir taraftan çalışmalarını sürdürürken, diğer taraftan kurumsal yönetimin amaçlarını yerine getirebilmek için diğer unsurlar ile sıkı bir işbirliği halindedirler. Kurumsal yönetimin herbir unsuru aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

2.8.1. Yönetim Kurulları

Acente maliyetini azaltma amacı ile hak sahiplerinin yönetim haklarını kendileri adına kullanması için verdikleri kurul, Yönetim Kurullarıdır. Yönetim kurulları strateji belirleme ve uygulamadan çok kontrol ve değerlendirme fonksiyonlarını yerine getirmeye odaklıdır. İş ilişkileri kurma, kurumsal veriler üstünden kanunlara uyumlu tüzük ve yönetmeliklere uygun değerlendirmeler yapmak ise en temel işlevidir.

Mak ve Roush (2000: 150-152) kurul liderliğini, CEO'nun çift taraflı olmasını, Kurul Yapısını, Kurul Otoritesini, Kurulun Bağımsızlığını, Kurulun Kompozisyonunu, Yönetim Kurullarının temel özellikler olarak belirlemişlerdir. Buna bağlı olarak bu özellikleri belirleyen etmenleri, firmanın pazar fırsatları, geçmiş uygulama başarısı, büyüklüğü, firmanın sahiplik yapısı ve firmanın faaliyet alanı olarak tespit etmişlerdir. Clarke ve Kettner (2008: 44)⁷ ise bu etken faktörlere firmanın sektörünü ve uluslararasılaşma derecesini de eklemiştir. Kısaca KY'yi anlamak, Yönetim Kurulunun yapısını anlamaktan geçer.

Stratejik karar alma hakkı her ne kadar yönetim kurulunda olsa da esneklik ve faaliyeti sağlamak açısından bu hak CEO'ya delege edilir, ancak sorumluluk aynen kalır. Kurulların en temel görev ve sorumlulukları şu şekilde özetlenebilir (Monks, 2001: 256-260);

- Pay sahiplerinin temsili ve onlar için değer yaratmak,
- Pay sahiplerinin menfaatlerinin yanısıra yönetim ve paydaşların da menfaatlerini korumak,
- Firmanın misyon ve amaçlarını belirlemek,
- Bu amaçlara ulaşmak için stratejik plan hazırlamak ya da hazırlanan planları onaylamak, bu stratejileri uygulayacak olan yönetim kadrosunu atamak,
- Hedefler koyarak uzun ve kısa dönemli stratejiler belirlemek,

⁷ Sydney University Reserach Center of Corporate Governance, Corporater Governance Report, erişim tarihi 06.03.2010 <http://www.ccg.uts.edu.au/pdfs/BoardEffectiveness.pdf>,

- Firmanın genel performansını incelemek,
- Mikro yönetimle CEO ve üst yönetimin performansını değerlendirmek,
- Tüzüklere uygun genel iş planı oluşturmak,
- Kurumsal plan ve kararları onaylamak,
- Pay sahipliği ve pay sahipliği opsiyonunu da içeren ikramiye politikalarını belirlemek,
- Dönemsel ve yıllık finansal raporlar yoluyla finansal değerlendirmeler yapmak ve gerekli kuruluşlara yapılan raporlamaları takip etmek,
- İç ve dış kontrol mekanizmaların verimliliğini denetlemek,
- Yürürlükteki kanun ve yönetmeliklere uyumu sağlamak,
- Firmada geçerli etik kodları belirlemek,
- Komitelerin performansını değerlendirmek ve komite üyelerini tespit etmek;
- Temettüleri, sermaye değişimini ve diğer kurumsal mevzuları karara bağlamak,
- Paydaşların ve pay sahiplerinin uzun dönem menfaatlerinin uyumlaştırmak ve bütünleştirmek.

Yukarıda görüldüğü gibi yönetim kurullarını en önemli sorumlulukları pay sahipleri adına gerçekleştirdikleri eylemlerden ortaya çıkmaktadır. Burada bu ilişkileri düzenleyen kanun ve yönetmeliklere uyum önemli yer tutmaktadır. Gerek uluslararası geçerliliği olan prensipler gerekse KY yazını böylesi ayrı bir görev biçiminin yapısını kabul etmiş ve bunu aşağıdaki başlıklarla irdelemiştir⁸;

⁸ Love I., Klapper L.F. (2010),” Corporate Governance, Investor Protection, and Performance in Emerging Markets, *World Bank Working Paper*, erişim tarihi 26.04.2010
<http://elibrary.worldbank.org/content/workingpaper/10.1596/1813-9450-2818>

-Gereken Özeni Gösterme: Bu, yönetim kurulunun kendi sorumluluklarını nereye kadar taşıması gerektiğini gösteren özel bir sınırdır. Söz konusu sınırın içerisine yukarıda saydığımız faaliyetlerin her biri girmektedir. Yönetim kurulu kendi sorumluluklarını özel bir davranış kalıbı ile yerine getirmek zorundadır.

-Bağlılık Görevi: Yönetim kurulunun kendi çıkarlarını, firma çıkarlarından üstün tutmama görevidir. Kendine verilmiş olan hakkı, kendisine özel kullanmaması gerekliliği bu görevin sınırlarını tespit eder.

-Niyetin Ciddiliği: Vekalet sahibi olarak yönetim kurularının, mantıksız, sorumsuz, gereksiz ya da akılsız davranmama zorunluluğu vardır. Yukardaki nedenlerle uygulamada karşılaşılabilecek olan sorunların kanun, yönetmelik ve düzenlemeler çerçevesinde değerlendirilmesi mutlak olan bir cezalandırma biçiminin varlığıdır.

-Başarıyı Destekleme Görevi: Yönetim kurulu üyeleri, gerek pay sahipleri gerekse paydaşların uzun vadeli menfaatlerini sağlamak amacı ile stratejik planlar uygulama ve aktiviteleri yönlendirme sorumluluk ve görevine sahiptirler.

-Menfaat Çakışması Riski: Bağımsız karar almayı engelleyecek veya yatırımın kendisini tehlikeye atabilecek potansiyel çıkar çatışmalarından yönetim kurullarının uzak olması ve kendi ya da alakalı oldukları diğer organizasyonlarla ilgili faaliyetlerde tarafsız ya da çekimser hareket edebilmeleri oldukça önemli bir görevdir.

Yönetim kurulunun aldığı kararları uygulama ve takibi ile ilgili olarak yönetim kurulu üyeleri ve diğer yöneticilerce oluşturulan komitelere yönetim komiteleri adı verilir. Özel görevlerini yerine getirmekle görevli bu komiteler en iyi uygulamaların firmada uyarlanmasıyla oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Pfizer (2007: 93) bir firmada en az 4 temel komitenin bulunmasının Kurumsal Yönetimin sağlığı için oldukça önemli olduğunu ifade eder: *Teftiş Komitesi* (İç Faaliyetleri Denetlenmesinden sorumlu), *Kurumsallaşma Komitesi* (Stratejik Plan Uygulamalarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi'nden sorumlu), *Dengeleme/Uygulama Komitesi* (Üç Bağımsız Yöneticinin Yönetici ve Yönetim Uygulamaları İle İlgili Değerlendirmelerinden sorumlu) ve *Teklif/Takip Komitesi* (Yönetici Aktiviteleri ve Faaliyetleri İle İlgili Olarak Değerlendirme ve Aday Gösterme'den sorumlu).

2.8.2. Yönetim

Yönetimin en önemli görevi ve varlık amacı pay sahiplerinin menfaatlerini, karar alma, performans değerlendirme ve finansal raporların dürüstçe hazırlayıp sunma gibi aktiviteleri de içeren tüm yönetsel faaliyetlerle maksimize etmektir. Yönetimin teorik olarak sahip olduğu sorumluluklar; İşletme Süreçlerini Harekete Geçirme, Finansal Raporlama Sürecini Gerçekleştirme, Uyum Süreçlerine ilişkin sorumlulukları şeklinde ifade edilebilir. Bunlar (Jang ve Kim, 2002: 14-17);

a) *İşletme Süreçlerini Harekete Geçirme*: Bu sorumluluk stratejik kararları verme, verimliliği ve etkinliği artırıcı kararlar verme, ürün ve pazarı ilgilendiren konularda karar vermeyi ifade eder. Söz konusu alanlarda analiz, değerlendirme ve raporlama bu sorumluluk kapsamındadır. Bu kararlar alınırken, gereksiz riskleri almamak, değer katmayan faaliyetlerde bulunmamak ve riskleri minimize etmek ön şartlardır.

b) *Finansal Raporlama Süreci*: Yönetim, açık, gerçek ve reel verilere dayanan, dürüst iç ve dış finansal raporlamalar hazırlamak ile sorumludur. Operasyonlar sonucunda ortaya çıkan finansal durum gerçekçi bir biçimde raporlanmalıdır. Bu amaçla Anahtar Performans Kriterleri tespit edilmeli ve raporlamalarda bunlar dikkate alınmalıdır.

c) *Uyum Süreçlerini Yerine Getirme*: Uygulamada geçerli olan kanunlar, yönetmelikler yasalar ve etik kodlarla uyumlu bir sistemin tasarlanması yönetimin en önemli görevlerinden birisidir. Finansal ve ekonomik performansın yanısıra firmanın sosyal sorumluluğu ve topluma katkıya ilişkin performansını da etkileyecektir.

Kurumsal Yönetimde yönetimin aktörleri arasında en önemlileri ve sorumlulukları aşağıdaki açıklanabilir (Galanis ve Dingham, 2004: 336-337):

- *Chief Executive Officer (CEO)*: Yönetimin aktörleri arasında en önemlisi ve Kurumsal Yönetimin kalbi CEO'dur. Tüm diğer çalışanlar CEO'nun yönlendirme ve etik değerlendirmelerine tabidir. Paydaşlarla kurulan direkt ilişki ve uygulama planları CEO'nun elinden çıkmaktadır. Büyüme-batma, Zarar etme-karlılık, başarı-başarısızlık tamamen CEO'nun kontrolünde gerçekleşen olaylardır. CEO'nun en temel sorumlulukları ise, vekalet sorumluluğu, raporlamalarda dürüstlük ve gerçeklik, CEO olmanın gerekliliği ile kendi ıspatlama ve çeşitli jestiyonlardan faydalanma, çift taraflı

görevlendirilmeyi başarma (hem yönetimin başı hem de yönetim kurulundaki idareci görevi) ile finansal raporlamanın geçerliliğini ve gerçekliğini kontrol etmektir.

- *Chief Financial Officer (CFO)*: CEO'dan sonra bir önemli aktörde CFO'dur. CFO, denetleme, finansal raporlama, ve düzenlemelere uyum ile ilgili olarak ciddi sorumluluklara sahiptir. Bu manada CFO'nun görevleri etik, ekonomik ve finansal boyutlara sahip çok yönlü sorumlulukları da içermektedir.
- *Chief Development Officer (CDO)*: Son dönemlerde değişik şirket ortaklıkları, birleşme ve satın almalar dolayısıyla kurumsal yönetimin böylesi durumlarda da sağlıklı işletilmesi için oluşturulmuş CDO da kurumsal yönetimin bir diğer önemli aktörüdür.
- *Chief Risk Officer (CRO)*: Girişimcilik risk yönetim çerçevesinin oluşturulduğu belli niteliklere sahip firmalarda risk yönetimi ve risklerle ilgili aktiviteleri bu çerçeve dahilinde değerlendirmek üzere CRO oluşturulmuştur.

Yönetim, işlem yapma hakkına sahip yönetici ve üst düzey personel vasıtası ile kurumsal yönetim mekanizmalarını harekete geçirmekte ve kurumsal yönetimin amaçlarına hizmet etmektedir.

2.8.3. Düzenleyici Kurumlar

Kurumsal Yönetimin bir diğer önemli unsuru ise düzenleyici kurumlardır. Düzenlemeler, yatırımcıları korumak, en üst düzeyde etik uygulamaları yerleştirmek amacıyla ortaya konmuş yaptırımlardır. Düzenlemeler, yeniliği engelleyici derecede zorlayıcı olmayan ancak gereksiz maliyetleri sınırlayan ve firmanın rekabetçiliğine katkıda bulunan uygulamalar olmalı ve ayrıca yatırımcıyı sıkıntıya sokmayacak düzeyde de esnek olmalıdır. Bu manada düzenlemeler, finansal raporlamaları, denetim mekanizmasını ve işleyişini, kurumsal yönetimle ilgili kişi ve organları, potansiyel menfaat sahiplerini, konu ile ilgil olabilecek diğer kurumları (derecelendirme ya da hedge fonları veya yatırım bankaları gibi) ilgilendiren şartlara da sahip olmalıdır Mitchell (2009: 26-45). Johnson ve Beita (2006: 77-78)⁹ düzenleyici kurumların, piyasa

⁹ Asian Development Bank Corporate Governance Report, erişim tarihi 11.02.2012
<http://tr.scribd.com/doc/3062787/Stated-Owned-BalancedScorecard>

manipilasyonları, sivil hareketler, yatırım danışmanı firmaları, iç haberalma, broker ve dealer uygulamaları, hisse senedi opsiyonları ve finansal açıklık ile ilgili düzenlemeler yapmasının 21. yüzyıl KY uygulamaları için vazgeçilmez olduğunu ileri sürmektedirler.

2.8.4. İç Kontrol

Kurumsal yönetim faaliyetlerini denetleyen bir iç kontrol sistemi özellikle 2000’li yılların ikinci yarısından itibaren kabul görmeye başlamıştır. Gönüllü olan iç kontrol sistemi yerini mecburi bir yapılanmaya bırakmış ve bunun sonucunda ise objektif iç denetçiler, daha bağımsız ve esnek bir bağlantı, farklı birimlerle danışma ve yardımlaşma, kendine has kaynak ve veri yapısı ile beraber ortaya çıkmıştır. İç denetçiler almış oldukları teknik eğitim, sahip oldukları etik kodlar ve esnek bağımsız yapı ile bir güvenlik emniyet supabı olarak organizasyonda kendilerine yer bulmaktadırlar. Ayrıca KY teorisi, iç denetim organına danışma görevini de uygun görmüştür (Malinn, 2009: 131-132). İç denetim organının; finansal raporların değerlendirilmesi, dışarı haber uçurma, risk değerlendirmeleri ve etik kodlara uyum konusunda Yönetim Kuruluna; yönetsel faaliyetler, ekonomik, finansal, verimlilik ve etkinlik, kanuni uygulama ve düzenlemeler konularında ise üst yönetime karşı sorumlu olması; Kurumsal Yönetimin en önemli gereklerinden biri olan Paydaş çıkarlarının maksimizasyonu için kaçınılmazdır.

2.9. KURUMSAL YÖNETİMİN İLKELERİ VE PRENSİPLERİ

Paydaşlar arası hak ve adaletin sağlanması ve yükümlülüklerin belirlenmesini amaçlayan kurumsal yönetim, bir sistem olarak adalet, eşitlik, şeffaflık ve hesap verilebilirlik temellerine oturtulmuştur. Bu temeller ışığında KY ilkeleri aşağıdaki gibi açıklanabilir (Herman et al, 1997: 378-379):

-Şeffaflık İlkesi: Şirketin finansal performansı, yönetimi ve hissedarlık yapısı hakkında yeterli, doğru, kıyaslanabilir bilginin zamanlı bir şekilde açıklanması olarak tanımlanan *şeffaflık ilkesi* şirketin faaliyetlerini sürdürmesi, iç ve dış paydaş gruplarının bilgisi dahilinde gerçekleştirmesini sağlar. Artan güven hem yatırımcının sadakatini hem de yeni yatırımcılara ulaşmayı sağlar. Bununla beraber nitelikli ve doğru bilgilendirme yardımıyla artan katılımı beraber sermaye piyasalarının güçlenmesini sağlar (Paslı,

2004:132). Bu ilke sadece firmaya yatırım yapacak küçük yatırımcıyı değil, aynı zamanda açık bilgilendirme ve takip yardımı ile firmanın karşılaşılabileceği yanlış yönetimden kaynaklanan risklerinde bertaraf edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Şeffaflık ve aydınlatma perspektifinde paylaşılacak olan bilgilerin kullanıcıları yanıltmaması gerekir. Söz konusu bilgi kullanıcıların analizler yapmaya olanak sağlayacak özelliklere (düşük maliyet, zamanlı, doğru, açık, eksiksiz vs.) sahip olması önemlidir.

-Hesap Verebilirlik İlkesi: *Hesap verebilirlik ilkesi*, yönetim ve hissedarlar arasındaki ilişkinin nitelikli bir yapı ile kurulması ve devam ettirilmesi gerekliliğini savunmaktadır. Bu ilke kurum faaliyetlerinin ve bu faaliyetlerden sorumlu olanların, sorumluluklarının açıklanması, hissedar ve yöneticilerin beraber ve nesnel tatminini temel almaktadır (Chait et al., 2005: 59-61). Karar alıcıların aldıkları kararın gerekçelerini ve sonuçlarını bilmesi ve bunu savunabilmesidir. Yönetici ve pay sahipleri çıkarlarının ortak olmaması bu ilkenin ortaya çıkışının en temel sebebidir (Demirkıran vd., 2011: 171-172). Bu kapsamda iç sorumluluk (yöneticinin aldığı karardan dolayı şirkete vereceği zararın tazmini) ve yöneticilerin birbirlerine karşı olan sorumlulukları hesap verilebilirlik ilkesinin sonuçlarıdır.

-Sorumluluk İlkesi: Bu ilke de kurumsal yönetimin temel dayanaklarından biridir. Şirketleri uzun vadede daha fazla karlılık ve süreklilik ekseninde hareket ettirmeyi amaçlayan yönetim kurulları bir şirketin belki de en önemli organlarıdır. Bu kapsamda yönetim kurulları şirketlerin sadece hak sahiplerine değil aynı zamanda çalışanlarına tedarikçilerine ve diğer paydaşlara karşı da sorumludur. Öte yandan şirketin ve onu yöneten yöneticilerin, şirketin dışında kalan tüm paydaşların çıkarlarını da karar alma sürecinde göz önünde bulundurmaları ve onlara belli haklar tanımaları hatta onlarla işbirliği içine girmeleri *dış sorumluluk ilkesi* olarak tanımlanmaktadır (Haşit, 2009: 99).

-Adalet İlkesi: Kurumsal yönetimin son ilkesi *adalet ilkesidir*. Adalet ilkesi; kurumla menfaat ilişkisine girmiş her grup ya da bireyin menfaatlerinin tarafsız olarak gözetilebilmesidir. Bu çerçevede; aynı tipten hissedarlara eşit muamele yapılmalı ve bütün hissedarlar aynı oy hakkına sahip olmalıdırlar. Şirketle anlaşmalar dahilinde ortaklık kurmuş, alacak-borç ilişkisine girmiş şahısların hakları da diğer paydaşlardan ayırt edilmemelidir. Bunun doğal bir sonucu olarak, yönetim kurulu üyeleri ve

yöneticiler, maddi bir çıkar doğurucu veya şirketin genel iş yapma veya gelecek dönemlerde faaliyet becerisini etkileyen faaliyetlerini kamuya açıklamalıdır (Herman vd.,1997: 382-385). Adalet ilkesi hem pay sahiplerinin haklarını eşit bir biçimde korur, hemde paydaşlara aynı ölçüde davranarak çıkarlarını korumaktadır.

Kurumsal Yönetim Prensipleri ise farklı kurumlar tarafından kurumsal yönetimin bina edilmesinde kullanılan en önemli hususlardır¹⁰.

Bunlardan ilki olan NYSE Kurumsal Yönetim Prensipleri şu ana başlıklardan oluşmaktadır ¹¹;

- Bağımsız idareciler ve bağımsız testler (idarecilerin otonomi derecelerinin belirlenmesine dair bağımsız testler),
- Yönetim toplantıları (yönetici olmayan idarecilerin yönetsel yeteneklerinden faydalanma),
- Kurumsal yönetim komiteleri (bağımsız idarecilerden oluşan ve yazılı kuralla kurumsal yönetim faaliyetlerine eşlik eden kurullar),
- Tamamlayıcı komiteler (kurumsal yönetim faaliyetlerine eşlik eden yardımcı komitelerin varlığı),
- Denetim komitesi (kanuni ve idarei yükümlülükleri yerine getiren bir denetim komitesinin varlığı),
- Paysahipleri tarafından kabul edilmiş sermaye artırım kararı,
- Kurumsal yönetimi el kitabının varlığı,
- İş etiği ve iletişim tüzüğü bulunması,

¹⁰ Kurumsal Yönetim Prensipleri OECD tarafından yayınlanan prensiplerden esinlenerek kanuni bir altyapı oluşturmak amacı ile diğer üst kurum ve düzenleyici organlar tarafından kurumsal insiyatifler çerçevesinde yayınlanmaktadır

¹¹ Declaration of Corporate Governance Principles of NYSE, erişim tarihi 03.24.2009 <http://www.nyse.com/pdfs/finalcorpgovrules.pdf>

- Yabancı özel kişilerle olan ilişki yönetmeliği,
- Sertifika gereklerinin yerine getirilmesi,
- Web sitesi gerekliliği,
- Kurumsal yönetim sorumluluğu taşıma (kurumsal yönetim uygulamaları ile ilgili şirket içi ve dışı düzensizlikleri rapor etme zorunluluğu).

Kurumsal Yönetim sisiteminde ilişkin ICGN (International Corporate Governance Network) prensipleri şu şekilde ifade edilebilir: ¹²

-Raporlama sistemi (Uzun dönemli amaçları gerçekleştirmek için uygulanan stratejiler ile pay sahiplerinin beklentileri arasındaki uyumu sağlayan kurumsal amaçlar, periyodik temelli olarak açıklanan kurumsal yapıyı ilgilendiren tüm faaliyetleri faydalanıcıya ulaştırmayı amaçlayan gerçek ve açık bilgileri kapsar.),

-Kurumsal yönetim kurulu (Finansal raporlama standartlarına uygun belli bir komite tarafından da desteklenen ve kararları şeffaf ve açıklayıcı olan denetim, paysahipleri ve sahiplik sorumluluk hak ve oy durumunu düzenleyen iç tüzük, kurumsal yönetim faaliyetlerini kontrol eder ve destekler),

-İstihkak politikası (Kurumsal yönetim yaklaşımına uygun politikadır),

-İşletme etiği (kurumsal vatandaşlığı ve paydaş ilişkisini düzenler ve etiğin birleştirici etkisiyle, yerel ve global uygulamalarla uyumlu kurumsal yönetim uygulamalarını kapsar.) bulunmalıdır.

O’Sullivan (2001: 114-117) Kuzey Amerika kurumsal yönetim sistemi prensiplerinin aşağıdaki hususular olması gerektiğini vurgulamaktadır:

¹² ICGN Corporate Governance Principles, erişim tarihi 22.11.2010, http://www.icgn.org/files/icgn_main/pdfs/best_practice/global_principles/icgn_global_corporate_governance_principles-_revised_2009.pdf

1-Katma değer felsefesi: KY sistemi kurumun sürekli performansına katma değer oluşturacak biçimde yapılandırılmalıdır.

2-Etik Bağlantı: KY tüm katılımcılarını etik bir bağlantı ile birbirine bağlamalıdır.

3-Muhasebeleştirilebilirlik: KY alınan kararların kendi iç süreçlerini ve sonuçlarının muhasebeleştirilmesini kolaylaştırır. En iyi izleme uygulamalarının gerçekleştirilmesi için tüm kurumsal yönetim katılımcılarının bu prensibe çok dikkat etmesi gerekir.

4-Pay sahipleri demokrasisi ve eşitlik: KY, pay sahipleri arasında, gerek kararlara katılımı gerekse kurul seçimlerinde eşitliği göz önüne almalıdır. Paysahiplerinin kararlara katılımının adil olması gerekir.

5-Finansal Raporlamanın Bütünlüğü: KY finansal raporların kalitesi, güvenilirliği ve şeffaflığı için bir koruyucu rolündedir. Finansal raporların sözkonusu niteliğe sahip olması için, uzmanların etik değerlere, regülasyonlara bağlı ve teknik donanıma sahip olmaları gerekir.

6-Şeffaflık: Kurumun faaliyetleri, kurumsal finansal ve finansal olmayan göstergeleri tüm taraflar tarafından kolayca anlaşılabilir olmalıdır.

7-Bağımsızlık: Çıkar çatışmasını veya karar sahibi kişinin kendi menfaatlerini hangi dereceye kadar savunabileceğini belirlemede açık olması gerekliliği kurumsal yönetimin hem tüm paydaşlar tarafından algılanmasını, hemde kurumsal yönetim faaliyetlerinin birbiri ile olan ilişkilerinin güçlendirilmesi açısından son derece önemlidir.

2.10. KURUMSAL YÖNETİM İLE PERFORMANS İLİŞKİSİ

KY post modern araştırmacıların perspektifinden, işletme performansının devamlılığının garantisidir. Bunun en temel sebebi, kurumsal yönetim ve onu oluşturan ilkelerin arkasında yatan prensiplerdir. Daha öncede belirtildiği gibi kurumsal yönetim, işletme yönetiminin ve denetiminin şeffaf, hesap verebilir, adil, sorumlu ve güvenilir olmasını kapsar. Bütün bu ilkelerin uygulanması, aslında işletmelerin performansının sürekliliğinin sağlanmasının temel koşuludur. Zira bu ilkelerin uygulanması ile birlikte elde edilen finansal performans sürdürülebilir değer oluşturma bir işaretidir (Aras,

2006: 184). Bu nedenle, kurumsal yönetim aynı zamanda firma değerinin maksimum kılınmasını ve paydaşların ihtiyaçlarının maksimizasyonunu hedefleyen, yani firmaya değer katmayı amaçlayan bir yönetim anlayışıdır

La Porta vd. (1997: 19) çalışmalarında kurumsal yönetim temelli etkin kanuni uygulamaların finansal performansı dolayısıyla da firmanın performansını pozitif yönde artırdığını tespit etmişlerdir. Bu manada yöresel ayrışma olmaksızın piyasaya nüfuz eden yatırımcı ile firmanın performansı arasında ilişki kurulmuştur. Eastin ve Wright (1999: 399-407); eski Doğu Bloku ülkelerinin piyasalarındaki gelişmenin ve firmaların finansal performanslarının, bu ülkelerdeki KY uygulamalarının derinliği ve niteliğine bağlı olduğunu araştırmışlar ve pozitif ilişki sonucuna ulaşmışlardır. Bianco ve Casaova (1999: 1055-1058) sermayenin tabana yayılmadığı Kıta Avrupa ülkelerindeki etkin Kurumsal Yönetimin firma performansı ile nasıl ilişkilendirilebileceğini araştırmışlardır. Bu kapsamda, birbirinden farklı hareket eden grup şirketlerin kendi iç dinamikleri ile karar almalarının, iradi otorite uygulamalarının ve firmaların kurumsal yönetim temelli kontrol mekanizmalarındaki değişimin firma finansal performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduklarını vurgulamıştır.

Min ve Prather (2001: 271-272); kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesinin firma performansı üzerine olan etkisini incelemiştir. Uluslararası ortaklıklar arasında firma ile ilgili bilgileri anlaşmaları ve olayları, kamuoyu ile daha etkin paylaşan firmaların hisse senetlerinin daha düzenli bir performans takip ettiği gözlemlenmiştir. Gompers vd. (2001: 16-19) ABD'deki firmaların ele geçirmelere (takeover) karşı almış oldukları tedbirlerdeki farklılıklardan hareketle bir kurumsal yönetim endeksi oluşturmuşlardır. Araştırmacılar oluşturdukları bu endeksten hareketle, daha güçlü hissedar haklarına sahip firmaların daha iyi faaliyet performansına ve daha yüksek piyasa değerine sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Yüksek büyüme fırsatları daha yüksek firma değeri ile ilişkili olduğundan büyüme katsayısını da pozitif bir faktör olarak elde edilmiştir. Benzer şekilde, standart sermaye yapısı teorisinde olduğu şekliyle, kaldıraç faiz vergi kalkını etkisiyle firma değerini artırdığı için kaldıraç derecesini de önemli ve pozitif bir katsayı olarak elde etmişlerdir. Öte yandan Beiner vd. (2003: 279-280) ise kurumsal yönetim ile Tobin q değeri arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Buna göre kurumsal yönetim endeksindeki 1 puanlık bir artış firmanın defter değerinde ortalama %8'lik bir artış meydana getirmektedir. Hiraki vd. (2001: 258-262) 1985-1998 yılları arasındaki 13

yıllık veri ile yaptıkları çalışmada hisse senedi sahiplik yapısı ile firma değeri arasındaki ilişkiyi bankalarla kurulan ilişkiler ışığında incelemişlerdir. Bu çalışmanın sonucunda ise Yönetim Sahipliğinin şirket değeri ile pozitif ilişki içinde olduğu ortaya konmuştur.

Bu araştırmada kullanılan performans ölçüm anketlerinin en önemli mihenk taşlarından biri olan “**Kurumsal Yönetim Endeksi**”, Gompers, Ishii ve Metrick (2001: 9-12) tarafından oluşturulmuştur. Bu endekse göre daha etkin kurumsal yönetim uygulayan firmaların düşük olanlara göre yatırımcısına daha fazla getiri sağladığını ortaya koymuşlardır. Boubakri, Cosset ve Guerhami (2003: 4-11); özelleştirme sonrası şirketlerin performanslarını karlılık verimlilik ve üretkenlik temelli olarak incelemişlerdir. Yapılan araştırmalarda, diğer değişkenlerle beraber ekonomik çevre ve rekabet yapısı dışında kurumsal yönetimde önemli bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan Gugler ve Yurtoglu (2003: 742-744); çalışmalarında temettü ödemelerinin bilgilendirici bir unsur olduğunu ileri sürerek, bu unsurun büyük ve küçük hissedarlar arasındaki çatışmanın boyutunu ortaya koyduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu manada temettü ödemelerinde daha istekli ve düzenli davranan firmaların hisse senedi performanslarında da ciddi bir farklılaşma ortaya çıktığını savunmuşlardır.

Cheng (2006: 24) yönetim kurullarını kurumsal yönetimin en önemli ayaklarından biri olarak tanımlamış ve yönetim kurulu performansı ile örgütsel performans arasında ilişki aramıştır. Çalışmasında büyük yönetim kurullarına sahip olan şirketlerde düşük şirket performansı yaşandığına dair kanıtlara ulaşmıştır. Sonuçlar yönetim kurulunun büyüklüğü ile aylık hisse senedi getirileri, aktif karlılığı, finansal performansı, büyüme ve Ar-Ge harcamaları arasında negatif ilişki olduğunu göstermiştir. Büyük şirketlerde konsensüse ulaşmak zaman alacağı için, büyük problemlerle karşılaşılabilceği ve bu nedenle daha etkin yönetim kurulları oluşturulması gerektiği kaçınılmaz bir gerçektir. Easterbrook’a (1996: 114) göre kurumsal yönetimde ortaya çıkan farklılıklar ülkelerin hukuk sistemlerinin farklılıklarından değil, piyasaların farklılığından ileri gelmektedir. Bir ülkenin sermaye piyasaları ve menkul kıymetler borsalarının güçlülüğü, o ülkenin şirketler hukukunu belirlemektedir. Bu görüşü desteklemek amacıyla ülke uygulamalarındaki farklılıklardan yararlanılmaktadır. Easterbrook tarafından belirtildiği gibi hukukun kurumsal yönetim anlayışına etkisi ABD’de Almanya ve Japonya’ya oranla çok daha fazladır. Estrin ve Wrigt (1999: 404-407) çalışmalarında eski Sovyetler Birliği ülkelerinin ekonomik değişim sürecindeki yavaş ilerleyişin, etkili kurumsal

yönetimi yerine getirmedeki zayıflıktan mı yoksa genel ekonomideki zayıflıktan mı kaynaklandığı araştırılmıştır. Çalışmada eski Sovyetler Birliği'ndeki değişim problemlerinin temelinde hem kurumsal yönetim mekanizmalarının tanıtılmasında, hemde rekabetçi piyasa ekonomisi koşullarının uygulanmasındaki gecikmelerin yattığı sonucuna varılmıştır. Chung, Wright ve Kedia (2003: 165-168) çalışmalarında kurumsal yönetim yapısının sermaye ve AR-GE yatırımları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Kurumsal yönetimi temsil ettiği düşünülen şirketi izleyen analistler, yönetim kurulunun bileşimi ve kurumsal sahiplik yapısı” gibi üç değişken kullanılmış ve kurumsal yönetim yapısına göre şirket yatırımlarının piyasa değerlerinin değişip değişmediği araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçları şirketin sermaye ve AR-GE yatırımları ve piyasa değerleri için şirketi izleyen analistlerin ve yönetim kurulunun bileşiminin kritik öneme sahip olduğunu, kurumsal sahiplik yapısının önemli olmadığını göstermiştir.

Çeşitli araştırmalarda tanımlanmış spesifik finansal performans göstergeleri ile KY uygulamaları arasında dolaylı ve doğrudan ilişkiler tespit edilmiştir (Black vd., 2010:7-10, Black vd., 2006:101, Wei'an and Yuejun, 2007: 4). Beiner vd. (2003: 281) yaptıkları çalışmada, kurumsal yönetimin niteliği ve yeterliliği ile firma değeri arasında güçlü bir ilişki bulmuşlardır. Buna karşın kurumsal yönetim seviyesi ile hisse senedi beklenen getirisi arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Klein ve arkadaşları (2004: 19-29) ise kurumsal yönetim ile firma performansı arasında finansal ölçütlere bağlı göreceli bir ilişki elde etmiştir. Ancak aynı çalışma firma büyüklüğü ve borçlanma düzeyi değişken olarak KY ile birlikte analize dahil edildiğinde negatif ilişki bulunmuştur. Buna karşın büyüme düzeyi ile firma performansı arasında pozitif yönde bir ilişki elde etmişlerdir. Sahiplik türü ile performans arasında, karma sahiplik yapısının performansı bazı durumlarda negatif etkilemesi dışında yine güçlü bir ilişki tespit edememişlerdir.

Wei'an ve Yuejun (2007: 14-16) uygun kurumsal yönetim mekanizmasının firma kârlılığını, faaliyet etkinliğini ve büyüme kabiliyetini geliştirilmesi açısından önemli olduğunu ortaya koymuşlardır. Kurumsal yönetim mekanizmasının firma değeri ve performansını direkt olarak etkileyeceğini ifade etmişlerdir. Yine bu araştırmacılara göre hissedarların idaresinin kontrolünün firma değeri ve performansı üzerinde düşük düzeyde ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bebzcuk (2005: 26) kurumsal yönetim düzeyi ile varlıklardan elde edilen getiriler ile Tobin q değeri arasında güçlü bir ilişki elde etmiştir.

Bunu yanısıra en büyük hissedar grubuna ait kontrol ve nakit akım haklarının ayrılmasının performansı direkt olarak etkilediği ve ayrıca iyi yönetim kurallarından elde edilecek olan yararlı etkiyi azalttığını ortaya koymuştur. Javid ve Robina (2007: 14-15), kurumsal yönetim kodunun potansiyel olarak Karachi borsasında listelenmiş firmaların yönetim ve karar alma süreçlerini geliştirdiğini ifade etmişlerdir. Bu araştırmacılar tarafından ortaya konan modele göre, daha hızlı büyüme potansiyeline sahip firmaların daha çok maddi olmayan varlığa sahip olduğunu ve bu firmaların kurumsal yönetim uygulamalarına daha iyi uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Türkiye özelinde ise Kurumsal Yönetim ile firma performansı üzerine yapılan çalışmalara son dönemde rastlanmaktadır. Varış vd. (2001:169) çalışmasında, İMKB 100'e kote olmuş firmaların Kurumsal Yönetim ilkelerini uygulama derecelerine göre yapılan bir sınıflandırma ve bu sınıflandırma ile şirket performansına olan ilişkisini ölçmeye çalışmışlardır. Finansal temelli olarak kabul edilen şirket performansı ile kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yine Karayel ve Gök (2009: 24-26) TUSİAD ve İMKB tarafından hazırlanmış olan Kurumsal Yönetim endeksi ile fiyat kazanç oranlarını girdi olarak kabul etmişlerdir. Bu çerçevede firmaların iyi kurumsal yönetim aktivitelerine sahip olmaları ile finansal performansları arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Ararat ve Orbay (2006: 58-59) borseye kote olmuş firmalar üzerinde yaptıkları araştırmalarında yönetim kurulu yapısının firmaların verimliliği üzerinde etkili olduğunu ileri sürmüldür. Karamustafa vd. (2010: 111-114) İMKB ye kote olan firmaların finansal performansları ile kurumsal yönetim faaliyetleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Söz konusu araştırmalarında 2008 yılından itibaren İMKB tarafından açıklanan kurumsal yönetim endeksine giren firmaların endeks öncesi ve sonrası dönemlerindeki finansal performanslarını karşılaştırmışlar ve firmaların finansal performansları arasında anlamlı bir farklılık tespit etmişlerdir.

Ege ve arkadaşları (2013: 112-114) 1997-2010 tarihleri arasında borsaya kote olmuş belli firmalar perspektifinde kurumsal yönetim derecelendirmeleri ile firmaların finansal performansları arasındaki ilişkilere odaklanmışlardır. Araştırma bulguları, KY derecelendirmeleri standart olmamasına rağmen, finansal performans çıktıları ile kurumsal yönetim derecelendirmeleri arasında pozitif bir ilişki saptamışlardır.

Bununla beraber kurumsal yönetimin bir bütün olarak örgütsel performansı etkilediği düşüncesinin yanısıra, kurumsal yönetim unsurlarının performansı bağımsız olarak da etkileyebileceği görüşü son dönem araştırmalarına konu olmuştur. Şener vd. (2011: 1487-1489), firmaların faaliyet gösterdikleri çevre tarafından şekillendirilmiş olan yönetim kurulu yapısının İMKB'ye kote olmuş firmalarda örgütsel performans üzerinde etkili bir faktör olduğunu göstermişlerdir.

2.11. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM

Kurumsal Yönetimin, bir organizasyonda uygulanmaya başlaması, sistem olmanın en önemli göstergelerinden biridir. Bu nedenle Kurumsal Yönetimden önce işletmelerin mutlaka kurumsallaşma aşamasından geçmesi gerektiği savunulmaktadır. Kurumsallaşma aile işletmeleri perspektifince, profesyonel yöneticilere görev verilmesi, stratejik planlama ve yönetim süreçlerini uygulanması, stratejilerin değerlendirilmesi ve yaygınlaştırılması, firmanın sistematik performans analizi, iç kontrol ve denetim sistemi gibi kavramların yönetsel süreçlerde yerini alması ile mümkündür. Ancak bundan sonra Kurumsal Yönetiminin bir aile organizasyonuna yerleştirilmesi düşünülebilir (Doğan, 2009: 30).

Taşkır ve Şimşek (2008: 26) aile işletmelerini ailelerin iş kurmuş formu olarak tanımlamışlardır. Haşit (2009) aile işletmelerini aileden bir kişinin başlattığı ancak diğer ail bireyleri tarafından yönetilen ve geliştirilen organizasyonlar olarak tanımlamışlardır. Soylu (2003: 6) aile işletmesini genel olarak ailenin en büyüğü tarafından kurulan ve işletmenin yeterli büyüklük ve özelliklere ulaşınca kadar kendi en yakın aile bireylerine pay sahipliği verdiği yapılar olarak ifade etmiştir. Son olarak Çemberci (2013: 3) aile işletmesini; “girişimci özellikleri olan aile bireyleri tarafından kurulan, sahipliği aile bireylerinin elinde olan, yönetimi aile bireyleri arasında kuşaktan kuşağa geçen, stratejik kararları aile tarafından verilen, aile tarafından yönetilen ve kontrol edilen ve ailenin yapısından etkilenen işletmelerdir” şeklinde tanımlamıştır.

Aile işletmeleri insanın en önemli psikolojik ihtiyaçlarından biri olan güven duygusunun bir eseridir. Bu işletmeleri diğerlerinden ayıran en önemli özellikler ise tüm pay sahiplerinin aile bireyleri olmasıdır. Yine aile hem işletmenin sahibi hem de yöneticisi olmaktadır (Kiracı ve Alkara, 2009: 168). Bir işletmede aile bağları yönetici

kademesini tayin ediyorsa, üst düzey yönetim babadan oğula geçiyorsa, işletmenin ünü aile beraber anılıyorsa, işletmedeki aile bireyinin pozisyonu ailedeki pozisyonu ile orantılı ise, bu işletmenin aile işletmesi olduğundan rahatlıkla söz edilebilir (Haşit, 2009: 19). Aile işletmelerini bir arada tutan en önemli husus akrabalıkla yoğurulmuş girişimcilik ruhudur. Bu bakışıyla aile işletmeleri büyüyüp gelişmektedirler (Pazarcık, 2001: 19).

Aile işletmeleri sadece aile bireylerini değil, işletme ve toplumun diğer bireylerini kapsar. Ancak her birinin işletme içerisinde yer ve pozisyonu belirgin bir biçimde ayırt edilmiştir (Haşit, 2009: 20). Diğer işletme çeşitlerinden farklı olarak aile işletmelerinde paylaşılan değerlerden biri de aile ve akrabalıktır. Güç, kuşaklararası ve aile içerisindeki konuma göre paylaşılır. Sorunun çözümünde aile bireylerinin öneri ve görüşleri ön planda tutulur. Karşılıklı saygı, aile bireyleri arasında paylaşılan bilgiye karşı olan gizlilik hassasiyeti ve kişisel sınırların iyi bilinmesiyle mümkün olabilir (Pazarcık, 2004: 41-42).

Aile işletmeleri kurulurken çok farklı amaçlar güdülmüş olabilir. Aile işletmeleri öncelikli olarak, ailenin yeni nesillerine iş imkanı oluşturmak, aile mirasını korumak, aileyi bir arada tutarak aile bireyleri için finansal bir güvenlik oluşturmak için kurulabilir. Ayrıca finansal bağımsızlığı olan sürekli bir işletme meydana getirme, topluma yararlı olma, etkin ve verimli iş gücünden faydalanma gibi daha geniş perspektifli amaçlar nedeniyle kurulabilir (Haşit, 2004:22). Ancak aile işletmeleri kuruluş amaçlarına uygun olmayacak bir biçimde değişen ihtiyaç ve rekabet şartları ortamında aile dışındaki bireylere yönetsel haklar vermeyebilirler. Bu yüzden sürdürülebilirliği sağlamada ciddi problemlerle karşılaşmaktadırlar (Özgener, 2003: 140).

Aile işletmelerinde en az iki kuşağın işletme yönetiminde olması beklenir. İşletme politikalarının aile ihtiyaçları ile yakın ilişkide olması, aile bağları kuvvetli kişilerin daha çok stratejik kararların alınmasında rol oynaması beklenen durumlardır. Çalışma koşullarının ve karar alma sisteminin aile bireylerini sıkıntıya sokmayacak şekilde düzenlenmiş olması nedeniyle ailenin değer ve inançları kurum kültürüne doğrudan etki etmektedir (Haşit, 2009: 31).

Son olarak yönetsel olarak aile işletmeleri hızlı karar alma, hızlı gelişme, istikrarlı büyüme yapısına sahip olma, düşük giderlerle faaliyet gösterme, faaliyet esnekliği ve serbestisi gibi avantajlara sahiptir. Buna karşın, belirsiz görev dağılımına sahip olma, profesyonellerle çalışmada güçlüklerle sahip olma, aile bireyleri için iş ve pozisyon oluşturma, gerçek karlılık ve verimliliği ölçememe gibi dezavantajlara da sahiptirler (Sağlam, 2006: 203).

Kurumsal Yönetim, yardımıyla acenta probleminin çözümü ve maliyetin azaltılması, asimetric bilginin varlığının ve fırsatçı davranışların azaltılması, sahiplik ve yönetimin tek çatı altında toplanması nedeni ile sorunlara çözüm getirilmiş gibi görünebilir. Ancak Morck ve Yeung (2003) aile ortaklarında pay sahipliği olan küçük yatırımcıların baskı altında kalması, yöneticilerin aile yöneticileri ile ortak hareket etme eğiliminde olmaları ve küçük yatırımcının yalnız kalması gibi aile işletmelerindeki kurumsal yönetim uygulamalarında karşılaşılan sorunlar dikkat çekmiştir.

Aile işletmeleri üzerine yaptığı araştırmada günümüz piyasa koşullarını incelemiş ve aile işletmelerini kurumsal yönetim uygulamalarına iten sebepleri irdelemiştir. Bunlar (Haşit, 2009: 40-47):

1-Yönetim Eksikliği: Yönetim becerisinin eksikliğinden kaynaklanan kronik ve uzun süreli sorunlardır. Girişimi kuran kişinin firmayı tek başına yönetme arzusu bu sorunların ana sebebini oluşturmaktadır. Karşılaşılan sorunlar genel olarak aile üyeleri ile çözülmeye çalışılmakta ve profesyonelleşmenin faydasından yararlanılamamıştır. Yönetim başlığı altında, planlama (taktik planlamaya dayalı modellerin uygulanması), örgütlenme (yetki ve sorumluluk belirlemede politikalar yerine aile ilişkilerinin etkin olması), yöneltme (birey merkezci ve aile değerlerine uygun hareket etme arzusu), koordinasyon (birbiri ile uyumlu hareket eden süreçlerin eksikliği), denetim (etkin ve bağımsız denetimin yokluğu ve uzun vadedeki yıkıcı etkisi) boyutları sayılabilir.

2-Kuşak Çatışması: Firmayı kuran girişimciler ile ailenin bir sonraki nesli arasında, gerek yatırımlar gerekse alınacak riskler itibarıyla ciddi ayrışmalar olmaktadır. Yine bir sonraki nesil de kendi arasında ciddi fikir ayrılıklarına düşebilirler. Ayrıca aile işletmeleri bazen birkaç kuşağın bir arada olduğu ve çalışmak zorunda olduğu organizasyonlara dönmekte, birbirinden farklı fikirler farklı paradigmalarda

desteklenince de ortaya uyumu imkansız kılan ayrılıklar çıkmakta ve firma için ölümcül bir etkiye sahip olmaktadır.

3-Rol Çatışması: Hissedarlık ile Yönetici arasındaki rol karmaşası ciddi sorunlara yol açmaktadır. Aile üyeleri hem yönetici, hemde hissedar olmaları nedeniyle profesyonellik ve duygusallık arasında kalabilmektedirler.

4-Geleceğe İlişkin Planlama Eksiklikleri: Aile işletmelerinde gelecek kuşaklara aktarılamayan yapılaşmış planlama eksiklikleri firmalarda vizyon sıkıntısına ve uzun dönemli amaçların uyumsuzluğuna yol açabilmektedir.

5-Nepotizm: Aile işletmelerinde görülen en önemli sıkıntılardan biri de adam kayırma (nepotizm) olmaktadır. Aile işletmeleri bazen, aile yakınları için eğitim sonrası bir iş kapısı ve kariyer yolu olarak görülmektedir. Bu da şirketin kurumsal faaliyetleri yürütmesinde ciddi bir sıkıntı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Cadbury Raporunda (2000) aile işletmeleri için bir kurumsal yönetim modeli sunmuştur. Kendi modelinde aile işletmesi sahiplerinin yetkiyi zamanla delege etmeleri gerektiğini ileri sürmüştür. Söz konusu yapıda operasyonel planlama, sistematik karar alma ve dış finansal kaynakları firmaya çekme gibi extra avantajları kurumsal yönetim vasıtasıyla aile işletmesi elde edebilir. Haşit (2009: 64-67) aile işletmelerinin kurumsal yönetim yapısını *Aile Meclisi, Yönetim Kurulu, Yönetim Kurulu ve Aile Üyeleri ile Yönetim Arasındaki İlişki* olarak tarif etmiştir. Bu yapının kuvvetlenmesi durumunda ise aile işletmelerinin kurumsal yönetimde etkin olacağını ve aile işletmesine özgü planların üretilbileceğini iddia etmiştir.

2.12. DEĞİŞİK ÜLKELERDE KURUMSAL YÖNETİMİN UYGULAMALARI

Farklı araştırmacılar, KY uygulamalarında karşılaşılan ayrışmaların sektörlerden ya da firma büyüklüklerinden kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir. Ancak yönetsel boyutun yanında hukuksal boyutu olan kurumsal yönetim kavramının, ülkelerdeki ya da coğrafyalardaki hukuki çevreden fazlası ile etkilenmektedir. KY mekanizmalarının ve fonksiyonlarının coğrafyadan coğrafyaya veya ülkeden ülkeye nasıl değiştiği aşağıda izah edilmektedir.

2.12.1. İngiltere

1992 yılında İngiltere’de finansal raporlama ile ilgili eksikliklerin ortaya çıkması üzerine Finansal Raporlama Kurulu ve Londra Menkul Kıymetler Borsası Kurumsal Yönetim Finansal Yaklaşım Komitesi kurulmuştur. Komite KY uygulamaları ile ilgili olarak üyelerden Adrian Cadbury’e bir rapor hazırlatmıştır. Bu rapor İngiltere’de KY uygulamalarının başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Bu rapor; kurumsal yönetimin merkezi bir kurul, anahtar komiteler ve operasyonel olmayan idarecilerin finansal kontrol sisteme dahil edilmesini içeren bir takım öneriler içermekte idi. Buna ilaveten, tasarlanan en iyi uygulama kodu ile tüm onaylı firmalara kendi uygulamaları hakkında bilgi vermesi zorunlu hale getirilmiştir (Cadbury, 1992)

1995 yılında ise, yönetim kurulu üyelerine yapılan ödemeler ve yönetim kurulu yapılarını incelemek üzere Greenburry Raporu hazırlanmıştır. Bu rapor muhasebeleştirilebilmeyi artırmayı amaçlamış, yapılan ödemeler için operasyonel olmayan yöneticilerin fikrinin alınması ve raporda performans yönetiminin belli şekil şartına bağlanması tavsiye edilmekte idi.

1998 yılındaki Hampel Raporu ise paydaşları göz önüne alırken ne derecede farklılaşmanın kabul edebileceğine dair sınırlamalar getirmiştir. Rapor paydaş tanımlanması ve ilişkilerin niteliğinin belirlenmesi konusunda önemli bir adımdır. 1998 yılında yayınlanan birleşik rapor ise kuruluşu ve yatırımcılar ayrı ayrı ele almış ve daha önceki raporları da göz önüne alarak kontrol sistemleri ile ilgili yaptırımları sunmuştur (Hampel, 1998).

1999 yılındaki Tunrull Raporu ise Turnbull Komitesi tarafından oluşturulan Bağımsız Denetçiler Birliğince hazırlanan ve Birleşik Raporun uygulamalarını inceleyen bir araştırmadır. Kurullar ile iç denetim sistemi arasında performans ölçümünü içeren bir illiyet bağının olmasını savunan rapor, önceki uygulamaları destekleyici nitelik taşımaktadır (Turnbull, 1999). Hazine tarafından hazırlanan 2001 tarihli Myners raporu ise mütevellî perspektifinden kurumsal yatırımcıları incelemiş ve daha yüksek paydaş aktivitesi için çeşitli şartlar belirlemiştir. Higgs Raporu yönetici olmayan idraecilerin Yönetim Kurulları üzerindeki verimliliğini ölçmek üzere yeni tavsiyelerde bulunmuştur. Bu kapsamda, Yönetim Kurullarının yıllık toplanma sayılarını, toplantılarda bulunan

yöneticiler ve özelliklerini, yöneticilerin bu toplantılarda ve kurullardaki rollerini kayıt altına almış ve bunlara şekil şartları ile sınırlandırmalar getirerek, bu değerlendirmeleri yönetici olmayan idareciler perspektifinde yapılmasını tavsiye etmiştir.¹³

Smith (2003)¹⁴ teftiş kurullarının önemli rollerini açıklamış, diğer tüm müdürlükler ve departman sorumluları şirkete kar getirmeyi amaçlarken ya da belli rolleri varken, denetleme mekanizmasının uygulamadan bağımsız çalışmasını ve düzenli sistematik finansal raporlar vasıtası ile pay sahiplerinin hakkını savunmasını salık vermiştir. Tüm bu raporlar dahilinde oluşturulmuş olan Birleşik Krallık Birleşik Kurumsal Yönetim Yasasının 2003 ve 2006 tarihli revizyonu, üst yönetici olmayan idarecilere 3 yönetim kurulu toplantısında bulunmasına izin vermemiş, aşırı güvenin hiçbir bireye yüklenemeyeceğine hükmetmiş, Yönetim Kurulu, CEO ve idareci olmayan yönetim kurulu üyelerinin rollerini açıkça belirlemiştir. Kontrol mekanizmasının nasıl işlemesi gerektiğine dair ipuçları sunmuştur. Temettü komitesine CEO'nun başkanlık edemeyeceği, pay sahiplerinin oy kullanma hakları ile ilgili uygulamaları ve elektronik bigilendirme zorunluluğu gene bu yasaların çizmiş olduğu sınırlar olmuştur¹⁵.

Söz konusu yasalar ve raporlardan sadece belli organizasyonlara kote olmuş firmalar değil, aynı zamanda bu firmalara hizmet eden kuruluşlar ve diğer firmalar da etkilenmiştir. 2002 yılında Birleşik Krallık Ticaret Kanununda revizyona gidilmiş, firma raporlamalarının içeriği genişletilmiş, yıllık işletme ve finansal raporlar ve bunların bağımsız denetçilerle ilgisi ve oy kullanma sistemi belirlenmiştir. Bu da pay sahipliği konusunda yatırımcılara cesaret vermiş ve uzun dönem yatırımcılığı teşvik etmiştir.

İngiltere'de kurumsal yönetim uygulamalarını şekillendiren yukarıda özetlenmiş kanuni ve yasal düzenlemeler ışığında şu prensipler oluşmuştur (London Stock Exchange, 2015):¹⁶

¹³ The Myners Report, erişim tarihi : 11.09.2010

<http://www.icaew.com/en/library/subject-gateways/corporate-governance/codes-and-reports/myners-report>

¹⁴ Smith R.,(2003), Audit Comitees Comdined Code Gudiance,erişim tarihi:11.09.2010,

http://www.ecgi.org/codes/documents/ac_report.pdf

¹⁵ USA Corporate Covernance Act, erişim tarihi : 22.08.2010

<http://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/The-UK-Corporate-Governance-Code.aspx>.

¹⁶ London Stock Exchange Corporate Governance Principles, erişim tarihi :07.03.2015

1-Halka İlk açılmada, potansiyel yatırımcılar ile söz konusu yatırım ile risk almaya önceden talip olmuş yatırımcıların haklarının mutlaka korunması ve bunun belgelendirilmesi.

2-Paydaş beklentilerinin firmanın kısa ve uzun dönemli planlarında dikkate alınması ve paydaş değerinin maksimizasyonun sürekliliğinin esas alınması.

3-Etkin bir yönetim kurulu yapısının analitik bir biçimde belirlenmesi ve uygulanması.

4-Risk yönetiminin firmanın en üst kademesinin desteği ile en alt kademeye kadar yayılmış olması.

5-İçten haber almaları karşı yapısal önlemlerin alınması ve periyodik olarak değerlendirilmesi.

6-İngiltere rüşvet yasasına tam bağlılık deklarasyonunun yayımlanması

7-İçsel çatışmalar için güç gruplarının belirlenmesi ve yapısal bir çatışma yönetim prosedürünün mevcut olması.

8-Bağısız dış denetçinin varlığı ve bağımsız rapor yayınlama hakkının bulunması.

9-Sosyal Sorumluluk ilkelerine tam bağlılık ve sürdürülebilirlik politikasının belirlenmiş olması.

10-Üst kurulların dönemsel olarak analitik değerlendirilmesi ve bu değerlendirmenin halka açık raporlarının bulunması.

2.12.2. Amerika Birleşik Devletleri

Gelişmiş serbest piyasa sistemini kurmuş olmaları nedeniyle Birleşik Krallık kadar ABD'deki KY uygulamaları da oldukça önemlidir. ABD'deki KY uygulamaları uluslararası yatırımcılar, finansal kurumlar ve bireyleri içermektedir. ABD'de doğrudan bir Kurumsal Yönetim Kanunu bulunmamakta, ancak kurumsal yönetimi dolaylı

düzenleyen yasalar bulunmaktadır. İdyosenkratik bir kanun olarak Delaware Kurumsal Kanunu, Emeklilik Gelirleri Koruma Yasası ve Sarbanley Oxley Kanunu kurumsal düzenlemeler etkilidirler (Malin, 2009: 40-41). Delaware Kanunu yıllar boyunca KY ile ilgili vakaları toplamış ve belli bir uygulama birliği yakalamıştır. New York Borsası Delawareye kote olmuştur. Kanun uygulamaları yönetim kurullarına hareket serbesti vermekte ve vekâlet sistemini pay sahiplerinin menfaatlerini maksimize etmeye yönlendirmektedir. Bununla beraber azınlık haklarının da korunmasını içeren çok sayıda detay uygulama da mevcuttur. Emeklilik Gelirleri Koruma Kanunu ise ödenecek olan istihkak ve temettü ödemelerine ilişkin onay mekanizmasını düzenlemesi sebebiyle KY uygulamalarında önemli bir yer tutmaktadır. Bununla beraber oy hakkı sistemi ile ilgili çeşitli düzenlemeleri de içermektedir.¹⁷

Enron, Worldcom ve Global Crossing de meydana gelen skandallar ABD kongresini harekete geçirmiş ve çeşitli önlemler almaya sevk etmiştir. Muhasebe Endustrisinde Düzenleme Kanunu olarak da geçen Sarbanes Oxley Kanunu 2002 yılında yürürlüğe girmiştir. Bu Kanun CEO'lara ve CFO'lara çeyrek yıllık ve 6 aylık dönemlerde firmanın finansal durumu ile ilgili olarak standart belli formların doldurulmasını mecbur koşturmuştur. Bu şekil şartlarına uygun raporlama yapmayan firmalara ağır cezai yaptırımlar getirmiştir (5 Milyon Dolar ceza ve 20 yıla kadar hapis). Firmanın denetim komitesini bağımsız hale getirmiş, dış denetim kavramını güçlendirmiştir. Kendi finansal denetim komitelerinde finansal denetim uzmanı ve bağımsız üye bulundurma şartları bunlara en iyi örneklerdir. Hisse senedinin firma sahipleri tarafından satılmasının ise açıklama dahilinde olması, Yönetim Kuruluna bağlı Denetim Komitelerinin kurulması mecburiyeti ve Denetim Firmalarını gözetlemek için Muhasebe Gözetim sisteminin kurulması kanun tarafından öngörülen diğer uygulamalardır (Watricks, 1998:154-156).

Sözü edilen hukuksal gelişmeler ışığında ABD'deki kurumsal yönetim uygulamalarında izlenen temel prensipler aşağıdaki gibidir (Noked, 2012)¹⁸ :

¹⁷ Delaware Code, erişim tarihi 11.11.2009 <http://delcode.delaware.gov/>

¹⁸ Corporate Governance Round Table Meeting Closing Declaration, erişim tarihi :07.03.2015, <http://blogs.law.harvard.edu/corpgov/2012/08/17/principles-of-corporate-governance-2012/>

- 1- Firmaların üst yönetici seçimlere mutlaka pay sahipleri ile olan ilişkileri maksimize edecek şekilde yapısal olmalıdır.
- 2- Her ne şekilde kurulmuş olursa olsun firmanın amacı etik ve kurumsal değerlere uygun biçimde pay sahibi menfaatlerini maksimize etmek olmalıdır
- 3- Firma üst yönetim vasıtası ile, risk analizlerini de içeren uzun dönemli stratejik planları oluşturmak ve yayınlamak zorundadır.
- 4- Üst yönetim, finansal faaliyetleri özetleyen analiz ve raporları zamanında ve düzgün olarak hazırlamaları ve bunları periyodik olarak teyit etmek zorundadır.
- 5- Kabul edilmiş ve ülke genelinde geçerli olan muhasebe standartlarına uygun raporlama ve analiz yapılmalıdır.
- 6- Kurumsal Yönetim komitesi oluşturulmuş olmalı ve bu komite yardımı ile kurumun üst yönetim mekanizmaları ve kurullarının performansları analiz edilmelidir.
- 7- Pay sahipleri, üst yönetim, ve kurullar karar alma sürecine mutlaka aktif katılım göstermelidirler.
- 8- Kurum sosyal sorumluluk ve süreklilik kapsamında hazırlayacağı raporlarda sadece pay sahipleri değil, tüm paydaşlar analize dahil edilmelidir.

2.12.3. Almanya

Avrupa Birliği'nin lokomotif ülkesi olması, dünya ticaretinde ve sanayinde önemli bir güç olması dolayısıyla Almanyadaki KY uygulamaları oldukça önemlidir. Alman Kurumsal Yönetim yapısı ikili kurul sistemine göre düzenlenmiştir. Bu kapsamda Yönetim Kurulu (Vorstand) ve Süpervizörler Kurulu (Aufsichtsrat) söz konusu ikili kurul sistemini oluşturmaktadır. *Yönetim kurulu* firmanın faaliyetlerinin yönetilmesinden sorumludur, üyeleri yönetsel düzeyde olan ve başkanın kurulu koordine ettiği bir yapıya sahiptir. Diğer yandan *süpervizörler kurulu* yönetim kurulu kararlarına süpervizörlük eder ve tavsiyelerde bulunur. Kurumla ilgili önemli kararların alınması sürecine katılır. Süpervizörler kurulu üyeleri pay sahipleri arasından genel kurul

toplantılarında seçilir. Ayrıca belli bir çalışan sayısı içeren firmalarda çalışanlarda bu kurulda temsil hakkına sahiptir. Çalışanlarca seçilen ya da pay sahiplerince seçilen üyeler eşit yetki ve sorumluluğa sahiptirler. Ancak çalışan temsili her zaman araştırmacılar tarafından desteklenen bir uygulama değildir, çünkü kurumsallaşmanın önünde önemli bir engel olarak ortaya çıkabilmektedir. 2002 yılında yayınlanmış olan Cromme Yasası Almanya'daki farklı KY uygulamalarını tek bir çatı altında toplamaktadır. Cromme Yasası 6 başlık altında KY uygulamalarını düzenlemektedir. Bunlar (Malinn, 2009: 162-166);

-Paysahipleri ve Genel Toplantılar: Genel toplantılar, yönetim kurulunun yıllık konsolide finansal tabloları sunduğu ve yönetim kurulu ile süpervizörler kurulu kararlarının onaylandığı yerdir. Yönetim kurulu bu raporları ayrıca belli dönemlerde web sitesinde de duyurmak zorundadır.

-Yönetim Kurulu ile Süpervizörler Kurulu Arasındaki İşbirliği: Cromme Yasası Yönetim Kurulu'nun işlevini kurumsal stratejik faaliyetler arası koordinasyonu sağlamaktadır. Buna karşın süpervizörler komitesinin faaliyetlerini ise bu koordinasyon ve kararların tartışılacağı ortamlar olarak tanımlamıştır. İş geliştirme, risk ve risk yönetimi ile ilgili konularda yönetim kurulu süpervizörler komitesini ivedilikle bilgilendirmek mecburiyetindedir. Kurullar, 5 yıllık periyodlar halinde söz konusu kanunla ilgili uygulamalarını rapor halinde yayınlamak zorundadırlar.

-Yönetim Kurulu: Yönetim kurulu yapısı süpervizörler kurulu tarafından belirlenmektedir. Yönetim kurulunun kararları firmaya uzun dönemli gelir ve başarı getirecek şekilde verilmektedir. Bununla beraber diğer ülke kanunlarında olduğu gibi pay hakkı opsiyonu ve standart bir maaş bu kurul üyelerine sunulmaktadır.

-Süpervizörler Kurulu: Süpervizörler komitesinde firma ile organik bir bağı olmayan yeterli sayıda üye bulunması gerekmektedir. Bu sayı en az 2 olarak tespit edilmiştir. Yönetim kurulu üyeleri süpervizörler kurulunda üye değildirler. Cromme yasası ayrıca listelenmiş firmaların herhangi birinde görevli olan yönetim kurulu üyesinin beşten fazla firmada görev yapmasını hoş görmemektedir. Ayrıca süpervizörler komitesi üyeleri, yönetim kurulu üyeleri toplantılarının en az yarısına katılmak zorundadır.

-*Şeffaflık*: Kamuoyu tarafından bilinmeyen ve firma faaliyetlerini etkileyecek konularda Yönetim Kurulunun ilgili tarafları bilgilendirmesi zorunludur. Tüm pay sahiplerinin eşit bir biçimde bilgilendirilmesi ve aynı muameleye tutulması kanunla zorunlu hale getirilmiştir. Firmanın %1 hakkından daha fazlasının el değiştirmesi durumunda bilgilendirmenin mutlaka yapılması kanunla vurgulanmıştır.

-*Yıllık Finansal Raporların Yayınlanması ve Değerlendirilmesi*: Kanun değerlendircilerden, yapacakları finansal değerlendirmeyi ya da raporlamayı etkileyecek kişisel ya da fiziksel bir engelin var olup olmadığını resmi olarak sormak zorundadır.

Her ne kadar yukarıdaki şartlardan süpervizörler kurulunun yönetim ve kurumsal yönetim uygulamaları ile ilgili yetki ve yönetim hakkına sahipmiş gibi gözükse de, uluslararasılaşmış firmalar için sadece Alman çalışanların süpervizörler kurulunda temsil hakkı vardır.

Tablo 2.2. Süpervizörler Kurulu ile Yönetim Kurulu Araşındaki Farklılıklar

Süpervizörler Kurulu	Yönetim Kurulu
Üyeler, paysahipleri tarafından ve çalışanlarca gösterilen adaylar arasından seçilir	Üyeleri Süpervizörler Kurulu tarafından atanır.
İşletmenin yönelimini kontrol eder.	İşletmeyi kontrol eder.
Verilerle ilgili kararları verir ve uzun vadeli planlar yapar ya da denetler, yönetim kuruluna belli görevler verebilir.	Finansal ve operasyonel raporları sunar, belli alanlarda süpervizörler komitesini ivedilikle bilgilendirir.
Yönetim kurulu ile illiyet bağı çerçevesinde ortak çalışır.	Süpervizörler kurulu ile işbirliği halindedir.

Kaynak: Mallin, C.A. (2009).” Corporate Governance”,Oxford University Press,s. 188

Son olarak German Codex (2003) ile Almanya’da KY uygulamaları revize edilmiştir. Son revizyon kapsamında KY anlayışı çerçevesinde yöneticilerin ücretlerinin ayrı açıklanması kabul edilmiştir.

2.12.4. Kıta Avrupası

Kıta Avrupası'nda ülkeden ülkeye farklılaşan kurumsal yönetim uygulamaları olmakla beraber, Almanya'dakine benzer KY uygulamaları da görmek mümkündür (Malinn, 2009: 159)

Danimarka da KY faaliyetleri 2001 yılında hazırlanmış olan Norby Raporu ile şekillenmiştir. Bu rapor ikili kurul yapısını teşvik etmiş, 35'den fazla personel çalıştıran firmaların süpervizörler kurulunun çalışan üyesini öngörmüştür. Firmalara etkin risk yönetim sistemini şart koşmuş, bunun yıllık raporlara konmasını mecburi tutmuştur¹⁹.

Benzer şekilde Fransa KY Uygulamalarını şekillendiren çalışma 2002 yılındaki Bouton Raporudur. Bu rapor, belli alanlarda şirket içinde yönetim kuruluna bağlı komiteler kurulmasını gerekli görmüş, kurul yapısının yarı yarıya bağımsız denetçilerden oluşmasını savunmuştur. Kurul üyelerini her yıl finansal ve 3 yıllık dönemlerde operasyonel olarak performans değerlemesine tabi tutmuştur²⁰.

Öte yandan Draghi kanunu da, İtalya KY sistemini biçimlendirmiştir. Bu yasa tekil yapıdaki Yönetim Kurulu üyelerinden en az 3'ünün bağımsız olarak şirket dışından gelmesini zorunlu haline getirirken, Preda Kaunu Yönetim Kurullarının operasyonel ve finansal sorumluluklarının altını çizmiştir. 2006 yılında çıkan ve bu iki kanunu birleştiren Kurumsal Yönetim Kanunu bugünkü kurumsal yönetim uygulamalarının sınırlarını çizmektedir (Malinn, 2009: 176).

¹⁹ Danish Corporate Governance Code, erişim tarihi : 08.22.2010
<http://www.corporategovernance.dk/sw58113.asp>

²⁰ French Code of Conduct for Good Governance, erişim tarihi : 21.07.2010
http://archive.medef.com/main/core.php?pag_id=293

Tablo 2.3. Kıta Avrupası Ülkelerinin Kurumsal Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırılması

	Danimarka	Fransa	İtalya
Ana İşletme Yapısı	Pay Sahipliği ile Sınırlanmış Özel ya da Resmi Kuruluşlar	Pay Sahipliği ile Sınırlanmış Özel ya da Resmi Kuruluşlar	Sınırlı Sorumluluklara Sahip Firmalar, Partnerli Ortaklıklar
Dominant Sahiplik Yapısı	Temel Sahiplik ve Kurumsal Yatırımcılar	Devlet, Temel Sahiplik ve Kurumsal ve Bireysel Girişimler	Aile İşletmeleri, Holdingler, Finansal Olmayan İşletmeler
Hukuk Sistemi	Sivil Yasa	Sivil Yasa	Sivil Yasa
Kurul Yapısı	Çift Taraflı	Tek Taraflı (Fakat Diğer Yapılarda Kabul Edilebilir)	Tek Taraflı Kurul Yapısı
Önemli Yaklaşımlar	Bir çok pay, Çeşitli Oy Hakları	Bir çok pay, Çeşitli Oy Hakları	Denetim Kurulu Mecburidir.

Kaynak: Mallin, C.A. (2009).” Corporate Governance” Oxford: Oxford University Pres, s.192

2.12.5. Brezilya

Son dönemlerde Güney Amerika kıtasında yeni kurulmakta olan ekonomik birliğin merkezi olması nedeniyle Brezilya’daki idari ve yönetsel uygulamalar da önem arz etmektedir. Sermaye açığı olan Brezilya kendi ülkesine yabancı sermaye çekebilmek adına kurumsal yönetim uygulamalarına hız vermiştir. Brezilya kurumsal yönetim uygulamaları hakkında bir dizi düzenleme yaparak, sermayenin kalıcılığını sağlamaya çalışmaktadır. Son yıllarda Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu (1999), Brezilya Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetime İlişkin Tavsiyeler (2002) ve Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu (2004) şeklindeki uygulamaları harekete geçirilmiştir (Malinn, 2009: 254).

2.12.6. Güney Kore

Dünya üzerinde gelişmekte olan ülkelerden gelişmiş olan ülke statüsüne geçen birkaç ülkeden biri olan ve bölgesinde ekonomik ve politik bir güç olan Güney Kore'nin kurumsal yönetim uygulamaları ilginç bir yapıya sahiptir. 1998 yılı ekonomik krizinin ardından sadece finansal kurumlarda değil, aynı zamanda da imalat sektöründe faaliyet gösteren firmaların yönetim riskini azaltmak amacıyla standart bir uygulamaya gidilmiştir. Her ne kadar dirençle karşılaşılrsa da 1998 tarihli uygulamalar gündemde kalmıştır. Bu uygulamalar ışığında; yıllık satışları 17 milyon dolardan fazla olan şirketlerin yönetim kurullarının %50'sinin bağımsız üye olma zorunluluğu getirilmiştir. Bu oranın altındaki şirketler için bağımsız üyenin olması zorunluğu %33'tür. Uyulması gereken bir diğer kural, satışları bu miktardan fazla olan şirketlerin yönetim kurulları içerisinde bağımsız üye aday gösterme komitesi ve denetim komitesi kurma zorunluluğudur. Bu iki kurala ilaveten, aile şirketlerine ise konsolide tablo sunma mecburiyeti getirilmiştir (Buatong and Yang, 2004: 42-45).

2.13. TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI

Türkiye'deki kurumsal yönetim faaliyetleri ve gelişimi incelediğinde, Dünyada 70'li yıllarda başlayan KY anlayışı, Türkiye'de 2000'li yıllarda ele alınmaya ve tartışılmaya başlanmış ve daha sonra KY faaliyetleri ile ilgili destekleyici kurumlar kurulmuş ve bu faaliyetlere ilişkin yasal düzenlemeler çıkarılmıştır (Doğan, 2007: 91-92).

2.13.1. Türkiyede Kurumsal Yönetimi Destekleyen Kurumlar

Türkiye'de faaliyet gösteren Kurumsal Yönetimi destekleyen kurumlar devlete bağlı organizasyonlar olup, çoğunlukla belli muhasebe standartlarına uyumu ya da küçük yatırımcıyı korumayı esas almışlardır. Bu yönüyle bu organizasyonlar ilk dönem kurumsal yönetim anlayışını temsil etmektedirler. Türkiye'de Kurumsal Yönetimi düzenleyen kurumlar şunlardır (Doğan, 2007: 93-95):

-Türkiye Muhasebe Denetim Standartları Kurumu (TMUDESK): Türkiye IFAC (International Federation of Accountants)'ın üyesi olması dolayısıyla uluslararası muhasebe standartlarını kabul etmek ve kendi ulusal muhasebe standartlarını hazırlamak durumunda kalmıştır. Bu amaçla 3658 nolu kanun çıkarılmış ve 1994

yılında TMMOB kurulmuştur²¹. TMMOB, ülke genelinde finansal tabloların düzenlenmesine ve yayımlanmasına ilişkin esasların tesbiti, yerel ve uluslararası muhasebe standartlarının uyumu, muhasebe uygulamalarının ekonomik ve finansal şartlara uygun olarak raporlama standartlarının düzenlenmesi bu kurumun en temel işlevleridir.

-Türkiye Muhasebe Standartları Kurumu: 1999 yılında 4487 sayılı kanun maddesi ile Kurul, muhasebe ilkelerinin, düzgün anlaşılır ve geliştirilebilir raporlama sistemine uygulanabilmesi amacı ile kurulmuştur. Kurul kanunen, Türkiye Muhasebe Standartlarının Taslağını Hazırlayıp kamuoyu ile paylaşmak, yukarıda sayılı niteliğe sahip raporlama sistemi için bilgi sistemi oluşturma, ulusal standartlar ile uluslararası standartlar arasına uygulama birliğini sağlama amacı ile düzenlemeler yapma, karşılaşılabilecek potansiyel sorunlarla ilgili olarak kamuoyunu ve ilgili kuruluşları uyarma görevlerine sahiptir.

-Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurumu: Kurul Bankaların 2002 Ekim ve 2005 Eylül tarihli bankaların finansal ve muhasebesel tablolar hazırlama ve raporlama işlemlerini ve kurulan limitlere göre çalışmalarını devam etmelerini kontrol etmekte ve bu şekilde hak ve pay sahiplerinin haklarını korumaktadır²².

-Kamuoyu Aydınlatma Platformu: Platform, SPK, İMKB ve TUBİTAK tarafından oluşturulmuş olup, mevzuat gereği İMKB'ye kote olmuş firmaların kamuoyunu bilgilendirme mecburiyetlerini denetlemek ve bu amaçla gerekli teknik ve yönetsel altyapıyı hazırlamakla yükümlüdür.

2.13.2. Türkiye'de Kurumsal Yönetimi Destekleyen Kanuni Uygulamalar

Halka açık şirketlerin finansal raporlamalarını belirlemek ve düzenlemek amacı ile SPK, İMKB ve konu ilgili tarafların katkıları ile UFRS ile uyumluluk da göz önüne alınarak 2003 yılında Sermaye Piyasaları Hakkında Tebliğ yürürlüğe girmiştir. Bu tebliğ ile Hisse Senetleri Sermaye Piyasalarında işlem gören firmalar, Yatırım Ortaklıkları, Aracı Kurumlar ve Portföy Yönetim Şirketleri SPK'ya raporlama yapmak

²¹ 3658 Nolu Kanun, erişim tarihi 28.09.2010, http://www.alomaliye.com/smmm_kanunu.htm

²² 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, erişim tarihi 04.09.2010, http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Kitaplar/7960Bankacilik_Kanunu_yayin.pdf

zorundadırlar. Bağımsız denetim kuruluşlarının seçimi ve çalışma prensipleri ile ilgil olarak da 2002 tarihli tebliğ ile bu kuruluşların 5 dönem için yönetim kurulları ile seçilip atanabileceklerine karar verilmiştir. SPK'nın 2003 Temmuz tarihli tebliği ile, Sermaye Piyasalarında işlem gören firmaların kendi piyasa değerlerini etkileyebilecek konularla ilgili kamuoyuna açıklama yapması mecburi hale getirilmiştir. Bu tebliğde yönetime dair değişiklikler, finansal duran varlıklara ev maddi duran varlıklara ilişkin kararlar, şirket yatırımlarına ilişkin kararlar, sahipglik yapısına ilişkin kararlar ve menfaat sahiplerini ilgilendirecek diğer konularda bilgi verilmesi mecbur tutulmuştur.²³

Anglo-sakson kurumsal yönetim modellerinde görülen, azınlık paya sahip ortakların bir araya gelerek oylarını kullandırabilmelerine ilişkin uygulama 2003 yılı Kasım ayında SPK tarafından yayınlanan genelge ile borsaya kote olmuş firmalarda da uygulanmaya başlamıştır. Birikimli oy kullanmayı; *“Genel Kurula katılan kişinin denetim ya da yönetim kurulu seçiminde kullanacağı oy sayısı sahip olduğu veya vekil sıfatıyla kullanmaya yetkili olduğu oy sayısı ile seçim yapılacak denetim ve yönetim kurulu üye sayısı çarpılmak suretiyle bulunan birikimli oy sayısının tamamı bir aday için ya da birden fazla adaya bölünerek kullanılan oy sayısı”* olarak SPK ifade etmiştir.²⁴

Kamu, Kurumsal Yönetim ile takiplerinde *“Uygula Uygulamıyorsan Kamuyu Bilgilendir”* yaklaşımını benimsemiştir. Gerek kanunlar gerekse yardımcı tebliğ ve yaklaşımlar, firmalara Kurumsal Yönetim ilkeleri konusunda fazlaca oyun alanı bırakmamaktadır. Yönetim kurulu kendi yönetim prensiplerini mutlaka faaliyete geçirmeleri ve gerekli konularda kamuoyu ve menfaat sahiplerini bilgilendirmelidir. Ancak bugünkü uygulamalara bakıldığında, Türkiye’de Kurumsal Yönetim Kodları 2003 tarihli SPK yönergesi ve 2000 tarihli TUSIAD kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. SPK yönergesi 6 temel başlık altında uygulamaları şekillendirmiştir: *Birinci kısımda* pay sahiplerinin hakları ve görevleri belirtilmiştir. Bilgilendirme, oy hakkı, pay sahiplerinin haklarını kolaylaştırılması, azınlık hakları, kara dahi olabilme, genel kurula katılma şartları vurgulanmıştır (Doğan, 2007: 100-105). *İkinci kısımda* kamuyu aydınlatma ve şeffaflık perspektifi

²³ SPK “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına Dair 11.02.2012 Tarih ve 28201 Sayılı Tebliğ, erişim tarihi 10.03.2012 <http://www.spk.gov.tr/apps/teblig/index.aspx?lang=T&submenuheader=-1>

²⁴ SPK'nın 21.13.2003 Tarihli “Sermaye Piyasası Kanuna Tabi Anonim Şirketlerde Birikimli Oy Kullanılmasına” dair 0421 Nolu Tebliği, erişim tarihi 12.09.2010 <http://www.spk.gov.tr/apps/teblig/index.aspx?lang=T&submenuheader=-1>

çerçevesinde, firmaların kamuyu aydınlatma ve karar alıcılar ile yatırımcılara gerekli ve doğru bilgiyi doğru zamanda hangi yöntemlerle sunacakları, Kurumsal Yönetim oyuncuları arasındaki ilişkilerin (sözleşmeler ya da anlaşmalar yoluyla tesis edilmiş olan) kamuya açıklanma yöntemi ve sıklığı, sunulması gereken mali tablolar ve analizler, bağımsız denetimin hangi durumlarda ve ne şartlarla sürece dahil olacağı yetki ve sorumlulukları aydınlatılmıştır. *Üçüncü kısımda*, menfaat sahipleri adı altında ortaklar ve çalışanlarda dahil olmak üzere şirket politikasının şekillenme ilkeleri, bu şahıs ya da grupların yönetime dahil olma, uyulması gereken etik kurallar ve firmaların sosyal sorumluluklarına dair fıkralar yer almaktadır. *Son kısımda ise* yönetim kurullarının nasıl oluştuğu, temel görevleri, sorumlulukları, sağlayabilecekleri maddi haklar, oluşturulacak olan yönetim kurulunun niteliği (üye, sayı, bağımsızlık), yönetim kurullarında yapılacak toplantıların niteliği alınacak kararların bağlayıcılığı ve ne nasıl alınacağı, yöneticilerin sahip olması gereken nitelikler tüm ayrıntıları ile açıklanmıştır.

TUSİAD'ın raporu ise OECD'nin kurumsal yönetim raporunun Türkiye perspektifinde uyarlanmış bir çevirisidir ve yol gösterici bir kaynak. OECD'nin kurumsal yönetim ilkeleri şunlardır;²⁵

-Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi: Kurumsal yönetim, şeffaflığı ve etkin piyasa disiplinini teşvik etmeli, kanunlara uygun olmalı ve farklı denetim, düzenleme ve yürütme yapıları arasında sorumluluk dağılımını açıkça yapmalıdır.

-Hissedar Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri: Kurumsal yönetim, hissedarların haklarını korumalı ve bu hakların kullanılabilmesini kolaylaştırmalıdır.

-Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü: Kurumsal yönetim, menfaat sahiplerinin haklarını yasalarda veya ikili anlaşmalarda belirtilen şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları yaratmada şirketler ile paydaşlar arasında etkin işbirliğini ve gücü olan işletmelerin yaşamasını teşvik etmelidir.

²⁵OECD Corporate Governance Principles, erişim tarihi 21.02.2011
<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>

-Kamuya Duyuru Yapma ve Şeffaflık: Kurumsal yönetim, şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve idaresi dahil olmak üzere şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını sağlamalıdır.

-Yönetim Kurulunun Sorumlulukları: Kurumsal yönetim, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamalıdır.

Ayrıca Gürbüz ve Ergincan (2004: 70) kendi çalışmalarında belli başlı kuruluşlar Türkiye’de Kurumsal Yönetime katkı sağladığını ileri sürmektedir. 2001 yılında kurulan Merkezi Kayıt Sistemi, payların devir işlerini güncel olarak takip etmesi, anonim ortaklığa ait payları düzenli bir biçimde kayıt alma hakkına sahip olması, Genel Kurul blokaj kayıtlarını garanti altına alması ve takip etmesi sebebiyle; pay sahiplerinin halklarının korunması ve şeffaflık ilkelerinin belli limitler içerisinde resmi olarak uygulanabilmesine önemli bir fırsat sunmaktadır. Yine Türk Ticaret Kanunun bazı maddeleri pay sahiplerini haklarını korumakta ve oy kullanma ve yönetim kurulunda temsil şartlarını belirlemektedir.

TTK’nın 392 ve 393. maddeleri sermaye artırıma ilgili kararlarda pay sahiplerine bilgi verilerek şeffaflığı desteklemektedir. TTK’nın 360. maddesi ise pay sahipleri arasındaki eşitliği garanti altına almaktadır (Doğan, 2007: 111). Özellikle son dönemde KAP ve Muhasebe standartlarında yapılan değişikliklerle, Kurumsal Yönetim Prensiplerinin kamu iyi yönetim tavsiye dökümanlarına girmesi ile birlikte, hem kamunun KY alanındaki bilgi ve birikimi uygulama düzeyinde artmış, hemde sektörel olarak bilinçlendirme çabalarına hız vermesine yardımcı olmuştur.

SPK’nın 41 sayılı tebliği kurumsal yönetim alanında Türkiye’deki profesyonel altyapıyı oluşturmaktadır. Söz konusu tebliğ ile pay sahipleri ile ilişkiler biriminin oluşturulması zorunluluğu getirilmiştir. Pay sahipleri ile şirketler arasındaki iletişimin artırılması, pay sahiplerinin zamanında ve en doğru şekilde bilgilendirilmesini teminen payları borsada işlem gören şirketlerde pay sahipleri ile ilişkilerin yürütülmesinden sorumlu bir pay sahipleri biriminin oluşturulması zorunlu kılınmıştır.

Öte yandan ortaklıkların sermaye piyasası mevzuatına uyum kapasitesinin güçlendirilmesi amacıyla lisans sahibi personel istihdamı zorunlu kılınmıştır. Bu kapsamda, payları borsada işlem gören ortaklıklarda, ortaklıkların sermaye piyasası mevzuatından kaynaklanan yükümlülüklerinin yerine getirilmesinde ve kurumsal yönetim uygulamalarında koordinasyonu sağlayan bir personelin görevlendirilmesi zorunlu kılınmış, söz konusu personelin belli düzeyde sermaye piyasası mevzuatı bilgisine sahip olmasının sağlanması amacıyla lisans sahibi (Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Lisansı) olma zorunluluğu getirilmiştir²⁶.

İMKB Kurumsal Yönetimi yaygınlaştırmak ve uygulayan firmalar ile uygulamayanlar arasında bir farklılık oluşturmak amacıyla 2007 tarihinden itibaren uygulamaya koyduğu bir endekstir. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nin amacı, payları Borsa İstanbul pazarlarında (Gözetli Pazarı ve C Listesi hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7, her bir ana başlık itibarıyla 10 üzerinden en az 6,5 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesi olarak tanımlanmıştır. Söz konusu not ise SPK'nin listesinde bulunan Derecelendirme Firmalarının verilen notlar olarak alınmıştır²⁷.

Kurumsal Yönetimin en önemli fonksiyonlarından biri olan dış denetim de Türkiye'ye giderek daha önemli bir hale gelmekte ve kanuni uygulamalarda yer almaktadır. 2013 tarih ve 6455 sayılı kanun ile sadece payı hisselerine bölünmüş firmalara ciro ve faaliyet alanına göre farklı dış denetim mecburiyetleri getirilmiştir. Bu kapsamda YMM, SMM ve yetkili bağımsız denetim firmalarına dış denetim yapabilme hakkı tanınmıştır.²⁸

²⁶ SPK Güncel Duyurular Raporu, erişim tarihi 07.03.2014,

<http://www.spk.gov.tr/duyurugoster.aspx?aid=2008319&subid=0&ct=c>,

²⁷ BİST Kurumsal Yönetim Endeksi, <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/kurumsal-yonetim-endeksi>, erişim tarihi :07.03.2015

²⁸ TTK'nın 6455 nolu kanunu, 17.04.2013 Tarihli Resmi Gazete,

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/04/20130411-1.htm> erişim tarihi: 07.03.2014

2.14. KURUMSAL YÖNETİMİN FAYDALARI

KY, amacı gereği birden çok faydalanıcının ya da paydaşın tatminini amaçlayan süreçler bütünüdür. Postmodern bir yönetim uygulama aracıdır. Bu nedenle sadece şirketin kendisine ve içinde bulunduğu sektöre değil geniş manada toplum refahına ülke ekonomisine ciddi bir katkı sağlamaktadır. Toplum içinde karşılıklı ilişkileri ve anlaşmayı artırmakta ve resmi kurumlar, sivil toplum örgütleri ve şirketler arasında bir köprü olabilmektedir. KY başlıca yararları şu şekilde özetlenebilir (Schleifer ve Vischny, 1997: 752-753; Lemmon and Vins, 2003; Aktan, 2006: 44-47; La Porta et al., 2000: 22-24 ve Ray, 2005):

- KY uygulamaları likidite sıkıntısı içerisinde bulunan şirketlere artan güven nedeni ile yatırımcı çeker ve nakit para girişi imkânlarını artırır. Artan güven yabancı sermayeli ortaklarında rahat yatırım yapma isteklerini sağlar ve onlarında firmaya katılımlarını sağlar. Bu finansal kaynaklar yatırımların daha verimli gerçekleştirilmesini sağlar.
- Etkin ve nitelikli KY uygulamaları ile finansal krizlere karşı hazırlıklı olunur ve karşılaşılan risklerin daha kolay atlatılması sağlanır.
- KY uygulamaları, firma değeri ile pozitif ilişkilidir. Bu da iyi yönetimle genel firma değeri yükselmektedir.
- KY, şirket yönetiminde seffaflık ve hesap verme sorumluluğu dolayısıyla yolsuzlukların azalmasına neden olur ve istismardan kaynaklanan zararların önlenabilir.
- KY tüm paydaşların memnuniyetini amaçladığı için şirket ile paydaş grupları arasındaki ilişkilerin etkin ve evrimli bir biçimde sürdürülmesini sağlar.
- KY farklı bakış açılarını yaklaşımları ve grupları bir araya topladığı yüzden uzun sürekliliği ve sağlamlığı olan bir yönetim anlayışını dolayısıyla kurumsallaşmayı sağlar.
- KY şirket karlılığını da artırır ve KY hem şirketlerin hemde ülkelerin rekabet gücünün artırır.

- KY’de hissedarların haklarının korunmasının yanısıra şirket ile ilişkide bulunan paydaşların menfaatlerini de koruması nedeniyle şeffaflık sağladığı için yeni yatırımcıları çeker.
- KY ile sermaye piyasalarının gelişmişlik düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. KY’nin pay sahiplerinin hakkını koruyarak sermaye piyasalarını geliştirdiği ileri sürülmektedir. Yerel kaynakların yerel firmalara aktarılması ile gelişen piyasalarda kaynak sorunun çözümüne de katkıda bulunmaktadır. Bu da sadece finansal performansı değil, aynı zaman da genel makroekonomik performansı artırmaktadır. Zira yeni yatırımlar ve dolayısıyla yeni istihdam ve sağlam büyümenin kapılarını açar. Gelişmekte olan ekonomilerde artan güvenle beraber artan rekabetçiliğe ve yabancı kaynaklara ulaşma yeteneğine pozitif katkıları da mevcuttur.
- KY kurumsal demokrasiye yeni bir açılım getirmektedir. Kurum içerisinde demokrasiyi güçlendirmektedir. Zira karmaşık karar alma sürecine farklı bakış açısına sahip kişileri dahil ederek, çatışan perspektiflerin etkisi ile daha kuvvetli bir izleme sürecini oluşturmakta, karar almayı konsensüs yerine tartışıp uzlaşarak yerine getirmeyi teşvik etmektedir.
- KY etik ve sosyal sorumluluk kavramlarını tüm organizasyona yayarak, stratejik yölendirmeyi değer oluşturacak bir biçimde şekillendirir. Çevreye duyulan hassasiyet nedeni ile çevresel analizlere farklı grup ve kişilerin menfaatlerini dikkate alarak başarmaktadır.

2.15. KURUMSAL YÖNETİMİN SAKINCALARI

Kurumsal Yönetim uygulamaları sorunsuz olamamaktadır. Söz konusu yönetim uygulamalarının çok farklı araçlar kullanması, kurum içinde ve dışında farklı güç odakları ile ilişki içerisinde olması bu durumun en önemli sebebidir (Malin, 2007: 50). Carroll (2014: 17-23) kurumsal yönetimin karşılaştığı en önemli sorunlardan birini *kurum içerisindeki gücün bir refah olarak algılanıp bölüşülmesi* nedeni ile ortaya çıktığını savunmuştur. Kolk (2008: 4-5) firma pay sahiplerinin firmanın sürdürülebilir hedefleri ile ilgili olarak sınırlı sorumlu olmasının kurumsal yönetim uygulamalarını zora soktuğunu belirtmiştir. Yine Chaffins ve Joe (2008: 14-15) kurumsal yönetimin her

ne kadar önemli bir portmodern yönetim uygulaması olduğu savunulsada, kurumsal yönetim süreçlerin hissedarlar arası karşılaşılan çıkar çatışmalarını çözecek bir uygulama üretememiş olmasını eleştirmişlerdir.

Kurumsal yönetimin aile işletmelerinde uygulanmasında karşılaşılan sorunlar şunlardır (Win, 2006: 17; Malin, 2007: 49 ve Bushman and Smith, 2003: 7):

- 1-Pay sahipliği ile dolaylı olmayan bir gücün üst yönetimde toplanması,
- 2-Yeterli ve güçlü bir iç control sisteminin olmaması ya da verimli olarak işletilememesi,
- 3-Paysahipleri için yeterli korumaların sağlanamamış olması,
- 4-İçten haber alma sisteminin engellenememesi,
- 5-Finansal raporlarda ve değerlendirmelerde kasıtlı olarak yönlendirici hataların yapılması,
- 6-Yönetim Kurulu, Genel Müdür veya CEO'nın aynı kişi olması nedeni ile karşı karşıya kalınan tek başlılık,
- 7-Hissedarların yönetime katılmalarının belli bir pay ile sınırlandırılmış olması ve aktif katılımın hemen hemen mümkün olmaması,
- 8-Aile ve yönetim tarafından kurumsal yönetim uygulamalarına çok fazla destek verilmemesi.

Sonuç olarak kurumsal yönetim uygulamalarının karşı karşıya kaldığı sorunlar, iç sistemleri etkisiz hale getiren tercihlerdir. Bu manada bu tercihlerle ilgili olarak kanuni kısıtlamaların olması, ya da yatırımcıların ve paydaşların kurum içi gelişmelere karşı kurumsal yönetim perspektifinde duyarlı olması kurumsal yönetimin etkinliğini artıracak gibi karşı karşıya kalınan sorunların da çözümünde ciddi bir etken olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DENGELİ KART SİSTEMİ (BALANCED SCORECARD)

Bu bölümünde Dengeli Kart Sistemi (DKS) kavramının tarihi gelişimi, Dengeli Kart Sisteminin tanımı ve önemi, Dengeli Kart Sistemine duyulan ihtiyaç, Dengeli Kart Sisteminin boyutları, Dengeli Kart Sistemi ve performans değerlendirme, Dengeli Kart Sisteminde performans göstergelerinin ağırlıkları, Dengeli Kart Sistemi ve uzun dönemlilik, Dengeli Kart Sisteminde değer yaratma haritaları, Dengeli Kart Sistemi Uygulamaları, Dengeli Kart Sistemi ile ilgili güncel çalışmalar, Dengeli Kart Sisteminin Avantajları ve Dengeli Kart Sisteminin Sakıncaları üzerinde durulmaktadır.

3.1. DENGELİ KART SİSTEMİNE GİRİŞ

Performans ölçümü, karar almaya temel sağlayan bir veri olarak işletme sahipleri, yöneticiler gibi şirket içi kişiler dışında, yatırımcılar ve kredi verenler, işletme dışından olan pay sahipleri gibi birçok ilgilinin, işletme ile ilgili verdikleri kararları etkilemektedir (Hogan ve Grib, 2004: 2-3). Bu sebeple gerek güncel durumu tespit etmek, gerek ilerlemeleri kontrol etmek, gerekse dönemsel karşılaştırmalar yapmak amacı ile kurumlar sistematik olarak nicel ve nitel olarak performans ölçümü yapmaktadırlar (Krarup, 2004: 38-41). Yönetimin önemli işlevlerinden kontrolün bir parçası olan performans ölçümünün, işletmenin genel olarak başarısının belirlenmesi, geliştirilebilecek alanların ortaya çıkarılması ve var olan verimsizliklerin nedenlerinin anlaşılması gibi birçok yararı vardır.

Performans ölçümüne yönelik sürekli gelişen ve değişen pek çok performans değerlendirme modeli ya da sistemi ileri sürülmüştür. İşletmelerde tek boyutlu ve kısır finansal göstergelere dayalı performans değerlemenin eksik yönlerinin fark edilmesi, örgütsel performansın değerlendirilmesinde çok boyutlu performans değerlendirme modellerinin

ortaya çıkmasına neden olmuştur (Blickle and Hess 2006: 272) Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri, işletmelerin tüm boyutlarıyla değerlendirilmesini sağlayarak yöneticilerin, işletmelerini değerlendirme biçimleri ile zaman ve kaynakların kullanım şekillerini önemli ölçüde etkilemektedir (Siggelkow and Rivkin, 2002: 103-104). Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri, strateji, müşteriler, kalite, kârlılık, insan kaynakları, yenilik, esneklik gibi öncelikli yönetim değerlerini destekleyen geniş çaplı performans göstergelerini kullanmaktadır. Performansı çok boyutlu olarak değerleyen modellerden bazıları ise “*Dengeli Kart Sistemi (Balanced Scorecard Modeli)*”, “*Paydaş Temelli Performans Değerleme Modeli*”, “*Performans Piramidi*”dir.

3.2. DENGELİ KART SİSTEMİNE DUYULAN İHTİYAÇ

Klasik olarak uygulanmakta olan performans ölçüm modelleri genel olarak tek bakış açısına sahip, kısır ve statik sistemlerdir. Sayısal verilere bağımlılık, uygulama kolaylığı ve rahat anlaşılabilirlik gibi patrik avantajlar getirmesi nedeni ile tercih edilmektedir. Buna ilaveten, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde, işletmelerin performanslarını değerlemek için “kârlılık” ve “büyüme” gibi daha çok finansal temelli sayısal figürler ve göstergeler kullanılmaktadır. Eğer işletme kâr ediyor ve satışlarda bir önceki dönemlere göre artışlar söz konusu ise içeride çoğu zaman pek çok sorun algılanmamaktadır. Bu yaklaşım 1950’li yıllardan yıldı beri performans ölçümünün önündeki en önemli kısıtlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Grundy ve Brown, 2002: 94-96). Bu durum Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı öncülerinden Dr. William Edwards Deming’in şu sözünü hatırlatmaktadır. “*Kâra bakarak bir firmayı yönetmek dikiz aynasına bakarak araba kullanmaya benzer. Dikiz aynası nerede olduğunuzu gösterir ancak nereye gittiğinizi göstermez*”. Etkin bir performans ölçüm modeli, sadece firmanın bugünkü finansal durumunu göstermekle kalmamalı; geleceği hakkında da bilgi vermeli ve finansal olmayan verileride analizlerine dahil etmelidir (Bititci et al., 1997: 529-530). Bundan dolayı finansal performans göstergeleri kadar finansal olmayan performans göstergeleri de belirlenerek firmanın başarısının ölçülmesi, hedeflerle ortaya çıkan sonuçların bu göstergelere göre karşılaştırılması gerekmektedir. Aksi durumda ulaşılan her nokta ya da elde edilen her sonucun başarı gibi algılanma tehlikesi vardır.

Geleneksel yöntemlerde performans değerlendirme tek boyutlu olup finansal ölçütler (göstergeler) ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Geleneksel performans yönetim

sisteminde değ erlenen birimler; departmanlar ve ç alışanlar bazında sınırlı kalmakta, müş teriler dikkate alınmamaktadır. Geleneksel ölç üm sistemlerinin tüm bölümlerde kullanılan önceden belirlenmiş standart biçimi, esnekliğ e imkân vermemekte ve her bölümün kendine ait önceliklerini ortadan kaldırmaktadır (Norreklit, 2000: 65). Finansal ölç ümlerin kullanımındaki zorlukların baş ında finansal ölç ütlerin sayısının fazla olması nedeniyle hangi ölç ütlerin kullanılacağı na karar vermede çekilen güç lük olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, ölç üm ve raporlar ortaklara yönelik gerç ekleştirildiğ i için ç alışanlar, tedarikç iler, devlet, kredi verenler ve endüstri gibi diğ er menfaat grupları dikkate alınmamaktadır.

DKS sadece klasik performans ölç üm modelinin eksikliklerini gidermek amacıyla değ il, aynı zamanda stratejik yönetimin bir parç ası olarak kullanılabilir. Firmaların stratejik planlama süreci ile kaynak kullanımları ve aktiviteleri arasındaki bağı lantıyı sağlayabilecek çok boyutlu ve esnek bir ölç üm aracı olarak da dengeli kart sistemi önerilmiştir (Grigorouis et al., 2012: 106-107). Stratejik liderlik uygulamalarında Dengeli Kart Sistemi hem bir denetleme ve geliş tirme aracı, hemde politikalar için uyum ve düzenleme sistemi olarak olarak kullanılabilir (Rothaermel, 2012: 114).

3.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE DENGELİ KART SİSTEMİ (BALANCED SCORECARD)

Performans değ erlemede Dengeli Kart Sistemi (DKS) ilk olarak literatüre 1992²⁹ yılında Harvard Business Review’ de yayınlanan “ *Dengeli Kart Sistemi (Balanced Scorecard-BSC): Baş arıya Yön Veren Göstergeler*” adlı makaleleriyle Kaplan ve Norton tarafından ortaya atılmış tır. Konuyla ilgili araşt ırmalarına devam eden söz konusu bilim adamları, Dengeli Kart Sisteminin nasıl uygulanacağı na dair yol haritasını (1993: 4-5)³⁰ sunmalarının ardından, uygulama alanı olarak stratejik yönetimi tespit etmiş ler ve stratejik yönetimde bu performans sisteminin nasıl etkin ve verimli bir biçimde kullanılacağını en ince ayrıntılarına kadar ortaya koymuş lardır. Balance scorecard terimi Türkçeye “*dengeli kart sistemi*”, “*denge kontrol paneli*”, “*ş irket karnesi*” ve “*performans karnesi*” olarak çevrilmiştir. Kaplan ve Norton’un ifadesiyle

²⁹ Kaplan, R. S. and D.P. Norton (1992) The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, (January-February): 71-79.

³⁰ Corporate Governance Report of International Corporate Governance Center, Erişim Tarihi 09.08.2012, <http://www.theclci.com/resources/5HBR-PuttingTheBalancedScorecard.pdf>

Dengeli Kart Sistemi (Balanced Scorecard –BSC); *“uzun dönemli rekabet ortamında örgütün müşteri odaklılığı, ihtiyaçları daha kısa sürede karşılama, kaliteyi geliştirme, takım çalışmasını teşvik etme, daha kısa sürede piyasaya yeni ürün sürme ve etkin yönetim gibi farklı unsurları bir araya getiren bir modeldir”* (Kaplan and Norton, 2005: 183-185)³¹. DKS, işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan finansal değerlerin yanısıra geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyetini, müşteriler ve hissedarların beklentilerine uygun olarak şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesini, değişime ayak uydurabilmek için insan, sistem, şirket içi yöntemlere ilişkin öğrenme ve gelişme gibi finansal olmayan değerleri esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim sistemidir

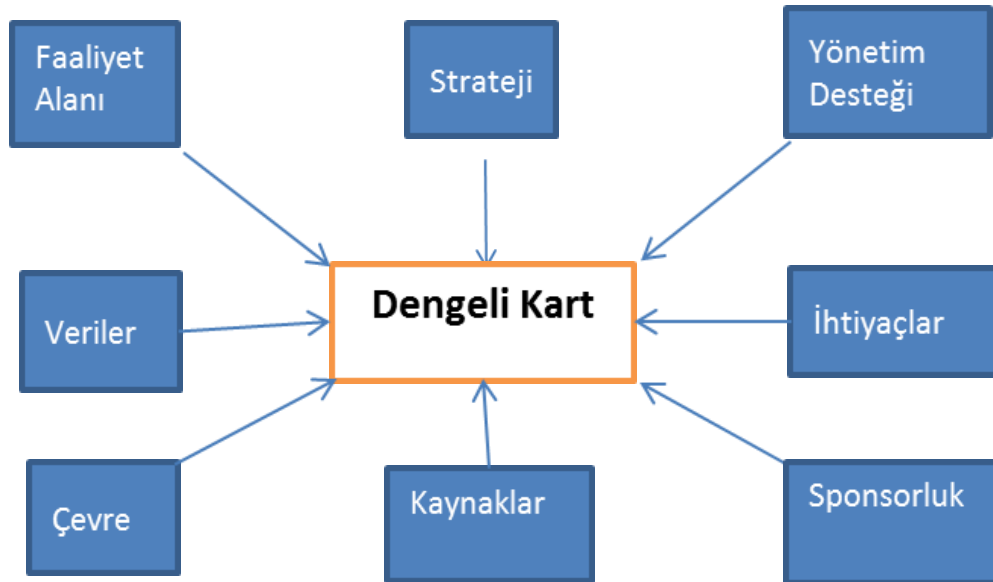
Gavurova ve Soltes (2014: 101), Dengeli Kart Sistemi; organizasyonların stratejik olarak ilerlemelerini ölçmeye yarayan, gelişme ve yenilenmeye açık faaliyetlerini kaynakları ile birleştiren, sadece dönemsel fotoğraf çekmeyen aynı zamanda uzun soluklu değerlendirmelere de yardımcı olabilen bir performans ölçüm yöntemi olarak tanımlamışlardır. Yine Sainaghi (2014: 151-152) Dengeli Kart Sistemini; kurumsal yapılanmayı güçlendiren, farkındalılığı artıran, stratejik amaçlarla faaliyetler arasında ilişki kuran ve hizmet sektörü için hayati olan müşteri hizmet kalitesi konusunda ortaya çıkabilecek sorunlara işaret edebilen bir performans ölçüm yöntemi olarak ifade etmektedir.

DKS bir stratejik performans ölçüm sistemi olarak, sadece işletmelerdeki stratejik kontrol sistemine de bir altyapı oluşturmakla kalmamakta; aynı zamanda birey ve birimlerin hedeflerini kurumsal stratejilerle perspektifinde bir araya getirmektedir. Kendi özü ve mantığı gereği kontrol sistemlerine de altyapı sağlayan bu sistem, stratejileri dört aşamada harekete geçirmektedir (Niven, 2002: 114-116):

1. İşletmenin vizyonunun ve stratejilerinin açıklanması,
2. Stratejik amaçların işletme içinde çalışanlara duyurulması,

3. Planlamanın ve hedef belirlemesinin yapılması ve
4. Stratejik geribildirim sağlanmasıdır.

DKS, finansal ölçütlerin yanında, finansal olmayan ölçütleri de kullanmasından dolayı, sadece kâr amacı olan işletmelerde değil; kâr amacı olmayan işletmelerde de performans yönetimi aracı olarak kullanılmaktadır (Ahn, 2001: 450). Kâr amacı olmayan işletmelerin performans boyutlarında farklılıklar olmakta ve DKS’de pay sahipleri boyutu veya sosyal fayda boyutu gibi finansal olmayan boyutlar da yer almaktadır. Ayrıca, kâr amacı olmayan işletmelerde performans boyutları kurum misyonu ile bağlanmıştır.



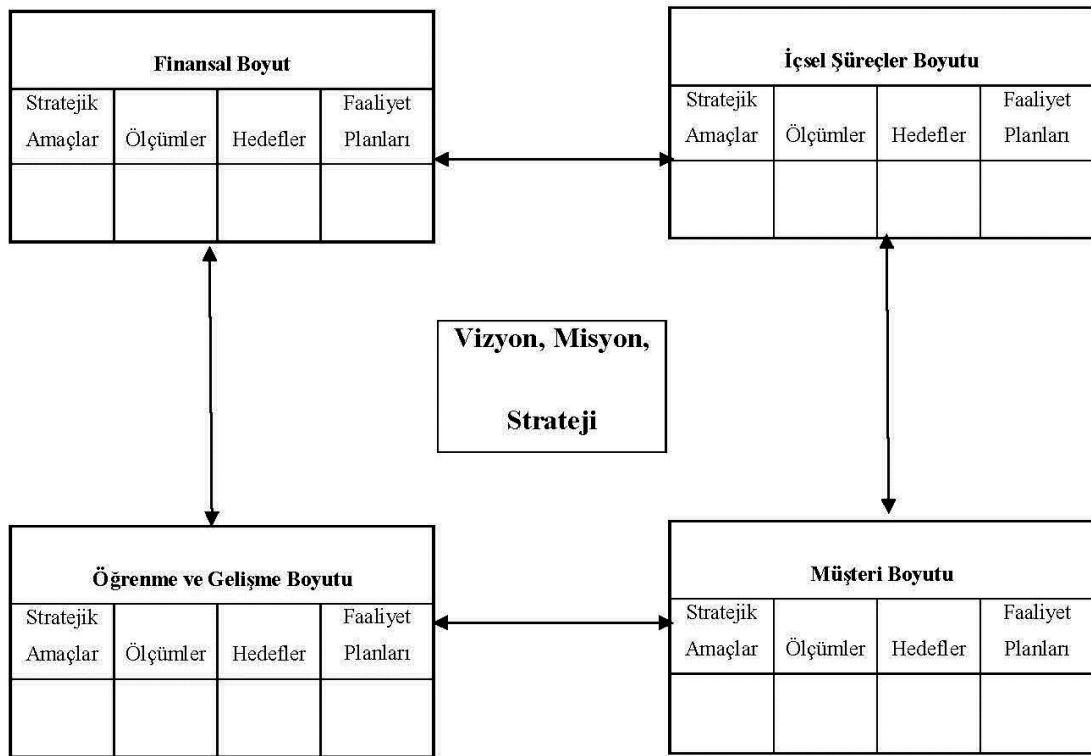
Şekil 3.1. Dengeli Kart Sistemi Veri Kaynakları ve Uygulama Şartları

Kaynak: Kaplan R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business Press:p.252

3.4. DENGELİ KART SİSTEMİNİN BOYUTLARI

DKS Modeli, firmalardaki performans ölçümüm gerçekleştirilmesi ve stratejik yönetim ve kararların sonuçlarının ölçülmesine yönelik olarak dört boyutta hedeflerin belirlenmesini ve sonuçların ölçülmesini gerçekleştirmektedir. Bunlar (Kaplan and Norton 1993: 3-4):

- (1) Finansal boyut,
- (2) Müşteri boyutu,
- (3) İçsel işlevler boyutu
- (4) Öğrenme ve gelişme boyutları şeklinde sıralanmaktadır.



Şekil 3.2. Dengeli Kart Sisteminin Boyutları

Kaynak: Özbirecikli ve Ölçer (2002), Strateji Odaklı Performans Ölçümü: Balanced Scorecard-BSC, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 31(2), s.10

3.4.1. Finansal Boyut

Bu boyut strateji uygulamaları neticesinde ulaşılan ve finansal nitelikteki değişkenlerle ilgilidir. Kar amacı güden işletmelerin bu hedeflerine ulaşabilmeleri için gerçekleştirmeleri gereken amaçlar, gelir artışı, maliyetlerin düşürülmesi, verimlilik artışı ve varlıkların değerlendirilmesidir. Gelir artışını ölçmede en çok kullanılan ölçü, satışlardaki artış oranı ve hedef bölge, pazar ve müşterilerden elde edilen pay artış oranlarıdır. Maliyetlerin düşürülmesi, verimliliğin arttırılmasına ilişkin hedefler ise

işletmeden işletmeye değişiklik arz etmektedir (Norreklit, 2002: 224). DKS'nin oluşturulması şirket içindeki farklı birimleri, kendi özel finansal amaçlarını şirketin stratejisi ile ilişkilendirmeye teşvik etmelidir. Finansal amaçlar, diğer boyutların amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. Seçilen her ölçünün, finansal performansta bir gelişme yaratacak sebep-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekir. DKS, uzun dönemli finansal amaçlardan başlayarak, bu amaçlara ulaşmak için uygulanacak finansal işlemleri, müşteriler ve şirket içi yöntemleri ve şirket çalışanları ve sistemleri tanımlayarak şirketin stratejisi hakkında genel bilgi vermelidir (Kaplan and Norton, 1992: 6).

Çoğu şirket için gelirlerin artırılması, maliyet ve verimlilikte gelişmeler kaydedilmesi, kaynakların daha etkin kullanılması ve risklerin azaltılması DKS'de yer alan dört boyut arasında gerekli bağlantıların kurulması için yeterlidir

Her bir işletme biriminin yöneticileri kendi DKS'lerinin finansal boyutunu oluştururken stratejilerine uygun olan finansal ölçüleri belirlemelidir. Finansal amaç ve ölçüler çift yönlü rol oynamalıdır. Hem uygulanacak stratejiden elde edilmesi amaçlanan finansal performansın ne olduğunu tanımlamalı, hem de diğer boyutlardaki amaç ve ölçülerin nihai hedefi bu olmalıdır (Niven, 2002: 98-99).

Buna göre, büyüme aşamasındaki işletmeler, maliyetleri düşürmek yerine gelirlerin verimliliğinin arttırılmasına önem verirken, varlığını sürdürme aşamasındaki işletmeler, birim maliyetlerin düşürülmesi hususuna önem verecektir. Varlıkların değerlendirilmesinde ise, sermayenin karlılığı, yatırımın karlılığı ve ekonomik katma değer gibi ölçüler kullanılabilir. Kuşkusuz burada üzerinde en çok durulacak gösterge nakit dönüş sürecidir. Bilindiği gibi nakit dönüşü, işletme sermayesi kullanımının verimliliğini ölçmek için kullanılan ölçülerden biridir. Nakit dönüş süreci, işletmenin tedarikçilerine yaptığı nakit ödemeleri, müşterilerinden tahsil edeceği nakit alacaklara dönüştürme süresidir. Nakit dönüş sürecini mevcut seviyelerin altına çekmeye çalışmak işletme sermayesinin verimliliğini arttıracak mükemmel bir hedeftir. Bu doğrultuda, finansal nitelikteki ölçütler aşağıdaki ana başlıklar altında sıralanabilir (Butler et al., 1997: 2-3):

- Stoklardaki azalma, stok devir hızı,
- Nakit akımı,
- Sermaye getirisi,
- Verimlilik oranları,
- Satışlar,
- Yeni müşteri ve pazarlar,
- Yeni ürünler,
- Çalışan başına birim maliyet,
- Birim maliyetlerdeki azalışlar,

Buna ilaveten finansal performans göstergelerinin birleşiminde finansal ve maliyet muhasebesi verilerinden, özellikle bilanço ve gelir tablosundan kolaylıkla yararlanabilir. Bu çerçevede aşağıdaki oranlar ve kriterler finansal boyutu açısından oldukça önem arz etmektedir.

Tablo 3. 1. Dengeli Kart Sisteminde Kullanılan Finansal Performans Ölçüm Kriterleri

Finsansal Performans Kriterleri
*Aktif Karlılık
*Satışlar / Aktifler
*Net Gelir
*Piyasa Değeri
*Toplam Aktifler
*Borç/ Özsermaye
*Alacak Devir Hızı
*Stok Devir Hızı
*Nakit Akımları
*Satışlardaki Karlılık

Kaynak: H., (2003), The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21, p.414).

3.4.2. Müşteri Boyutu

Dengeli Kart Sisteminin müşteri boyutunda, şirketler rekabet etmeyi seçtikleri müşteri ve pazar kesimini tanımlamaktadırlar. Tanımlanan müşteri ve pazar kesimleri, şirketin finansal hedeflerinin gelir bileşenini oluşturacak kaynakları temsil eder. Müşteri boyutu, şirketlerin müşteri sonuçlarının temel ölçülerini (tatmin, sadakat, devamlılık, kazanılma vs), hedef müşteri ve pazar kesimleri ile uyumlu bir hale getirir. Aynı zamanda şirketlerin hedef müşteri ve pazar kesimlerine götürecekleri değer önerilerini de kesin olarak tanımlamalarına ve ölçmelerine imkan verir. Değer önerileri, müşteri sonuçlarının temel ölçülerini yönlendiren belirtilerdir (Kaplan ve Norton, 1999: 9-10). Yöneticiler, müşteri tatmini ve memnuniyetini amaç edinmeden önce, şirketin misyon ve stratejisini DKS'nin müşteri boyutunda pazar ve müşterilere özel hedefler haline dönüştürerek belirtmelidir (Kaplan ve Norton, 1999: 11). Şirketler öncelikle mevcut ve potansiyel müşteriler içindeki pazar kesimlerini tanımlamalı ve daha çok hangi kesimlerde rekabet etmeyi istediklerini belirlemelidir. Hedef kesimlere sunulacak değer önerilerini belirlemek DKS'nin müşteri boyutu hedef ve ölçülerini geliştirmeyi sağlayacak anahtardır. Böylece, müşteri boyutu bir şirketin misyon ve stratejisini hedef müşteri ve pazar kesimleri ile ilgili özel amaçlar haline dönüştürerek tüm şirkete yayılmasını sağlar (Wu, 2005: 271-272).

Genellikle mevcut ve potansiyel müşteriler homojen özelliklere sahip değildir. Onların değişik tercihleri, ürün ve hizmetler hakkında farklı değerlendirmeleri olmaktadır. Strateji geliştirme çalışmaları sırasında detaylı bir pazar araştırması yapılarak, farklı müşteri ve pazar kesimleri açısından ürün ve hizmetlerin fiyat, kalite, görüntü, tanınma gibi faktörleri ile ilgili tercihleri ortaya çıkarılmalıdır. Daha sonra şirketin stratejisi, hedeflediği müşteri ve pazar kesimlerine göre belirlenir. Şirketin stratejisini tanımlayan DKS, hedef olarak belirlenen pazar kesimlerinde gerçekleştirilmesi gereken müşteri amaçlarını açıkça tespit etmelidir. Bir şirket, pazar kesimlerini belirleyip hedefledikten sonra bu hedef kesimlere ulaşmak için kullanacağı amaç ve ölçülere karar verebilir. Bu doğrultuda müşterilerle ilgili ölçütler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yu vd., 2007:44-45):

- *Müşteri Karlılığı*: Müşteri başına toplam karlılık.
- *Yeni Müşteriler*: Yeni müşterilere yapılan satışlar, Yeni müşteri bulmanın ortalama maliyeti.

- *Mevcut Müşteriler*: Mevcut müşterilerin devamlılığı, Mevcut müşterilere yapılan satışlar, Üretim/Teslimat/Satış sonrası müşteri tatmini.

Müşteri ilişkileri boyutu, mamul yada hizmetin müşteriye teslimi, sorumluluk ve teslim zamanı ve müşterinin işletmeden alım yaptığında kendini nasıl hissettiğiyle ilişkilidir. Bir başka ifadeyle müşterinin, ürünlerini zamanında teslim almasının yarattığı memnuniyet derecesidir.

Dengeli Kart Sisteminde kullanılan müşteri performans ölçüm kriterleri Şekil 3.4'te görülmektedir.

Tablo 3.2. Dengeli Kart Ssiteminde Kullanılan Müşteri Performans Ölçüm Kriterleri

Müşteri Boyutu Kriterleri
*Müşteri Tatmini
*Müşteri Devamlılığı
*Yeni Müşteri Kazanılması
*Piyasa Payı
*Müşteri Şikayetleri
*Müşteri Karlılığı
*Geri Dönüş Oranı
*Rakiplerle Karşılaştırmalı Fiyat
*Müşteri Kaybı
*Müşteri Kazanma Oranı
*Müşteri Sayısı
*Yeni Müşteri Karlılığı
*Müşteri Bazında Yıllık Satış

Kaynak: H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21, p.421

3.4.3. İçsel Süreçler Boyutu

Yöneticiler, şirket içi süreçler boyutunda, hissedarlar ve müşterilerine yönelik amaçları etkin şekilde gerçekleştirmek için yerine getirilmesi gereken önemli işlemlerin neler olduğunu belirlerler. Geleneksel performans ölçüm sistemleri, sadece mevcut iş yöntemlerinin maliyet, kalite ve zaman bazlı ölçülerini düzeltmeye önem verir. Oysa DKS, iç işlemlerin performans seviyesinin bazı özel dış unsurların beklentilerine göre belirlenmesine olanak sağlar (Kaplan and Norton, 1993: 5).

Şirketler, genellikle finansal ve müşteri boyutları ile ilgili amaç ve ölçüleri belirledikten sonra şirket içi süreçlerle ilgili amaç ve ölçüleri geliştirirler. Bu sıralama, şirketlerin iç işleyiş yöntemlerinde kullanacakları ölçüleri müşteri ve hissedarları ile ilgili amaçlarına odaklamalarına yardımcı olur (Sundin et al., 2010: 4-6). Birçok şirkette uygulanmakta olan performans ölçüm sistemleri, mevcut işleyiş yöntemlerini geliştirmeye yöneliktir (Malmi, 2001: 210). DKS uygulamasında yöneticilerin mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçlara uygun yeni çözümler üretilmesi ile başlayan, mevcut mal ve hizmetlerin mevcut müşterilere ulaştırılması ve satış sonrası hizmetlerle devam eden tam bir iç işleyiş değer zinciri tanımı yapılır.

İç süreçler boyutunun amaç ve ölçülerinin türetilmesi işlemi, DKS ile geleneksel performans ölçüm sistemleri arasındaki en önemli farklılıklardan biridir. Geleneksel ölçüm sistemleri, mevcut sorumluluk merkezleri ve departmanları kontrol etmek ve geliştirmek üzerine odaklanır. Departmanların işleyişlerini kontrol etmek için finansal ölçüler ve aylık sapmaları gösteren raporlar kullanılır. DKS, sadece aylık sapma raporlarını baz alan değerlendirme sistemlerine göre büyük bir gelişmeyi temsil etmektedir. DKS şirketlerde siparişlerin karşılanması, satınalma, üretim, planlama ve kontrol gibi birçok farklı departmanı kapsayan işlemlerdeki performansın ölçülmesini önermektedir. Doğal olarak bu işlemlerin maliyet, kalite, işlenen hammadde miktarı ve zaman ölçülerinin de tanımlanması ve ölçülmesi gerekmektedir (Kaplan and Norton, 1999: 22).

Özet olarak bu boyut, işletmenin mükemmel olarak yapması gerekli kritik iç süreçlerin tanınmasını sağlamaktadır. İşletme içi değer yaratma zinciri üç temel süreci

içermektedir. Bunlar, yenilikler, faaliyetler ve satış sonrası hizmetlerdir. İçsel iş süreçlerine ilişkin ölçütler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- *Üretim*: Üretim Maliyeti, Üretim Süresi, Hata Oranı.

- *Tasarım*: Yeni Ürün.

-*Teslimat*: Zamanında Teslimat Yüzdesi.

-*Satış Sonrası*: Müşteri tatmini, Üç aylık bir süre içinde yeniden sipariş veren müşterilerin oranı, Bir yıl içinde yeniden sipariş veren müşteriler yüzdesi.

Ayrıca bu boyutta, etkin bir kalite kontrol sistemi önemli bir yer tutmaktadır. Dengeli kart ssiteminde kullanılan iç süreçler boyutu performans ölçüm kriterleri Şekil 3.4'te görülmektedir.

Tablo 3.3. Dengeli Kart Ssiteminde Kullanılan İç Süreçler Boyutu Performans Ölçüm Kriterleri

İç Süreçler Boyutu Kriterleri
*Zamanında Teslim
*Stok Dönüşüm Oranı
*Garanti Talepleri
*Fire Oranı
*Kayıp Zamanı
*Yeni Ürün Geliştirme
*Müşteri Takeplerini Karşılaştırma Süresi
*AR-GE Harcamaları
*Çalışma Ortamının Kalitesi

Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Managemen*, 21, s.417.

3.4.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Tuncer (2006: 183) rekabet ve teknolojinin hızla geliştiği ve yenilendiği bir ortamda uyum sağlama yeteneğinin ve rekabet etme kapasitesinin bu öğrenme ve gelişme ile artırılacağını savunmuştur. Uygur (2010: 152) söz konusu boyutun içerisine, yenilik sermayesi, telif hakları, entellektüel mülkiyet ve varlıkların da eklenmesi gerekliliğini savunmuştur. Karasuvan (2013: 5-8) söz konusu öğrenme ve gelişme boyutuna, operasyonel süreç geliştirme ve insan kaynaklarını verimli kulanma gibi stratejik önemi olan süreçlerin de eklenmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Hatunoğlu vd. (2014: 78-79) işletme süreçleri içinde değişim, öğrenme, yenilik ve sürdürülebilir iyileştirmeyi sağlayacak çalışanların eğitimi ve geliştirilmesin, ve bu personelin yeni mal ve hizmet üretiminde ne derecede etkili kullanıldığını öğrenme ve gelişme boyutu kapsamında görmektedir. DKS, bu boyut yardımı ile durağanlıktan çıkmakta ve organizasyonun daha hareketli ve dinamik bir yapıya sahip olmasına yardımcı olmaktadır. Bu kapsamda, uzun dönem başarıyı elde edebilmek ihtiyaç duyulan bilgi ve insan kaynağının sağlanmasında bu boyutta elde edilen yüksek performansın önemli bir yeri bulunmaktadır.

Öğrenme boyutundaki ölçütler ile stratejik amaçlara en uygun örgütsel alt yapı belirlenmektedir. İşletmeler, uzun dönemde yüksek düzeyde finansal büyümeyi hedefliyorlarsa alt yapılarında şu özellikler bulunmalıdır;

- *Çalışanların Yetenekleri*: Çalışanların mutluluğu, Personel devir oranı ve Çalışan başına verimlilik.
- *Bilgi Sistemlerinin Yeterliliği*: Bilgi sistemleri geliştirme ve Eğitim çalışmaları.
- *Motivasyon*: Çalışanları yetkilendirme ve İlişki kurma çalışmaları yapmalıdırlar

Özetle, öğrenme ve gelişmeye ilişkin ölçütler, stratejik karar alma için gerekli bilgilerin elde edilebilirliği, çalışan kalitesi, çalışan memnuniyeti üzerine odaklanmıştır (Niven, 2002: 204-206). Öğrenme ve gelişme boyutları tamamen kurum işçi süreçleri insan faktörünü de gözeterek verimli hale getirmeyi amaçlayan faaliyetleri kapsamı nedeniyle portmodern yönetim tekniklerini kapsayan faaliyetler ile yakından ilgilidir.

Tablo 3.4. Dengeli Kart Ssiteminde Kullanılan Öğrenme Boyutu Performans Ölçüm Kriterleri

Öğrenme Boyutu Kriterleri
*Yeni Uygulama ve Gelişmelerin Varlığı
*En İyi Uygulamaların Takibi ve Aplikasyonu
*Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri
*Periyodik Yetenek ve Bilgi Ölçümleri
*Özel Eğitim Programlarının Varlığı ve Katılım
*Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine İlişkin Geri Bildirim

Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 23, s.417.

DKS, işletme performansının sadece kısa vadeli finansal performans ölçütlerine dayanarak ölçülmemesini öngörmektedir. DKS, özellikle uzun vadede işletme performansını etkileyecek müşteri memnuniyeti veya kalite gibi finansal olmayan performans ölçütlerini ön plana çıkarmaktadır. Finansal olmayan performans ölçütlerindeki iyileşme, kısa vadede finansal sonuçları etkilemese bile, uzun vadede işletmenin finansal performansında iyileşmeye neden olacağı varsayılmaktadır. Kısacası, DKS, finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerinin birleştirilmesi ile hem kısa vadedeki, hem de uzun vadedeki işletme performansına yöneticilerin dikkatini çekmektedir.

3.5. DENGELİ KART SİSTEMİNDE PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN AĞIRLIKLARI

Dengeli Kart Sisteminin genel mantığı ve işlevsel boyutları gereği, boyutlarının ağırlıkları her sektör ve her işletme için farklı olmaktadır. Kaplan ve Norton (2000: 11), DKS'nin dört boyutundan finansal boyuta %22, müşteri boyutuna %22, iç süreçler boyutuna %34 ve öğrenme ve gelişme boyutuna %22 olmak üzere dengeli bir şekilde ağırlık verilmesini önermiştir. Ayrıca, DKS'deki ölçüt sayısının da dengeli bir şekilde dağıtılarak, finansal boyutta 5, müşteri boyutunda 5, iç süreçler boyutu 8-10 arası ve öğrenme ve gelişme boyutu 5 olmak üzere, toplam 23-25 arasında olması gerektiği

belirtilmiştir. Kaplan ve Norton (1998: 7), daha sonraki çalışmalarında, performans ölçütlerinin 20-30 arasında olmasının normal karşılanacağı belirtmişlerdir. Snapka ve Copikova (2011)³² kendi araştırmalarında finansal boyutun %32, iç süreçler boyutunun %28, öğrenme boyutunun %20 ve müşteri boyutunun %20 olması gerektiğini önermişlerdir.

Bu ağırlıkların sektörden sektöre farklılık gösterdiğini ileri süren çalışmalar bulunmaktadır. Yu ve arkadaşları (2008) gelişmekte olan ülkelerde inşaat sektörü üzerinde yapıları araştırma sonucunda finansal boyut için %37, müşteri boyutu için %32, iç süreçler boyutu için %17 ve öğrenme ve gelişme için %13 olarak performans ağırlıklarını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Wu vd. (2008: 278) ise bankacılık sektöründe gerçekleştirdikleri bir çalışmada bu performans ağırlıklarını finansal boyut için %29, müşteri boyutu için %29, iç süreçler boyutu için %22 ve öğrenme ve gelişme boyutu için %20 olarak saptamışlardır.

DKS ile stratejileri eyleme dönüştürmek, sadece üst düzey yöneticilerin değil, işletmedeki herkesin sorumluluğundadır. Bu nedenle, en üst düzey yöneticilerden, en alt düzeyde çalışan bireylere kadar her düzeydeki bireyler tarafından kontrol edilebilir ve yönlendirilebilir performans ölçütleri belirlenmelidir (Wells, 2005: 115). Zira firmalarda sadece üst düzey yöneticilere ait DKS veya performans kartı bulunmamakta, birimler ve bireyler için de ayrı ayrı kartlar oluşturulmaktadır. DKS, bireysel süreçlerle ilgili performans kartlarından başlayarak, işletmenin en üst düzeyine kadar farklı süreçler ve birimler için her düzeyde farklı performans kartlarından oluşmaktadır. Bütün performans kartları, en tepedeki vizyonu ve misyonu desteklemektedir. Birçok işletmede kurumun tamamına, birimlere, gruplara ve bireylere ait olmak üzere farklı düzeyler için farklı performans kartları hazırlanmaktadır. Örneğin, General Electric Lightining Business Group'a ait performans kartı, kurumsal performans kartı, grup performans kartı, birim performans kartı, fabrika performans kartı ve çalışan performans kartı olmak üzere farklı düzeylerden oluşmaktadır (Akkermans ve Oorschot, 2005: 214-215). Her düzeyin kendi içinde belirlenen performans ölçütleri ve hedefleri olmakla

³² International Proceedings of Economics Development and Research (2011) Working Paper, Erişim Tarihi 08.03.2012 <http://www.ipedr.com/vol16/8-ICBER2011-A00022.pdf>

birlikte, her düzey bir üst düzeyin hedeflerini desteklemekte ve sonuç olarak işletmenin en tepedeki stratejik hedeflerine ulaşılmasını sağlamaktadır.

3.6. DENGELİ KART SİSTEMİNDE KULLANILAN YENİ BİR ARAÇ OLARAK DEĞER YARATMA HARİTALARI

Değer haritaları özellikle stratejik amaçlara ulaşmada soyut değerlerin nasıl somut değerler meydana getirdiğinin görülmesi açısından oldukça kullanışlıdır. Bu haritalar, hem performans ölçümü, hem de performans sistemi oluşturulmada kullanılabilecek bir araçtır. Firmanın varlıkları sadece depolanan ürünler değil, organizasyona fayda sağlayan kaynaklardır. Kendi başına hareket eden bağımsız varlıklar, değer yaratamaz ya da verimsiz değer oluşturur. Bu nedenle her bir değer bağımlı bulunduğu kaynaklar, teknolojiler ve bu varlıklar ile ilişkide bulunan diğer varlıklar tespit edilmelidir. Her bir varlık kendi önemi doğrultusunda değere sahip olmalıdır (Lipe and Saltero, 2010: 286-287) Bu perspektifle finansal olmayan değerlerin stratejik öneme sahip rekabet avantajı sağlayan varlıklar olduğu ve kurumsal olarak önemsenmesi gerektiği artık tartışılmaz bir gerçektir (Marr and Adams, 2004: 21). Pazar koşullarını anlama ve değerlendirme aracı olarak kullanılan finansal olmayan değerlerin finansal değerlerle olan ilişkisini görebilmek stratejik düşüncenin önemli bir gereği olarak görülmektedir. Oluşturulmuş olan örgütsel varlıklar haritası sadece stratejiler için değil, aynı zamanda performans sistemleri içinde bir yol gösterici olmaktadır.

Değer yaratma haritaları öncelikle değer oluşturan soyut varlıkların belirlenmesi ile başlamaktadır. Bu aşamanın ardından yapılması gereken maddi kaynakların dinamik yapısını belirlemektir. Bu aşamada sorulması gereken sorular hangi kaynakların firmaya değer yarattığı ve bu kaynakların nasıl dinamik yapı bir içerisinde firmaya değer sağladığıdır. Bu soruları cevaplandırmak amacı ile öncelikle kaynaklar bağlı bulundukları iç yetenekler ve dış fırsatlarla ilişkilendirilirler. Oluşturulan bu listeden anahtar olan kaynaklar tespit edilir ve her biri, kendi önem derecesine göre belli bir sıralamaya konur. Bu sıralamanın ardından bu kaynaklarla ilişkilendirilen tüm aktiviteler bir matris yaklaşımı çerçevesinde düzenlenir. Her bir aktiviteye katkıda bulunan her bir kaynak dikkatle katkı derecesine göre yerleştirilir. Daha sonra bu tamamlanmış matristen faydalanarak değer haritaları çıkarılır (Neely, 2005: 1269-1270). Değer haritaları, dengeli kart sisteminde boyutların oluşturulmasına ve

şekillendirilmesine buna ek olarak ölçüm göstergelerinin ve birimlerinin belirlenmesine önemli katkılarda bulunmaktadır. Bunun en temel nedeni ise klasik sistemlerden farklı olarak, hem göreceli önemin ortaya konması, hem de sebep sonuç ilişkisi dahilinde kaynak ve fayda bağının belirlenmesidir.

3.7. BAŞARILI DENGELİ KART SİSTEMİ UYGULAMARI

Literatürde farklı ülke ve sektörlerde çeşitli Dengeli Kart uygulamalarına rastlanmaktadır. Ancak bunlardan bazıları, stratejik yönetim gibi uygulamalarla kurulan bağ ve performans artışının kaynaklarını tespit etmeleri nedeniyle ön plana çıkmaktadır.

1977 yılında Hollanda’da kurulan kar amacı gütmeyen bir organizasyon olan VINFEN, 2006 yılında hem stratejik amaçlarını tespit etmek, hem de bu amaçlarla uyumlu bir performans ölçüm ve faaliyet düzenlemek amacıyla dengeli kart sistemi çalışmalarını tamamlamış ve yayınlamıştır. Bu amaçla kişilere, ailelere ve topluluklara kendi bireysel kapasitelerini topluma faydalı bir biçimde aktarmayı amaçlayan bir vizyon ve bu vizyona destek olacak, yönetim-çalışan-müşteri desteği, kişisel ve kişilerarası motivasyon, yaratıcı ve efektif çözümler, aile, kişi ve topluluk merkezci düşünme ve finansal olarak süreklilik değerlerini belirlemişlerdir. Oluşturulmuş olan vizyon ve amaçların ardından, amaçlar ile değerleri birbirine bağlayan 4 boyutlu bir dengeli kart sistemini hazırlamışlardır. Örneğin; *finansal performans ölçüm kriteri olarak* idari giderleri verimli bir biçimde kullanma, *gelişme ve büyüme kriteri olarak* firmanın hatalarından ve çıktılarından öğrenmesini sağlayan bir yapı oluşturma, *iç süreçler ölçüm kriteri olarak* yerleşik bir uygulama ve veri sağlama değerlendirme sistemi kurma ve *müşteri boyutu ölçüm kriteri olarak* ise toplumsal farkındalılık ve görünürlüğü artırma olarak belirlemiştir (Huang, 2009: 213-214). Her bir performans kriterinin birbiri ile bağı ve bunların yukarıda sayılı değerler ve vizyon ile ilişkisi rahatlıkla görülebilmektedir.

ABD’de Regional Airline, havayolu taşımacılığında destek hizmeti veren havayolu firmalarının oluşturduğu yönetsel birliğini adır. Gerek sahip olduğu yönetsel pozisyon gerekse vermiş olduğu stratejik hizmetten ötürü önemli bir kurumdur. Birlik 2008 yılında oluşturduğu ve yayınladığı dengeli kart sistemini VINFEN’den daha farklı bir biçimde tasarlamış ve daha nesnel amaçlarla daha ölçülebilir kriterlere odaklanmıştır.

Dengeli kartını misyon bildirgesi etrafında şekillendiren Regional Airline, bu misyona yardımcı olacak aktiviteleri 4 boyutlu DKS içerisinde dağıtmıştır. Her bir performans boyutu ise bu boyut oluşturan farklı aktivitelerden oluşmuş ve her bir aktivite için genel geçer performans ölçütleri tespit edilmiştir. Örneğin; öğrenme boyutunda, yer görevlilerinin eğitilmiş olma oranını ilk yılda %70, dört yıllık süreçte %90 ve 6 yılda ise %100'e varmasını ana amaç edinmiştir. İç süreçlerde ise, zamanında kalkış oranlarının %93'e çıkarmak ve yerde hazırlanma zamanını %25'e indirme amaçlarını belirlemişlerdir. Müşteri memnuniyeti perspektifinde, toplam müşteri sayısını %5 artırma, müşteri memnuniyetini %90'ının üstüne çıkarma gibi amaçlar belirlemişlerdir. Son olarak finansal oranlarda piyasa payını %25'in üstüne çıkarma, koltuk başına düşen karı %20 artırma amaçlarını ortaya koymuştur. Bunlara ek olarak her bir amacı gerçekleştirecek aktiviteleri de tespit etmişlerdir. Her bir amacı ortaya koyan belirli kriterler ve bu amaçları gerçekleştirecek aktiviteleri birbirine bağlaması nedeni ile de başarılı bir dengeli kart ölçüm uygulaması olarak değerlendirilebilir.³³

Bir başka başarılı dengeli kart sistemi uygulaması ise Feedaral İhale Sistemi için hazırlanan dengeli kart performans yönetim çizelgesidir. Amerikan Enerji Bakanlığı hem performans değerlendirme, hem de faaliyetler arası bütünlüğü sağlamak amacı ile 2003 yılında söz konusu çalışmayı yürürlüğe koymuştur. Mizyon, vizyon ve stratejilerin belirlenmesinin ardından Bakanlık 4 boyutlu klasik dengeli karneyi amaçlara ve stratejilere uyarlamıştır. Ancak kurum çalışmasında her bir amacı oluşturan aktiviteler için daha verimli bir performans ölçümü sağlamak amacıyla, veri sağlama kaynağını, veri oluşturma prosedürünü veri doğrulama yönetimini ayrı ayrı tanımlamış ve bunlara ek olarak, ölçüm süreçlerini ve metodlarını belirlemiştir. Bunun ardından ise söz konusu amaçlar için nesnel ve kantitatif kriterler tespit etmiştir. Örneğin; müşteri boyutunda etkin hizmet ortallıkları kurulmasını bir amaç olarak tespit etmiş daha sonra, ortaklarla yapılacak olan anket ve mülakatları veri kaynağı olarak göstermiştir. Amaçların bütünlüğü, faaliyetlerin iyi tanımlanmış olması, kriterlerin açık ve net olması nedenleri ile iyi bir uygulama olarak kabul edilebilir³⁴. Sonuç olarak dengeli kart sisteminin

³³ FAA Strategic Plan for Balanced Scorecard, erişim tarihi 21.11.2010
http://balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/FAALC_SP_2003.pdf

³⁴ Tender Mamangement Corporate Governane Report of Misintr of Energy /USAA, erişim tarihi 08.04.2010 http://balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/DOE_FPS_FY03.pdf

misyon ve vizyon bildirgelerine uygun olarak başarılı uygulandığı yukarıdaki uygulamalardan anlaşılabilir.

3.8. DENGELİ KART SİSTEMİNDE YENİ BOYUTLAR ve GÜNCEL DÜŞÜNCELER

Son yıllarda literatürde dengeli kart sistmine yeni boyutların eklenmesi gerektiğini savunan araştırmalara rastlanmaktadır. Dengeli Kart Sistemine, ilk uygulamaya başlandığı dönemden itibaren belli eklemeler ve geliştirmeler yapılmıştır. Stratejik yönetimi ve uygulamaları ile ilgili olarak, DKS boyutlarının birbiri ile olan neden-sonuç ilişkisine ve tüm boyutların işletme stratejisi ile bağlantılı olmasına vurgu yapılmıştır (Humpreys ve Trotman, 2011: 87-89). Son yıllarda yapılan çalışmalar incelendiğinde, dengeli kart performans ölçüm modeli boyutlarının birbiri ile olan nedenselliği, araştırmalarda daha fazla ön plandadır. DKS'nin boyutları arasındaki sebep-sonuç ilişkisi, Kaplan ve Norton' un 1996 tarihli³⁵ çalışmalarında zaten açıkça ortaya sürülmüştü. Bu amaçla da “strateji haritası” kullanılmıştı. Strateji haritası, çalışanların yaptıkları iş ile kurum stratejileri arasındaki bağlantıyı açık bir şekilde görmelerini sağlamaktadır. DKS, performans boyutlarının neden-sonuç ilişkisi içinde birbirine bağlanmasını ve tüm boyutların sonuç olarak uzun vadede işletmenin değerini artırmak amacına bağlanmasını gösteren önemli bir yönetsel araç olarak karşımıza çıkmaktadır. DKS'nin özünde, bir kurumun başarıya ulaşabilmesi için kurumsal performans ölçütlerine “dengeli” bir şekilde bakılması gerektiğini ve bu dengenin geçmiş ve gelecek arasında bir köprü vazifesi görmesi temelinde yer almaktadır. Nitekim DKS’de yer alan “dengeli (balanced)” ifadesi, bu kartın finansal ve finansal olmayan ölçütlerinin tek bir rapor içerisinde dengeli bir şekilde olması gerektiğini ifade eder. Bu nedenle, işletme performansı ölçülürken DKS'nin tüm boyutlarındaki performans ölçütlerine dengeli bir ağırlık verilmelidir. Bu da salt güncel finansal değerlerden firmayı kurtararak daha uzun vadeli bir bakış açısına yöneltmektedir (Coşkun, 2006: 31)

Roseman ve Wiese (1999: 775) IT sektöründe proje yönetimi konusunda yaptıkları araştırmada etkin performans ölçümü için projelerin *verimlilik boyutunun* da değerlendirilmesini gerektiğini savunmuşlardır. Yine Brignall ve Model (2000: 298-

³⁵ Kaplan R. S. & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action, Harvard Business Press.

300) dengeli kart sisteminin kamu kuruluşları için kullanılmasını önerdikleri çalışmalarında 4 boyutlu modelin yetersiz kaldığından bahsetmişler ve kamu sektörünün faaliyetlerinde *Sosyal ve Çevresel etkilerin* ölçülmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Benzer şekilde Ahn (2001: 459) çalışmasında 4 boyutlu dengeli kart sisteminin başarılı bir model olduğunu, ancak iş dünyasında faaliyetler arasındaki bağlantıyı kuvvetlendiren ve bütünlüğü sağlayan *Etik Boyutu* da değerlendirmeye katması gerektiğini belirtmiştir.

Kappler (2004: 174-176) 6 boyutlu modeli ise kendisi Dengeli Kart Sisteminin kapsam alanını değiştirmeden sadece boyutlar arasındaki sınırları ve etkileşimi değiştiren bir çalışmadır. Çalışmada bilgiye dayalı yönetsel faaliyetleri ölçmek ve değerlendirmek amacı ile “*İletişim ve Yenilik*” boyutlarının da göz önüne alınması gerektiğini ileri sürmüştür.

Maltz (2003: 196) çalışmasında Dengeli Kart sisteminin uygulandığı sektörlerle göre ve uygulanış yönetime göre yeni boyutlarla işlevsellik kazanabileceğini savunmuş ve dengeli kart sistemini 5 boyutlu olarak tanımlamıştır. Kendi çalışmasında Maltz, dengeli kart sistemini, *Paydaşlar ve Müşteriler, Klinik Uygulamalar, Gelişme ve Büyüme, Finansal ve Ekonomik ile Bilgi Yönetimi ile Geleceğe Hazırlık Kapasitesi* boyutlarından oluşabileceğini öne sürmüştür.

Dengeli kart sisteminin tarım sektöründeki faaliyetler için uzun dönemli planlama amacıyla kullanılacağını ve bu amaçla kullanılan dengeli kart sistemi çalışmalarının 4 boyutlu klasik sistemle verimli bir biçimde gerçekleştirilemeyeceğini savunan Dunn ve diğerleri (2006: 91); 6 boyutlu dengeli kart sistemi oluşturmuşlar ve bu sistemde Öğrenme, Müşteriler ve Finansal gibi klasik boyutlara, *Doğal Kaynaklar, İmalat ve Komoditiler ile Tarımsal Yaşam* boyutları eklemişlerdir.

Johnson (2007) ise dengeli kart sistemini tıpkı Maltz gibi 5 boyutta ifade etmiş ancak onun gibi boyutları geliştirmemiş sadece kendi içinde daha farklı bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur.

Johnson dengeli kart sistemi için, *Paydaş Tatmini, Strateji Uygulamaları, Süreçler, Yetenekler ve Paydaş katılımının* en uygun boyutlar olduğunu ileri sürmüştür. Öte

yandan, Gold (2009: 254-256) tarafından yapılan çalışmada ICT sektörü için yapılan bir çalışmada ise dengeli kart sistemini orijinalinden biraz daha farklılaştırılmış ve bu sektör için özel olarak uygulanmıştır. Bu araştırmada dengeli kart sistemindeki temel 4 boyuta, sürece katkıda bulunan kişileri gösteren *Kişiler ile, Üst Yapı ve Yenilik boyutlarını* eklemiştir.

Bakhitar ve diğerleri (2009: 553-557) imalat sektöründe yaptıkları çalışmada performans kalite, planlama ve ekipman etkinliğinin ölçüldüğü *Üretim boyutu ile*, iş kazaları ve bunların etkilerinin ölçüldüğü *Çevre boyutlarını* klasik dengeli kart sistemine eklemişler ve bu boyutların söz konusu sistemin ölçüm kapasitesini belirgin bir biçimde artırdığını ortaya koymuşlardır.

Bigliardi ve arkadaşları (2010: 283) dengeli kart sisteminin ARGE firmalarının performans ölçümünde kullanılabilecek iyi bir araç olduğunu, ancak 4 boyutun mutlaka geliştirilmesi ve *yeni değer üretme boyutunun* tanımlanmasının sistemin etkinliğini artıracığını savunmuşlardır. Benzer şekilde Wiu ve Liu (2010: 33-34) ISO sertifikalı imalat firmalarında yaptıkları araştırmalarında, uzun dönemli performans ölçüm aracı olarak dengeli kart sisteminin kullanılabilmesi amacıyla daha verimli bir model öne sürmüşlerdir. Söz konusu modelin, sektör ihtiyacını da karşılaması gerekliliğinden yola çıkarak, *kurumsal misyonun gerçekleştirilmesi boyutunu* eklemişlerdir.

Parmenter (2010: 104-105) dengeli kart sisteminde davranışsal boyutun eksik olduğunu iddia etmiştir. Yapıcı örgüt kültürü ve anahtar personelin yüksek farkındalığın olduğu Çalışan Tatmini ve çevresel ve sosyal duyarlılığın ölçüldüğü Çevre ve Kurumsallaşma boyutlarının da olduğu 6 boyutlu yeni bir sistem geliştirmiştir. Öte yandan Wade ve Recardo (2010: 224-228) klasik 4 boyutlu DKS'nin kapsamını geliştirmişlerdir. Modelde dengeli kart sisteminin süreçler kesiminden imalatı çıkarmış ve buna hizmeti de ekleyerek, *Ürün/ Hizmet Kalitesi* boyutunu oluşturmuşlardır. Ayrıca firmanın tedarik zincirinin stratejik önemini vurgulayan *Tedarikçi Performansı boyutu* ve açık sistem yaklaşımı çerçevesinde çevre olan ilişkileri ölçen *Güvenlik Çevre ve Kamu Sorumluluğu boyutunu* eklemişlerdir. Kısacası 7 boyutlu bir DKS modeli ortaya konmuştur.

Butler ve diğerleri (2011: 7) çevreye duyarlı işletmecilik anlayışının bir sonucu olarak *süreklilik boyutunu* eklemişlerdir.

Gencer ve Çetin (2011: 119) havacılık sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerinde yaptıkları araştırmalarında stratejik planlama faaliyetlerini dengeli kart sistemi ile ölçmüşler ve sadece kurum ya da birim olarak değil de dengeli kart sisteminin hedef kitlesini süreç ve planlamalar olarak ortaya koymuşlardır.

Bisbe ve Barrubés (2012: 920-921) strateji haritaları yolu ile DKS kullanılarak kamu alanında hizmet veren sağlık kuruluşları için bir performans ölçüm modeli oluşturmuşlardır. Araştırmalarında, strateji haritaları vasıtası ile kullandıkları modellerinde, finansal performansın, öğrenme ve gelişmeyi; öğrenme ve gelişmenin iç süreçleri; iç süreçlerin ise müşteriler boyutlarını indüklediğini ve performans gelişiminin bu yapıyı takip ettiğini ileri sürmüşlerdir.

Guseppe ve Saja (2012: 641-642) DKS'den esinlenerek, tarım projelerinde kullanılmak üzere yeni bir dengeli kart sistemi ortaya atmışlardır. Ancak bu yeni kart sisteminin dengeli kart sisteminin bir uzantısı olarak tanımlamışlardır. Bu kart sisteminde ana amacı farklı projelerden herhangi birinin seçilmesi durumunda karşılaştırma yapmak olarak ifade etmişlerdir. Aynen dengeli kart sisteminde olduğu gibi, bu kart sisteminin de tarım arazilerinin stratejik yönetimine bağlamışlar ve ikisi arasındaki ilişkiyi Kaplan ve Norton'un ilk dönem çalışmalarına bağlamışlardır.

Maltz ve arkadaşları (2012: 11) çalışmalarında kurumsal olarak büyük holdinglerin, girişim düzeyinde performans ölçüm modeli olarak dengeli kart sisteminin kullanılabileceğini düşünmüşlerdir. Ancak işletme düzeyinde kullanılacak bir dengeli kart sisteminin, Çok Boyutlu Başarı Modeli'nin (Dynamic Multidimensional Success Model- DMDS) içeriğini tam olarak kapsamı gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Revize edilen DKS'de boyutları Finansal, Piyasa ve Rekabet, Süreçler, İnsan Kaynakları ve Geleceği Şekillendirme olarak tanımlamışlardır.

Usta (2013: 132-133), dengeli kart sisteminin sadece özel sektörde faaliyet gösteren firmalar için değil, kamu kurum ve kuruluşları içinde kullanılabileceğini savunmuştur. Özellikle kamu kurum ve kuruluşlarının uzun dönemli sosyal ve ekonomik faydayı ana amaç olarak tespit etmelerinden yola çıkan araştırmacı, böyle bir durumda oldukça karışık bir hal alan kurum ve kuruluş değerlendirmede dengeli kart sisteminin kolaylık sağlayacağını ileri sürmüştür.

Hatunoğlu ve diğerleri (2014: 75-76) dengeli kart sisteminin sağlık hizmetleri veren kuruluşlarda kullanılabilecek çok yönlü ve etkin bir performans ölçme aracı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu model vasıtasıyla müşteri, iç süreçler ve finans boyutu arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

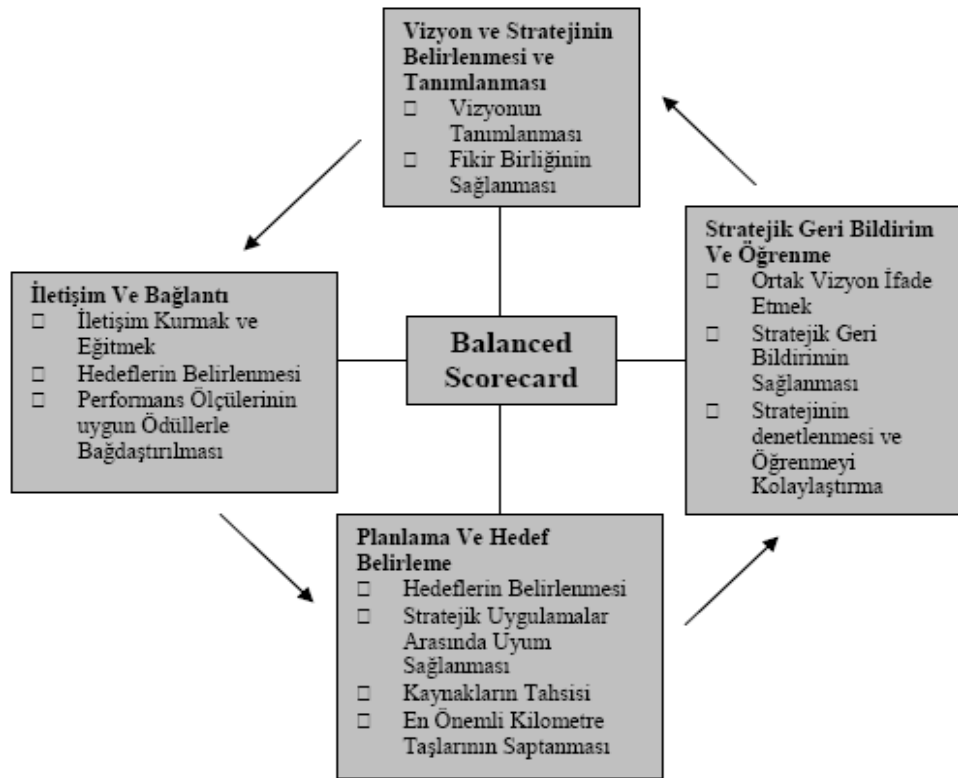
Sonuç olarak, çeşitli araştırmacılar, dengeli kart sisteminin 4 boyutunun sektörel bazda bazen yeterli olmadığını savunmuşlar, bazı eksikliklerine vurgu yapmışlardır. Bu eksikliklerini gidermek için bazı boyutlar önermişlerdir. Bu çalışmalar DKS için ciddi katkı niteliğindedir.

3.9. DENGELİ KART SİSTEMİNİN FİRMAYA SAĞLADIĞI YARARLAR

Dengeli Kart Sistemi, işletme stratejilerinin ve vizyonunun eyleme dönüştürülmesini sağlamaktadır. DKS sayesinde, işletmeler performans yönetim sistemini işletmenin stratejik hedefleri üzerine kurmaktadır. Böylece, kurumsal stratejiler birimler tarafından benimsenmekte ve kurum içi bütünlük sağlanmaktadır. DKS, tepe yönetimi tarafından hazırlanan stratejilerin belirgin, anlaşılır ve odaklanmış stratejik hedefler haline dönüşmesine ve dolayısıyla işletmenin performansının artmasına yardımcı olmaktadır. (Silk, 1998: 40). DKS, bir stratejik performans ölçüm sistemi olarak, işletmelerdeki stratejik kontrol sistemine de bir altyapı oluşturmakta ve bireysel ve birim hedefleri kurumsal stratejilerle aynı doğrultuya yönlendirmektedir. DKS, işletmenin değer sistemi ile stratejileri arasında uyum sağlamak ve çalışanların performansını kurum performansına göre değerlendirerek çalışanların işletmenin amaçlarına uygun davranmasını sağlamaktadır (Liby vd., 2004: 1088).

DKS, finansal olmayan performans ölçütlerinin performans yönetim sisteminde sayısal bir şekilde ifade edilmesine yardımcı olmaktadır. Sadece finansal hedeflere göre oluşturulan bir kontrol sistemi, stratejik amaçların uzun vadedeki gelişimini gösterememektedir. İşletmeler DKS ile, bugünkü durumlarını gösteren finansal sonuçları izlerken, aynı zamanda gelecekteki gelişmeleri için gereken maddi olmayan varlıkları elde edebilmekte ve gerek duyulan beceri ve yetenekleri geliştirebilmektedir (Karathanos, 2005: 225).

DKS, teknolojik gelişmelerle birlikte iş dünyasının bilgi gereksinimini karşılamaya yönelik bir performans sistemi kurulmasına yardımcı olmaktadır. DKS, karar vericilere kullanacakları bilgileri, daha anlaşılır, sade ve özet olarak sunmaktadır (Voelpel vd., 2006: 49). DKS, kurumun birçok birimindeki raporları tek bir yönetim raporu haline dönüştürmekte ve bu sayede yöneticiler işletmenin performansına hızlı ama kapsamlı bir şekilde bakabilmektedir. DKS, işletmelerde kullanılan bilgilerin strateji odaklı olmasına ve çalışanların verdikleri kararların performans hedeflerine uygun olmasına yardımcı olmaktadır. DKS, ayrıca bilgi işlemeyi kolaylaştırmakta ve karar vericilerinin değişik kaynaklardan gelen bilgi yükü yoğunluğunu azaltmaktadır (Zelman et al., 2003: 5-6).



Şekil 3.3. BSC Boyutları ve Ölçüm Kriterleri

Kaynak Köse T., 2007, “Stratejik Yapı Çerçevesinde Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği (Balanced Scorecard) ve Bir Uygulama”, *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), s.208)

3.10. DENGELİ KART SİSTEMİ UYGULAMARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Dengeli kart sisteminin organizasyon uygulamalarında karşılaşılan sorunlara ve dengeli kart sistemi uygulamalarının başarısızlıklarına dikkat çekmiştir. Bunlar (Schneidermann, 1999: 7-10; Lavrie ve Cobbold, 2006: 2-5, Möller ve Schaltegger, 2005: 76-79, Zingales ve Hockerts, 2003:6-9):

- Organizasyonun bir bütün olarak ele alınacak şekilde kaotik yapıya sahip süreçlerde bağımsız değişkenlerin belirlenememesi,
- Ölçüm birimlerinin tespitinin finansal veriler dışında standartlaştırılmamış olması,
- Nihai amacın sayısallaştırılamaması (Süreç, kapasite ve örgütsel davranış gibi yeni boyutları içermesinin sayısallaştırmayı güçleştirilmesi),
- Performans ölçümleri ile strateji arasındaki ilişkinin zayıf olması,
- Finansal olmayan göstergeler ile finansal olanlar arasındaki bağlantı kopukluğu,
- Güncel finansal olmayan göstergeler ile gelecekteki finansal göstergeler arasında kurulan zayıf bağ,
- Resmi bir değer ölçüm sisteminin olmayışı,
- İş modelleri ile dengeli kart sisteminin birbiriyle ilişkilendirilmemesi,
- Değer yaratma haritalarının eksiklikleri, üst düzey yöneticilerin iş tatmini ve planlama faaliyetlerinin dengeli kart sistemine dahil edilmeyişi,
- Farklı paydaşların analizlere dahil edilmemesi.
- Uygulamada örneklerinin olmaması ve yetersiz altyapı nedeniyle dengeli kart sisteminin eksik tasarlanması.
- Örgütsel değişimin iyi yönetilememesi,

- Üst yönetimin destek vermemesi,
- Kritik rollere sahip personelin eksikliği,

Ittner ve Larcker (2003:729-731) dengeli kart sisteminin, stratejiler ve onların firmalarda oluşan etkilerini gösteren bir resim olduğunu ifade etmişler. Bu nedenle dengeli kart sisteminin başarısı için firmaların mutlaka başlangıç aşamasında en önemli amacı ve yaratılması istenen değerleri göz önüne almaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bakış açısıyla firmaların Dengeli Kart Sisteminde başarıya ulaşmaları için gerekli başarı kriterleri aşağıdaki gibidir (Rosemann, 2010: 176-178):

1. Uygulama esnasında, işletmenin her kademesinin onayını ve desteğini almak,
2. Örgütsel hedefleri geliştirmek,
3. İyileştirme teknikleri eğitimi vermek,
4. Performans iyileştirme sağlamak için ödül ve tanınma sistemleri geliştirmek,
5. Örgütsel engelleri kırmak,
6. Merkez ve şube ofis sorumluluklarını koordine etmektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM PERFORMANS ÖLÇÜM MODELLERİ

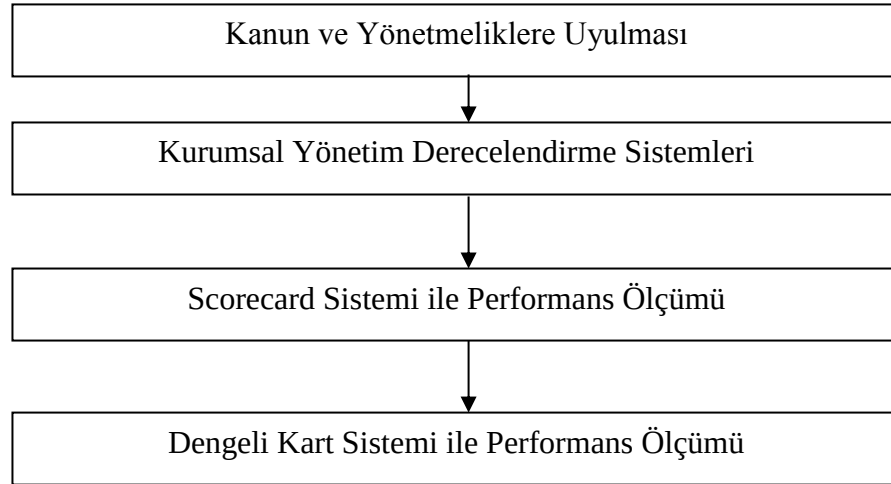
Bu bölümde kurumsal yönetim performans ölçüm modelleri, kurumsal yönetim derecelendirme sistemleri, kurumsal yönetim endeksleri, kurumsal yönetim performans ölçümünde göz önüne alınması gereken unsurları ve kurumsal yönetim performans ölçüm modeli olarak dengeli kart sistemi üzerinde durulmaktadır.

4.1. KURUMSAL YÖNETİM PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN GELİŞİMİ

Blair (2003:7) kurumsal yönetim performans ölçüm modellerinin kurumsal yönetimin tarihi evrimi ile oldukça paralellik gösterdiğini öne sürmektedir. 1930'lı yıllarda Berle ve Mens tarafından ortaya atılan ilk kurumsal yönetim yaklaşımları ve bunların kontrol edilebilir olması belki de kurumsal yönetim performansının ilk ölçüm modeli olarak kabul edilebilir. 1970'li yıllarda artık kurumsal yönetim kavramının nitel ve nicel kavramlarla ilişkilendirilmesi arzusu, nicel ve nitel ölçümler geliştirilmesi ihtiyacını ortaya koymuştur. 1980'li yıllarda genel geçer performans ölçüm modelleri ve 90'lı yıllarda derecelendirme sisteminin ortaya çıkması bu anlayışa dayanak olmuştur. Ancak bu derecelendirme sistemlerindeki tekil ve genel bakış açısına sahip olması ve yeterince nitel bakışa yer vermemesi nedeniyle sayısallaştırılabilir ve çok boyutlu performans ölçüm modeli olan scorecardlar ortaya çıktı.

Farklı performans kriterlerinin bir arada etkileşim halinde kurumsal yönetimin performansını ölçebilmeyi amaçlayan postmodern yaklaşım, teorik bakış açılarını izlemektedir. Böylesi bir yaklaşım ise bazı araştırmacılar tarafından savunulsa da bunu destekleyecek ayrıntılı bir kurma ve uygulama eksikliği dikkat çekmektedir.

Bugüne kadar uygulanmış olan kurumsal yönetim performans ölçüm sistemlerine kısaca göz atmak gerekirse, ilerlemenin belli bir evrimleşme ve gelişme içinde olduğu görülebilir.



Şekil 4.1. Performans Ölçümünde Scorecard Oluşturma Süreçleri

4.2. KURUMSAL YÖNETİM PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMİ OLARAK KULLANILAN DERECELENDİRME SİSTEMLERİ (CORPORATE GOVERNANCE RATING SYSTEMS)

1990'lı yıllarda ortaya çıkan tasarruf fazlasını kendi yerel yatırım imkanları dışında değerlendirmek isteyen yatırımcılar, kendi portföylerini çeşitlendirecek alternatifler bulma arayışı içine girdiler (Campbell ve Vicerira, 2002: 69). Bu arayış beraberinde çok sayıda boyutu ihtiva eden analizlerin yapılması gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Yatırımcıların daha güvenilir ve sağlam kuruluşlarda yatırımlarını değerlendirme arzusu, güven perspektifinde kurumsal yönetim ilkelerine bağlılığı olan firmaların önemini artırdı. Söz konusu firmaların bu ilkelere bağlılığı arttıkça yatırımcıların bu firmalara olan ilgisinin de arttığı gözlemlenmeye başladı (Keasey vd., 2005: 28). Bu nedenle gerek danışmanlık firmalarının, gerekse kar amacı gütmeyen uluslararası alanda saygınlığı olan kuruluşların kurumsal yönetim endeksleri oluşmaya başladı. Kurumsal yönetim endekslerinin tümü kurumsal yönetimin işlevi ile ilgili olan temel faaliyet ve süreçleri içeren çok boyutlu analizdir. Ancak bazıları finansal temelli bazıları ise finansal olmayan temele dayanmıştır. Bu endekler sadece yerel olarak faaliyet gösteren kar amaçlı firmaları değil, aynı zamanda uluslararası platformda faaliyette bulunan

firmaları, ülkeri ve hatta kar amacı gütmeyen kurumları ve dernekleri de değerlendirmekte ve puanlama (rating) sistemlerine dahil etmektedirler. Khanna (2009: 40-42) kurumsal yönetim derecelendirme sistemine ihtiyacı ortaya çıkaran sebepleri şu şekilde özetlemiştir:

- Kurumlara ve firmalara kendi kurumsal yönetim faaliyetleri ile ilgili olarak geri bildirim ve kendi kendini değerlendirme fırsatı vermesi,
- Kurumsal yönetim faaliyetleri ile diğer finansal ve yönetsel çıktılar arasındaki ilişkiyi ampirik veriler ışığında görebilme ve değerlendirebilme fırsatı sunması,
- Yüksek rating (dereceleme) ile pay sahibi aktivitesini artırması, yatırımın geri dönüşünü artırması ve yatırımcıların ve pay sahiplerinin işletmeden ayrılma oranını azaltması,
- Yeni kurallar, yönetmelikler ve yasalara daha kolay uyum sağlama ve kurumsal esnekliğe olanak sağlaması.

Kurumsal yönetim derecelendirme sisteminin tarihi gelişimine bakıldığında ilk olarak Jansen (1983: 2-4) acenta sorunu ile ilgili olarak firmaların belli kriterlerinin gözetim altında tutulması görüşünü ileri sürmüştür. Yine Schleifer ve Vishny (1989: 740-741)'in üst düzey yöneticiler ile pay sahipleri arasındaki ilişkinin belli kriterler altında takip edilmesi fikri de kurumsal yönetim için kontrol mekanizması gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Davis ve diğerleri (1997: 32-34) de yönetim kurulu ile üst düzey yöneticiler arasındaki ilişkilerin belli kontratlar yoluyla denetlenmesini savunmuşlardır. Kurumsal yönetimin belli standartlar dahilinde kontrol edilerek standart bir sistemle denetlenme kaygıları 2000'li yıllarla birlikte kendini derecelendirme sistemi ile göstermeye başlamıştır.

Günümüzde çokça kullanılan kurumsal yönetim eneksleri şunlardır (Ertugrul and Hedge, 2009:140-144; Daines vd., 2010:446);

-The Corporate Library (TCL),

-Standart & Poors, (S&P),

- International Shareholder Services (ISS),
- Governance Metric International (GMI),
- Deutsche Bank Rating,
- Deminor Ratings.

4.2.1. The Corporate Library TCL Derecelendirme Sistemi

1999 yılında kurulmuş olan The Corporate Library TCL Rating (Derecelendirme) Sistemi, kurumsal yönetim ile, şirket yönetimi, yönetim kurulu ve pay sahipleri arasındaki ilişkilere odaklanmıştır. Bu sistem sadece yönetim kurulunu değil, CEO oluşturma süreç ve politikalarını, her bir yönetici ile ilgili uygulamaları da incelemektedir. En basit düzeyde yönetim kurulunu değerlendiren sistem tekil firmalarda bulunan kurumsal yönetim uygulamalarını ölçerken 5 temel boyut kullanmaktadır. Bunlar, CEO (Üst Düzey Yönetici) yapısı seçimi ve politikaları, dışardan gelen yönetici pay sahipleri, yönetim kurulu yapısı ve oluşturulması, muhasebe ve teftiş yapısı, yönetim kurulu karar verme süreçleridir. Sistem kurumsal yönetim puanlamalarını ve derecelemelerini (ratinglerini) sektör bazında değerlendirmektedir. Ancak kullanılan değişkenlerin aşırı mekanistik olması bu sisteme yöneltilen en büyük eleştirilerden biridir. Bu sistem değerlendirme notu verirken A–F arası harfler kullanmakta ve 5 boyutun ortalamasını almaktadır (Daines et al., 2010: 457).

4.2.2. Standart & Poors Derecelendirme Sistemi

Standart & Poors (S&P) klasik borç ve kredi derecelendirme işlemi dışında, kurumsal yönetim derecelendirme faaliyetini de yürütmektedir. Tıpkı yukarda bahsedilen klasik foksiyona benzeyen bu faaliyeti de, gene mekanistik bir sisteme dayanmaktadır ve bu özelliği ile çoğu derecelendirme sisteminden ayrılmaktadır. S&P bu derecelendirme sistemini 2002 yılında yayınlayarak resmi bir hale getirmiştir. Kurumsal yönetimi bireysel olarak her bir firmaya uygulayan S&P, prensip olarak kurumsal yönetim ilkeleri olan hesap verilebilirlik, adalet, şeffaflık, muhasebeleştirilebilme ve sorumluluğu derecelendirme sisteminin prensipleri olarak kabul etmiştir. Bu sistemin oluşturulması şirket yönetiminin birbirleri ile ilişkileri, yönetim kurulu faaliyetleri,

paydaşlar ve kredi verenleri içermektedir. Hukuksal değerlendirmeler, resmi belgeler, kurumsal zorunluluklar, iç sistem yönetim verileri, yönetim kurulu toplantıları ve kanuni zorunluluklara uyma derecelendirme sisteminin önemli adımlarıdır. Bu derecelendirme sistem, firmalara 0-10 arasındas bir değer vermektedir. S&P derecelendirme sistemi, 4 ana başlıktan oluşmaktadır. Değerlendirmeye konu olan bu 4 temel kısım ise; sahipliğin yapısı ve dış etkiler, paydaş hakları ve pay sahipleri ilişkileri, açıklık yakınlık ve teftiş ile yönetim kurulu yapısı ve etkinliğidir³⁶.

4.2.3. Institutional Shareholder Services (ISS) Derecelendirme Modeli

Finansal Hizmetler Enstitüsü (Institutional Shareholder Services-ISS) organizasyon olarak, tarihsel veri sağlama ve araştırma yapma, ve kurumsal yatırımcılara oy verme işlemleri ve değerlendirmeleri için faydalı olmaktadır. Bu amaçlarla ISS son dönemlerde Corporate Governance Quotient ürünü ile kurumsal yönetim derecelendirmesini yapmakta ve online sistemler ile faydalanıcılarına ulaştırmaktadır. Corporate Governance Quotient derecelendirme sistemi, kurumsal yönetim derecelendirmesini 1 ile 100 arasında verilen sayısal bir not ile yapar. Bu ölçümleri yaparken ise 61 alt boyutu olan 8 boyutlu bir model kullanılmaktadır³⁷. Bu model değişkenler ise yönetim kurulu yapısı ve kompozisyonu, yönetmelik ve tüzüklere uyma, teftiş, satın almaya karşı uygulamalar, genel müdür ve yöneticilerin kompozisyonu, yönetim kurulu performansı gibi ilerleme uygulamaları, yönetici ve çalışanların pay sahipliği ve yöneticileridir.

4.2.4. Governance Metric International (GMI)

2000 yılına oluşturulmuş olan Governance Metric International (GMI) sistemi, firmalar arasında kurumsal yönetim uygulamalarını kıyaslamak amacı ile ortaya çıkmıştır. Bu sistem kurumsal yönetimi derecelendirmek ve değerlendirmek için 450 farklı veriyi aşağıdaki 7 boyut çerçevesinde kullanmaktadır. Derecelemede kullanılan bu yedi temel boyut ise; Yönetim Kurulu Muhasebeleştirilmesi, Finansal Şeffaflık ve İç Kontrol Mekanizmaları, Yönetici Ücretlendirme, Sahiplik ve Kontrol Temelli Piyasa, Sosyal ve

³⁶ Standar & Poors Corporate Governance Scoring, erişim tarihi 17.09.2010

<http://www.standardandpoors.com/products-services/gamma/en/us>

³⁷ Towers Perrin Corporate Governance Scoring Report, erişim tarihi 17.09.2010

http://www.directorsforum.com/resources/related_articles/corp_gov_ratings3-05.pdf

Ün Olarak Sorumlu Yatırım Konuları, Kurumsal Davranış ile Pay Sahipleri haklarıdır. GMI kamuya açık finansal veriler dışında, demografik içeriği olan ve kurumlara özel bazı diğer verileri de kullanmaktadır. Bu çerçevede bir firma hem yukarıda sayılan boyutlarla ilgili bir derecelendirme hem de toplam bir derecelendirme notu alır ve bu not 1 ile 10 arasındadır³⁸.

4.2.5. Deminor Derecelendirme Sistemi

Deminor Derecelendirme Sistemi Avrupa'da en popüler olan kurumsal yönetim derecelendirme sistemidir. Sadece bir kuruluşun kurumsal yönetim uygulamalarını derecelendirmekle kalmaz. Aynı zamanda kendi kurumsal yönetim uygulamalarında gelişme kaydetmek isteyen kurumların/firmaların çabalarını da derecelendirir. Derecelendirme kategorileri olarak 4 temel boyutu ele alır. Bu boyutlar; pay sahipleri hakları ve görevleri (finansal haklardan faydalanma, oy verme hakkı ve toplantılara katılma hakkı temel kriterler üzerinden), satın alınmaya karşı savunma (firmanın düşman firmalara karşı satın alınma pozisyonuna karşı güçlülüğünü ölçer), ifşa ve açıklama (finansal ve finansal olmayan göstergeler vasıtasıyla firmaların ne kadar şeffaf bir yönetime sahip olduğunu ölçer) ve yönetim kurulu yapısı ve işlevidir (yönetim kurulu üyelerinin sayısı, kompozisyonu, atanma prosedürleri ve görev alanlarının belirlenmesini değerlendirir). Bu boyutları 300 civarında soru ile ölçer ve 1-10 arası puanlar vererek firmaları değerlendirir.³⁹.

4.3. KURUMSAL YÖNETİM PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE GÖZ ÖNÜNE ALINMASI GEREKEN UNSURLARI

Geçtiğimiz yüzyılın sonunda başlayan ve özellikle de 2000 li yıllarda popüler hale gelen kurumsal yönetim derecelendirme sistemleri her ne kadar birbirinden farklı metodolojileri (anket, yüzyüze görüşme, finansal ve dönemsel raporları kullanma gibi) sahip olsalar da, tümü aynı amacı gütmektedir. Kurumsal yönetim derecelendirilmesinde kullanılan bazı boyutların büyük benzerlik gösterdiği

³⁸ GMI Scoring, erişim tarihi 18.09.2010 <http://www3.gmiratings.com/index.php>

³⁹ Deminor Company Corporate Rating Declaration, erişim tarihi 18.09.2009

<http://www.cgscenter.org/library/TransparencyAccountability/DeminorCGTrendsExeSum2002.pdf>.

söylenabilir. Bu boyutların analizi, kurumsal yönetim performansını ölçmedeki katkısını anlamak bakımından önemlidir.

Boyutlara ilişkin çok fazla çalışma olmasına rağmen; Mutchin ve Rosenman (2004:3-7)⁴⁰'ın 6'dan fazla derecelendirme (rating) sistemini inceleyerek ulaştıkları kriterler bu konuda ciddi bir mihenk taşı olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu kriterler; *Yönetim Kurulu Üyeleri ve Vekilleri, Yönetim Komiteleri, Üst Yönetim Çalışanları, Hisse Temelli Planlar, Satın Alınmaya Karşı Varolan Savunma Sistemleri, Akkreditasyon ve Yönetmelikler, Hak Planlaması, Teftiş ve Hisse Senedi Sahipliğinin Kontrolleridir.*

4.3.1 Yönetim Kurulu Üyeleri ve Vekilleri

Bu kriterde ya da boyutta, yönetim kurulunun yapısının ve büyüklüğünün, yönetim kurulu liderliğinin ve yönetime kuruluna bağlı komitelerin, ödüllendirme ve tamamlayıcı komitelerin, teftiş komitesinin ve kurumsal yönetim komitesinin varlıkları ve nitelikleri, tamamlayıcı yönetim sistemlerinin varlıkları, dış yönetim kurulu üyeleri ile üst yöneticilerin ilişkilerinin kuvvetliliği, dış yönetim kurulu üyelerinin kurum tarihinde yönetime yaptıkları katkı, dış yöneticilerin şirket faaliyetlerine katılımına dair yönergelerin bulunması, kontrol komitesinin bağımsızlığı ve aktiviteleri, yöneticilerin seçim prosedürleri, günümüzdeki CEO'ların tarihsel olarak bir önceki ile karşılaştırılması, yönetim kurulu el kitaplarının varlığı, pay sahiplerinin isteklerinin dikkate alınması, yöneticilerin emeklilik yaşları, yönetim kurulu performansı ile geri bildirim sisteminin varlığı, dışardan alınan yönetim kurulu danışmanlığının varlığı, yönetim kurulu toplantılarına katılım ve üst düzey yöneticilerin iş değiştirme ve işten ayrılma uygulamalarıdır (Mutchin and Roseman, 2004: 4). Skaife ve diğerleri (2006: 207) yönetim kurullarının bağımsızlığının karar alma süreçlerinde üyelerin sürecinde yönetim kurulu üyelerinin bağlayıcı sorumluluklarının bulunmasını da analizlere dahil edilmesi gerekliliği üzerinde durmuşlardır.

Özetle yönetim kurulu performansının ölçümü diğer kriterlere göre biraz daha karmaşıktır. Evet ve hayır şeklindeki soruların yanısıra belli oranlar ya da sayılar

⁴⁰ Katten Law Firm Corporate Governance Evaluation Report, Erişim tarihi 19.09.2009
http://www.kattenlaw.com/files/21830_The_Ratings_Game.pdf

dışında modelleme gerektiren bir süreçtir. Bu nedenle kurumsal yönetim performansının ölçümünde yönetim kurulunun yapısı aşılması gereken bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.3.2. Yönetim Komiteleri

Kurumda farklı olarak yapılanmış teftiş ve yardımcı faaliyet, faaliyet ve ödüllendirme komitelerinin varlığı ve görevleri arasındaki farklılaşma derecesi örnek arz etmektedir. Zira bu kurumsal yönetim komitelerinin birbirine yardımcı olması ancak birbirinin işlerine karışmaması gerekmektedir. Aynı zamanda bu komiteler arasında hiyerarşik üstünlüğe dayalı bir sistemin bulunmaması, güç dağılımı ve bu dağılımda danışmanların etkisi, komite performansları ile yıllık ya da dönemsel bilgilendirmelerin bulunması, komitelerin toplanma sıklığı, alınan kararların ya da ulaşılan sonuçların kurum içerisinde faaliyetlere yansıtılma derecesi de bu boyutun önemli unsurlarını oluşturur (Mutchin and Roseman, 2004: 4). Tezcan (2007: 436) bağımsız oluşturulmuş ve içsel paydaşların haklarını koruyan ve denetleyebilen komiteleri, uzun vade de sürdürülebilir faaliyetlerin ana kaynaklarından bir olarak görmüştür. Bu komitelerin stratejik yönetimde devamlılığın destekleyici ögesi olduğunu ileri sürmektedir.

Bu kriterde görüldüğü gibi en önemli iki nokta belli görevlere sahip komitelerin varlığı ve bunların birbiri ile olan ilişkilerinde dikey değil de yatay yapılaşmanın beklenmesidir.

4.3.3. Üst Yönetim Çalışanları

CEO'ların başka kurumların yönetim kurulunda çalışıyor olması, üst düzey yöneticilerin farklı yönetim kurulu üyeliklerinin olması, CEO ve yönetim kurulu başkanının farklılaşması, vekalet sisteminin varlığı, minimum paysahipliği, hiyerarşik düzeye göre farklılaşma gösteren iş sözleşmelerinin bulunması, ilgili kısımlar arasında CEO'yu da içeren işbirliği planlarının varlığı, üst yönetime tanınan kurumsal borçlanma durumu (opsiyon uygulamalarının da içeren) bu unsuru kapsamında göz önüne alınmaktadır (Mutchin and Roseman, 2004: 5). Doğan (2007: 36-38) üst düzey yöneticilerin, borçlanma, kaynak kullanımı ve aktarımı, içsel aktörlerle bilgi ve pozisyon paylaşımı gibi etkilerini kontrol etmesi sebebiyle kurumsal yönetim

faaliyetlerini güçlendirmek bakımından firma içerisinde önemli bir yöntem olduğunu ileri sürmüştür.

Kısaca CEO ve üst düzey yöneticilerin çalışma şartları ve denetlenebilirlikleri kurumsal yönetimin derecelendirilmesinde bir başka kritik nokta olarak değerlendirilebilir.

4.3.4. Hisse Temelli Planlar

Ödeme maliyetleri, yeni hisse senedi çıkarılması sonucu hissedarların pay oranlarında ortaya çıkan azalma, yeniden ihraçlarda opsiyon kullanma hakkı, opsiyonların genişletilmesi, opsiyonların yeniden fiyatlanması veya yeniden satın alınması, tanınan opsiyonlarda yapılacak olan değişikliklerde veya yeni opsiyon uygulamalarında güncel hak sahiplerinin haklarını gözönüne alınması, hisse senetinin yeniden ihracı ve tüm bu sözü edilen işlemlerde pay sahiplerinden alınan onayın derecesi KY performans ölçümünde çok önemli bir yer tutmaktadır (Mutchin and Roseman, 2004: 5).

4.3.5. Satın Alınmaya Karşı Varolan Savunma Sistemleri

Şirket kuruluş mukavelesinde ya da ortaklar arası yapılan anlaşmadaki şartların etkililiği, yönlendirici çalışma raporları ya da toplantılarda satın alınmaya karşı varolan savunma sistemi niteliğindeki kararların alınması, satın alınma tehlikesine karşı firmaların sürekli olarak teyakkuzda olması ya da dönemsel değerlendirmeler yapması da tüm kurumsal derecelendirme sistemleri açısından önemlidir (Mutchin and Roseman, 2004: 5). Doğan (2007: 24-25) satın alma tehdidinin kurumsal yönetim üzerinde firma performansını artırıcı bir etkisi olabileceğini ve bu olumlu durumun akrşı karşıya kalınan ele geçirilme tehlikesine karşı finansal ve yönetsel bir tepki olarak ortaya çıktığını ileri sürmüştür.

4.3.6. Akkreditasyon ve Yönetmelikler

Toplu oylama, yönetim kurulunun eksiklikleri toparlama ve kapatma yetkisine sahip olması, kurulların ayrışması, müteveli ve yöneticilerin ayrılması, yönetici ve çalışanların aklanma, tazminat ve ön ödeme sorumlulukları, imtiyazlı pay sahipliği, olağanüstü durumlar için pay sahiplerinin oy hakları, yazılı teminat üstünden pay sahiplerinin hareket alanı, pay sahipleri görüşleri ve müteveli/yöneticilerin adaylığı,

pay sahipliği gerektiren toplantıların varlığının tanımlanmış olması, tanımlanmış toplantı prosedürlerinin varlığı, yönetim kurulunun ya da pay sahiplerinin yönetmeliklerde değişiklik yapma haklarına sahip olması, kurumun tabi olduğu kural ve yönetmeliklerin değiştirilmesi ve bu değişikliğin şekil şartlarıda kurumsal yönetim performansını ölçülmesinde bir başka kriterdir (Mutchin and Roseman, 2004: 6). Bu kriterlerin kapsamı belirlenirken kurumsal yönetim konusunda çok sayıda ilgili paydaşın katılacağı arama toplantılarına ihtiyaç vardır.

4.3.7. Hak Planlaması

Bu boyut kapsamında oy kullanma hakkının tanımlanması, sermayenin yapısı, paysahipliği yapısı, tanınan özel hakların varlığı ve niteliği, cari yönetim kurulunun gelecek tahvil ve hisse senetleri için karar verme hakkının bulunup bulunmaması gibi alt kriterler bulunmaktadır. Küçük pay sahipliği, oy ve kara vermede sermaye yapısının ve pay sahipliğinin ölçüldüğü bu unsur kurumsal yönetim derecelendirmenin gene olmazsa olmazlarından (Mutchin and Roseman, 2004: 7).

4.3.8. Teftiş

Teftiş boyutunda; teftiş sözleşmeleri, finansal ve kontrol sistemleri ile teftiş kurulu komitesinin varlığı ve hakları, yönetmelikte müfettişlerle yönetici ilişkisini belirleyen maddelerin varlığı, teftiş raporlarının niteliği ve sunulması, müfettiş rotasyonu ile üst düzey yöneticilerin müfettiş değiştirme hakları ve prosedürlerinin tanımlanmış olmasını kapsar. Kurumsal yönetimin temel unsurlarından tarafsız teftiş sisteminin varlığı ve sürekliliği, performansın ölçülmesi açısından tüm derecelendirme sistemlerinde hayati role sahiptir (Mutchin ve Roseman, 2004: 7). Doğan (2007: 53), teftiş kurullarını, hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkesinin bir gereği olarak görmüştür. Xie ve diğerleri (2003: 298-310) kurum içi kurulları ve teftişi, sadece kar ve maliyet içeren faaliyetler dışında, risk içeren faaliyet ve kararların denetlenmesinde de önemli unsur olarak görmektedirler.

4.3.9. Hisse Senedi Sahipliğinin Kontrolleri

Hisse Senedi Sahipliğinin Kontrolleri kapsamında blok alım satımların kontrolü, ilişkide bulunan paydaşlar veya müşteriler ile yatırımcılar ya da bunların yatırım

stratejileri arasındaki ilişkinin durumu, hisse senedi sahiplerinin ve sahipliğin detayları, pay sahipleri arasındaki ilişkinin organikliği, anahtar ilişkide bulunulan kişi ve kurumlar ile sahiplik oranları arasındaki ilişki, üst düzey pay sahipliği ile ilgili bir yönetmeliğin varlığı yer almaktadır (Mutchin and Roseman, 2004: 7). Yılgör ve Emel (2012: 43-44) bu unsurun her zaman paydaşların haklarını ve menfaatlerini pozitif etkilemediğini ileri sürmüşlerdir. Özellikle de kriz dönemlerinde, küçük hisse sahiplerine ait menfaatlerin, büyük hisse sahiplerine aktarılmasının çok görülen bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Gelişmekte olan piyasalarda, aşırı risk, yatırımcı koruma düzeyi ve piyasanın etkin olmaması gibi faktörler, nakit akımı ve kontrol hakkı ayrımının oluşmasını kolaylaştırmaktadır. Bu da hisse senedi sahipliği yapısının menfaat paylaşımında pozitif olamayan etkiler doğurmasına sebep olmaktadır.

Hisse senedine kimlerin sahip olduğu ve bu sahipliğin şirket üzerinde sebep olabileceği olası etkileri kontrol edebilmek adına bu boyut özellikle derecelendirme kuruluşları açısından önemli bir yere sahiptir.

4.4. KURUMSAL YÖNETİM PERFORMANS ÖLÇÜM MODELİ OLARAK DENGELİ KART SİSTEMİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Kurumsal Yönetim uygulamalarının denetlenmesi ve performansının ölçülebilirliğine dair 1970’li yıllarda başlayan nitel ve nicel çalışmalar belli bir evrimleşme perspektifinde ilerleme göstermektedir.

Hatta 1990’lı yılların sonuna kadar özellikle Avrupa’da iyi bir kurumsal yönetimin performansının ölçülebileceği veya KY’nin denetlenebileceği bir sistem mevcut değildi (Gradmont vd., 2001: 10-12). Daha sonra bazı denetim ve değerlendirme sistemleri, daha sonra pay sahipleri, üst düzey yöneticiler ve büyük ölçekli yatırımcılar için geliştirilmiş, ancak söz konusu sistemler de yatırımcıların beklentileri ile pay sahipleri ve yöneticilerin beklentileri arasındaki uyumsuzluk nedeniyle başarısız olmuştu. Bu nedenle kurumsal yönetimin performansını değerlendirecek ve tüm paydaşların menfaatlerini güvence altına alacak en iyi uygulamalara ihtiyaç duyulmuştur (Strenger, 2004: 11-13). Bununla birlikte, artan özelleştirme eğilimi ve başarılı firmaların kurumsal yönetim konusunda sorunlar yaşaması ve daha fazla küçük yatırımcının

finansal piyasalarda birikimlerini değerlendirme arzusu, kurumsal yönetim performansının boyutlarını geliştirme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

Bradley (2004: 9) uzun dönemde sağlıklı yatırım yapma arzusunda olan yatırımcılar için kurumsal yönetimin performansının kriterleri çerçevesinde yapılması gerektiğini savunmuş ve en iyi ölçüm yönteminin ise kart sistemi olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Sherman (2004: 6) yatırımcıların karar almalarını etkileyecek faktörlerin ortaya konulması için kurumsal yönetimin belli performans boyutları dahilinde bir kart sistemi ile değerlendirilebileceğini ve KY unsurlarının geri bildirim yolu ile ilerleme ve gelişme kaydedeceğini ileri sürmüştür.

Hang ve Tan (2004: 3), yatırımcılara sadece kurumsal yönetimin davranış boyutlarını içeren bir modelle belli sonuç sunmanın yetersiz olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunun yerine firmaların kurumsal yönetim faaliyetlerini ve bu konudaki gelişmeleri yakından izleyen bir model yardımıyla bilgi vermenin gerekli olduğunu ve bu modelin de tüm değişkenleri ihtiva eden dengeli kart sistemi ile kurulabileceğini ifade etmişlerdir. Öte yandan Tsipouri ve Xanthakis (2004: 18) ise bir dengeli kart sisteminin sadece yerel yasalarla değil uluslararası geçerliliği olan düzenlemeler, uygulamalardan ve bilimsel çalışmalar dikkate alınarak tasarlanması gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

Özellikle son yıllarda çok boyutlu ama birbiri ile ilişkili kurumsal yönetim performans ölçüm modelleri arasında dengeli kart sistemleri (scorecards) öne çıkmıştır. Bazı ülkelerde kart sistemi kurumsal yönetimin performansının ölçülmesinde ilkesel olarak en iyi uygulama olarak tanımlanmış ve bu konuda yönetmelikler çıkarılmıştır (Tan, 2006: 3).

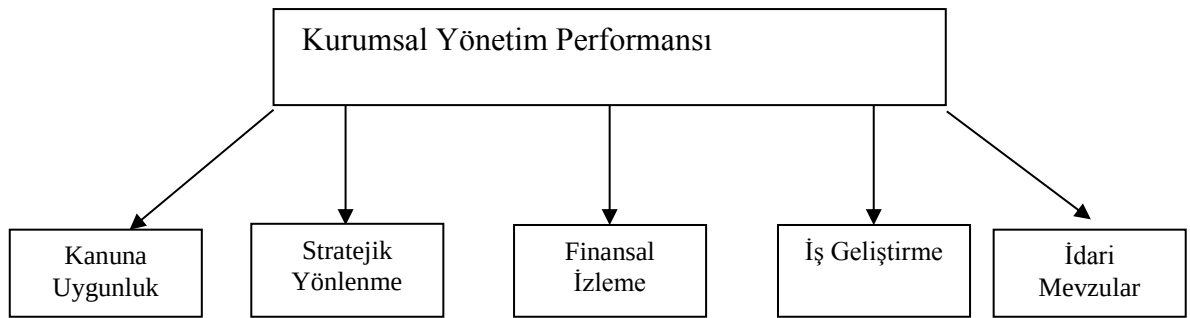
Yukarıda sözü edilen teorik değerlendirmeler bağlamında Dengeli Kart Sistemi esas alınarak bazı kurumsal yönetim performans modelleri geliştirilmiştir. Yönetim literatüründe Dengeli Kart Sistemine dair yapılan çalışmalar aşağıda sistematik bir şekilde verilmektedir.

Holland ve Jakson (1998: 122-124) yaptıkları çalışmada kurumsal yönetim performansını ölçmek için 6 boyutlu bir modeli esas almışlardır. Önceki modellerden farklı olarak kurumsal yönetime davranış boyutunu eklemişlerdir. Bu modelde, yönetim

kurulu ve üst yönetimi, kurumun kimliğini, hedeflerini, misyonunu, vizyonunu ve değerlerini ifade eden *Kavramsal Boyut*; yönetim kurulu üyelerinin kurumsal uygulamalar ve kendi profesyonel sorumlulukları ve performans beklentileri ile ilgili olarak eğitim alıp almadıkların kapsayan *Eğitsel Boyut*; kurum içerisinde yapılacak olan çalışmalar arasındaki uyumun yönetim kurulu tarafından algılanıp algılanmadığını ifade eden *Çalışanlararası Boyut*; Yönetim Kurulu üyelerinin olası riskler ve tehlikeleri fark ederek proaktif önlem alma yetenekleri ve faaliyetlerini ortaya koyan *Analitik Boyut*; yönetim kurulu üyelerinin önemli paydaşlar olan kurum ve organizasyonlarla ilişki kurma ve bu ilişkiler sayesinde firmaya rekabetçi avantajlar sağlayabilme yeteneklerini kapsayan *Politik Boyut* ve örgütün geleceği için çizilen istikamete uzun dönem amaç ve stratejik niyet gibi unsurlar yoluyla yönetim kurulunun fayda sağlamasını amaçlayan *Stratejik Boyut* kullanılmaktadır. KY Performansını anket yardımıyla ölçen bu çalışma, sadece nicel veriler yerine nitel veriler yoluyla da kurumsal yönetim performansının ölçülebileceğini ortaya koymuştur. Araştırmada firmanın bir bütün olarak KY performansını ölçmekten ziyade performans göstergelerinin düzeyi ve birbirleri ile ilişkileri ölçülmüştür. Bu yönüyle performans göstergeleri perpektifinde ilişkisel araştırmalara öncülük etmiştir. Bu araştırmada kurumsal yönetimin süreci kadar sonuçlarının ölçülmesinin de önemli olduğu ileri sürülmüştür.

Belacourt ve Klude (2000: 29-32) teorik bir modelle kurumsal yönetimin ölçülebileceğini öne sürmüşlerdir. Bu modelde ise, 6 farklı değişkene yer almaktadır: *Kanuna uygunluk* (yatırımcı haklarının korunması, politika ve uygulamalarda kanuni sınırlamalara özen gösterilmesi, finansal ve yönetsel raporların kanunlarda belirtilmiş zaman kısıtı, kanuni onaylara uygun sermaye artırımı ve pay senedi işlemleri, ve bu alanlarda alınmış ceza ve uyarıların durumu), *stratejik yönlenme ve yönetim* (stratejik kararların ve ilerlemelerin onay ve uygulamaları, yönetim kurulunca stratejik planların değerlendirmesi ve bu konuda karar verilmesi, birleşme, ayrılma ya da ortak yatırım gibi stratejik kararlara yönetim kurulu üyelerinin katılımı), *finansal raporlama ve izleme* (temel risklerin analizi ve raporların değerlendirilmesi, firma KY performansının benzer firmaları mali tablolar yardımıyla karşılaştırılması, üst yönetimin izleyebileceği performans ölçüm modelinin varlığı, KY uygulamalarının sürekli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi), *iş geliştirme ve uygulama faaliyetleri* (yönetim kurulu için yatırım yönergelerinin çıkarılması, yönergeler uyarınca belirlenmiş risk limitleri dahilinde temel

işlevlerin yerine getirilmesi), *insan kaynağı uygulamaları* (CEO ve yönetim kurulu üyelerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve performansların değerlendirilmesine yönelik periyodik yönergeler çıkarılması ve uygulanması, CEO kararlarının kontrol edilebilirliği) ve *idari mevzular* (yönetim kurulunun nasıl oluşturulacağına dair resmi dokümanların mevcudiyeti, anket vasıtası ile üst yönetim ve yönetim kurulu performansının ölçülmesi, farklı komitelerin varlığı ve şirket içi faaliyetleri denetleme dereceleri, yeni yönetim kurulu üyelerine şirket içi eğitim ve alıştırma sürecinin uygulanması) yer almaktadır.



Şekil 4.2. Belacourt ve Klude (2000) Kurumsal Yönetim Performans Ölçüm Modeli

Kaynak: (Belacourt B., Kluge H.,(1999),”Board Performance and Corporate Governance, *IVEY Business Journal*, Mart/Nisan,s.29).

Nagel ve Rigausto (2003: 4-7) kendi çalışmalarında kurumsal yönetim performans ölçüm modeli olarak dengeli kart sisteminin her bir kurumsal yönetim bileşenine ayrı ayrı uygulanması gerektiğini öne sürmüşlerdir. Bu perspektifte, kurumsal yönetim süreçlerini işlevleri itibariyle birbirlerinden ayırmışlar, bu işlevleri dengeli kart sisteminin 4 boyutu perspektifinde gruplamışlardır. Ancak modelde amaç, bir performans ölçüm sistemi olarak dengeli kart sistemini kullanmak değil, daha çok dönemler arasında karşılaştırma yapmaktır.

Kaplan ve Nagel (2004: 4-6) postmodern perspektif ile dengeli kart sisteminin kurumsal yönetim performansını ölçebileceğini savunmuşlardır. Yine teorik olarak dengeli kart sisteminin kısa vadede öncelikle yönetim kurulları için uygulanmasını, daha sonra ise üst düzey yönetim aşamasına geçilmesini önermişlerdir. Böylesi bir performans sisteminin özellikle üst yönetime, hem kendi uygulamaları, hemde gelecekte meydana gelebilecek olası uygulamalar konusuna fikir verebileceğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca Nagel ve Rigausto (2003) modelinde olduğu gibi öncelikle amaçların

gerçekleştirilme derecesi ve sahip olunan sorumlulukların yerine getirilme dereceleri gözönüne alınmıştır. Ancak model ayrıntılara inmemiştir.

Dengeli kart sistemindeki değişkenlerin ölçülebilir bir düzeye getirilmesinin Strenger (2004: 14) tarafından bu görüşlere eklenmesiyle, farklı boyutlara ve ağırlıklara sahip, ölçülebilen bir kurumsal yönetim performans modeli olarak dengeli kart sistemi ortaya atılmış ve uygulama alanı bulmuştur. Stringer (2004: 4-7)'in kurumsal yönetimin performansını ölçmeye çalıştığı dengeli kart sistemi, analistlere kolay ve anlaşılır model sunmanın yanısıra modelin uygulanması konusunda yönlendirici değerlendirmelerde bulunmuştur. Ayrıca alt boyutları ölçümüne odaklanarak, endüstri ve ülkeler arasında ayrım yapabilmeyi mümkün kılmıştır. Şüphesiz bu model, 2002 yılında Almanya Hükümet Komisyonu tarafından ortaya konulan kurumsal yönetim kodundan esinlenerek ortaya atılmış ve bu koddaki unsurları ölçülebilir hale getirmeyi amaçlamıştır.

Almanya Finansal Analizler Derneği (The Society of Investment Professionals in Germany, DVFA) tarafından ortaya atılan Alman Kurumsal Yönetim Dengeli Kart Sistemi (2006) ise Stringer'in ortaya attığı modelin bir basamak ötesidir. Strenger'in modelindeki 7 değişken burada 5 değişkene indirgemiş ve her birine belli bir ağırlık verilmiştir. Bu kategori ve ağırlıklar aşağıda Tablo 4.3'te sunulmuştur (European Corporate Governance Institute, 2010).

Tablo 4.1. Alman Finansal Analizciler Derneğinin Kurumsal Yönetim Dengeli Kart Performans Değerlendirme Modeli

Boyut	Ağırlık
Pay Sahipliği ve Temel Sorumluluk	%12
Yönetim Kurulu	%20
Teftiş Kurulu	%45
Açıklık ve Şeffaflık	%16
Finansal Raporlama ve Açıklık	%8
Toplam	%100

Kaynak: (European Corporate Governance Institute, DVFA Scorecard for German Corporate Governance, 2010).

Hang Li (2006: 63-66) ortaya attığı modelde kurumsal yönetimin performansını 5 farklı değişkenle ölçmeye çalışmıştır. Bu çalışmada diğer kurumsal yönetim kart sistemlerinden farklı olarak finansal değişkene de yer vermiştir. Ayrıca yönetim kurulundaki bağımsız denetçi oranını, bağımsız yöneticilerin haftalık şirket için çalışma saatlerini, yöneticilerin bağımsız çalışma ve karar alma derecelerini ve firmanın değerinin büyüklüğünü performans kriterleri olarak belirlemiştir. Çalışmada imalat sektöründe kurumsal yönetimi performansını ölçmek için bir model kurulmuş ve bağımsız değişken olan yatırımların geri dönüşü ile ilişkilendirilmiştir.

Tsipuori ve diğerleri (2007:104) tarafından dengeli kart sistemi ile yardımıyla bir başka kurumsal yönetim performans ölçüm modeli tasarlanmıştır. Bu modelde *halka açık bilgi verebilme, pay sahiplerinin hakları ve sorumlulukları, açıklık, şeffaflık ve teftişe açık bilgi verebilme, yönetim kurulu, üst yönetim, kurumsal yönetimin kurumsal sosyal sorumluluk ilkeleri ile uyumlu faaliyet göstermesini* içeren 6 temel boyut mevcuttur. Bu modele her bir değişkenin toplam performansa etkisi eşit kabul edilmiş olup, model 100 üzerinden bir KY performans değerlemesini esas almıştır.

Öte yandan Çin’de kamu sektöründe dengeli kart sistemi uygulamalarına rastlanmaktadır (Thompson and Beiman, 2007: 77-80). Çin’de dengeli kart sistemi uygulamaları kamu ve özel sektör için çok farklı unsurları kapsamaktadır. Bu çalışma iç standartlar ile bir firmanın nasıl dengeli kart sistemine uyum sağladığını ele almıştır. Bu araştırmadaki model 5 boyuttan oluşmaktadır: *Yöneticilerin rolleri*; kurumun üst yönetiminin OECD prensiplerine ve yerel yasalara göre şekillenip şekillenmediği göz önüne alınmaktadır. *Şeffaflık ve Uyum boyutunda*; Firmaların kendi ortaklarına, kredi derecelendirme sistemlerine ve diğer ilgili kurumlara Çin Kurumsal Yönetim Kart Sisteminde (CGRI) uyarınca doğru rapor verip vermediği ölçülmektedir. Bu boyut, hem OECD, hemde yerel normları kapsamında uyum ve açıklık süreçlerinin verimliliğinin denetlenebilirliğini ortaya koyar. Geçmişte yaşanan bazı skandallar bu boyutun gerekliliğini ıspatlamaktadır. Bu yüzden bağımsız denetçiler tarafından denetlenebilme, ortaklıklar ya da danışmanlarla işbirliği içerisinde olabilme önem arz etmektedir. Bu boyut, teftiş kurullarının süreçleri, teftiş eden kuruluların yapısı ve iç teftiş olmak üzere 3 temel kısımdan oluşur. *Üçüncü boyut olan pay sahipliği ya da anonim ortaklık* aslında sadece Çin’de değil tüm dünya ülkelerinde kurumsal yönetim için önemli bir unsurdur. Pay sahipleri şirketin hissesine sahip olan ancak karar alma mekanizmasına

doğrudan katılamayan kişilerdir. Yani yatırımcı ve anonim ortakların yatırım güvenliği ve finansal zorunluluklara OECD ve Çin perspektifinde uyum için bu boyut oldukça önemlidir. *Yatırımcılara eşit davranma* sözkonusu modelin son boyutu olup, sadece bir kişi ya da kuruluşa bağlı olmayan firmaların, kendi pay sahiplerine belli temel haklar için eşit davranması gerektiğini savunmaktadır. Burda eşit davranış hakkını yıllık toplantılar, pay sahipliği meselesi ve paydaş ilişkisi çerçevesinden inceler. Her bir boyut 0-100 arasında değerlendirilir ve kendi ağırlığı ile çarpılır. Her iki modelde de boyutların ağırlıkları farklı olup bu ağırlıklar aşağıda Tablo 4.1’de verilmiştir⁴¹.

Tablo 4.2. Çin Kurumsal Yönetim Kart Ölçüm Sistemi Boyutlar ve Ağırlıkları

	Yönetim Kurulu Yapısı ve Görevleri	Şeffaflık ve Uyum	Teftiş	Paysahipliği ve Kurumsal Sahiplik	Paysahiplerine Eşit Muamele
%100 Devlet Firması	30	30	30	10	0
Özel Sektör	25	25	20	10	20

Kaynak: (Thompson and Beiman, 2007: 84).

Filipinlerde kurulmuş olan Kurumsal Direktifler Enstitüsü de Kurumsal Yönetim performansının kart sistemi ile ölçülebileceğini savunmaktadır. Kontrol mekanizmalarının ya da kurumlarının işlerini kolaylaştıracak olan böylesi bir değerlendirme sisteminin, kurumsal yönetime geniş bir perspektiften bakılacağına olan katkısına inanan kuruluş, kendi modelinde OECD standartlarına yer vermiş, ve bu standartları oluşturduğu 86 soruluk anketle KY performansını ölçmeye çalışmıştır. Modelde yer alan değişkenler ve ağırlıkları ise aşağıda Tablo 4.2’de verilmiştir (Thompson and Beiman, 2007: 84).

⁴¹ United States Agency for International Development. Corporate Governance Rating Index (CGRI) Design, Erişim Tarihi: 24.12.2010 http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADM840.pdf

Tablo 4.3. ICD Kurumsal Yönetim Performans Ölçüm Modeli Kart Sisteminin Boyutları ve Ağırlıkları

Kurumsal Yönetim Performans Boyutları	Performans Değerlendirme Sistemindeki Ağırlığı
Efektif Düzenlemelere Olan Uyum	%10
Firma Yönetiminin Sahiplik Hakları	%10
Pay Sahipleri ile Olan İlişkiler	%10
Açıklık ve Şeffaflık	%30
Yönetim Kurulunun Sorumlulukları	%40

Kaynak: (Thompson and Beiman, 2007: 85).

Her bir yeni akım, güncel yönetim bilimi uygulamalarından etkilenmekte ve bu uygulamalar yordamı ile Kurumsal Yönetim Unsurlarının performanslarını daha etkin bir biçimde ölçmeye çalışmaktadır. Bu yöntem ve modellerin evet-hayır tarzı sorulara dayanması, boyutlarının çok dar olması, finansal olmayan göstergeleri dikkate almaması ve model kapsamındaki göstergelerin birbirileri ile ilişkilerinin göz ardı edilmesi ve modellerin boyutların ağırlıklarının tespit sorunun ortaya çıkması, kurumsal yönetim performansının ölçümünde yeni model arayışını teşvik etmektedir. Bu konudaki bilgi ve model eksikliğini gidermeye yönelik bu çalışmada hem modelin finansal olmayan yönünü öne çıkaran bir model tasarlamış hemde imalat sektörü açısından kurumsal yönetim performans ölçümünde boyutların ağırlıklarını tespit etmeyi amaçlamıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

İMALAT SANAYİ İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM PERFORMANSININ DENGELİ KART SİSTEMİ İLE ÖLÇÜLMESİ

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmada imalat sanayi işletmelerinde kurumsal yönetim performansının dengeli kart sistemi ile ölçülmesi ele alınmaktadır.

Bu düşüncenin arkasında yatan neden imalat sanayiindeki gelişimin ve yaratılan katma değer in süreklilik arz edebilmesine duyulan yüksek ihtiyaçtır. Kurumsal yönetim gerek teorisi gerekse uygulamaları stratejik yönetim odaklı, uzun dönemli, sorumluluk bilinciyle tüm paydaşların çıkarlarını en yüksek düzeye çıkarmayı hedefleyen bir karlılığı savunmaktadır. Bu çalışma ile imalat sektöründe diğer sektörlerle göre göreceli olarak daha yavaş bir ilerleme gösteren kurumsal yönetime dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Kurumsal Yönetim prensiplerini esas alarak, kurumsal yönetim uygulamalarının performansını ölçmek isteyen, belirlediği göstergeleri başka firmalarla karşılaştırmaya çalışan ve dönemsel ilerlemeleri kıyaslamayı amaç edinen başarılı firmalar ve kurumlar Kurumsal Yönetim performans modelleri oluşturmuşlardır (Thompson and Beiman, 2007:86-87).

İmalat sektöründe faaliyet gösteren birçok firma için sayısallaştırılmamış ölçümler ve nesnelleştirilmemiş iyileştirmeler bir anlam ifade etmemektedir. Bu kapsamda performans ölçümlerinin sayısallaştırılmış ve nesnelleştirilmiş olması sadece söz konusu ölçümün verimliliği ve etkinliği için değil aynı zamanda sektör tarafından da kabullenilmesi açısından oldukça önemlidir. Tek boyutlu performans ölçüm modellerinin geçerliliğini yitirdiği günümüzde, performans ölçümünün yapıldığı alana çok boyutlu holistik olarak bakabilen, gelişmelere odaklanabilen ve ilerlemeyi

destekleyen karşılaştırma fırsatı sunan performans modelleri imalat sektörünün ihtiyaçlarını daha etkin bir biçimde karşılayabilir.

Bir performans ölçüm modeli olarak Dengeli Kart Sistemi, yukarıda bahsedilen gelişmeyi destekleyici, çok boyutluluğu sağlayıcı ve sayısallaştırılabilirlik özellikleri ile performans ölçüm ihtiyacını karşılayabilir. Çok boyutlu yapısı ile performans ölçümlerinde karşılaşılan kısır döngüyü kırabilir ve ihtiyaç duyulan çok boyutlu bakış açısını araştırmacılara ve yöneticilere sağlayabilir.

Krizlerin etkisi ile süreklilik arzetmeyen firma başarılarının ve kısa dönemli faktörlerden etkilenen aşırı hassas organizasyonel yapının önüne geçmek amacı ile firmalarda karar alma yapısını düzenleyen risklerle mücadeleyi etkin hale getiren bir araç olarak Kurumsal Yönetim, global alanda rekabet eden ya da üst kurullar tarafından faaliyetleri düzenlenen sektörlerde (tütün, bankacılık vb.) yerleşmeye başlamıştır. Ancak Türk ekonomisinin önemli bir lokomotif olan imalat sanayindeki firmaların kurumsal yönetimi benimsenmesi bir ihtiyaçtır. Dolayısıyla bu ihtiyacı karşılamak için imalat sektöründe Kurumsal Yönetim uygulanması ve bu uygulamaların performansının ölçümüne yönelik çalışmaların yapılması önem arz etmektedir.

Kurumsal yönetim performansının ölçümü ile ilgili son dönemde yapılan bazı araştırmalara rastlanmaktadır (Holland ve Jakson, 1998: 122-124; Belacourt ve Klude, 2000; Nagel ve Rigausto, 2003; Kaplan ve Nagel, 2004, Strenger, 2004; Hang Li, 2006 ve Tsipuri vd., 2007). Ancak kurumsal yönetim performansı ile ilgili yapılan ölçümlerde kullanılan modellerin yetersizliği, tek boyutluluğu ya da sektörel bazda karşılaştırma yapmaya imkan vermemesi gibi sebeplerle çok güvenilir olmamakta ve objektif değerlendirme unsurlarını dahi içermektedir. Söz konusu eksiklikler, Kurumsal Yönetim performansının ölçülmesinde yeni, esnek, çok boyutlu ve sektöre özel bir modele duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında bu araştırmanın amacı, kurumsal yönetimin teorik çerçevesi, kurumsal yönetim uygulamaları ve kurumsal yönetim performansının ölçülmesi hakkında bilgi vermek ve dengeli kart sistemi yardımıyla kurumsal yönetim performansını ölçmek ve dengeli kart sisteminin her bir boyutunun kurumsal yönetim performansının ölçümündeki göreceli ağırlığını tespit etmektir. Ayrıca çalışmada finansal

olmayan göstergelerin ölçümdeki etkinliğini artırılması da çalışmanın tali amacı olarak belirlenmiştir.

5.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodolojisi kısmında örneklem, ölçekler, araştırma modeli ve hipotez tasarımı ve veri analiz yöntemleri yer almaktadır.

5.2.1. Örneklem

Araştırmamız AHP anketi ve Kurumsal Yönetim anketlerinden oluşmaktadır. AHP anketi için kendi alanında uzman 34 kişi (kurumsal yönetim alanında bilgi ve birikime sahip danışmanlar ve uzmanlar) seçilmiştir. Kurumsal Yönetim Anketi için ise, araştırmanın örneklemini Ankara ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren Anonimi Şirket (A.Ş.) statüsünde olan yönetsel bir kadroya sahip ve çalışmada veri analizinde kullanılacak gerekli sayısal verilere sahip personel sayısı 30'un üzerinde ve yıllık cirosu 2.000.000,00 TL'yi geçen firmalar olarak tespit edilmiştir. Ayrıca Dünya Bankası kredi uygulamaları, Türk Bankacılık Kanunu ve Sermaye Piyasası Direktifleri doğrultusunda, Kurumsal Yönetim Uygulamalarından bahsedebilmek için firmanın karar alma mekanizmasının paydaşlar arasında bölüşülmüş olması da araştırmanın bir temel varsayımıdır. Ankara Kalkınma Ajansı⁴² verilerine göre Ankara ve civarında imalat sektöründe faaliyet gösteren 2011 itibarıyla Ankara'da 15.000 yakın firma olup bunların %25'ine yakınının A.Ş. statüsünde olduğu tahmin edilmektedir. Firmaların diğer raporlar vasıtasıyla elde edilen tahminlere göre %28'inin 30 ve üzerinde personele ve öngörülen ciroya sahip olacağı tahmin edilmektedir⁴³. Bu çerçevede ana kütlenin yaklaşık olarak 1050 imalat sanayi işletmesi olduğu bu çalışmada; aşağıdaki formül kullanılarak toplam örneklem sayısına ulaşılmıştır (Ulu, 2011: 101-102):

$$n = Nt^2 pq/d^2 (N-1) + t^2 pq$$

⁴² Ankara Kalkınma Ajansı (2013), Ankara Bölge Planı 2014-2023, erişim tarihi 08.11.2013, <http://www.ankaraka.org.tr/bolge-plani/ankara-bolge-plani-2014-2023-taslak.pdf>.

⁴³ Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yıllık İşgücü Raporu; erişim tarihi: 07.11.2011 http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/csgeb/dosyalar/istatistikler/calisma_hayati_2010

Söz konusu formülde;

N: Hedef kitledeki birim sayısını,

n: Örneklem hacmini,

p: İncelenen olayın oluş sıklığını; yani gerçekleşme olasılığını,

q: İncelenen olayın olmayış sıklığını; yani gerçekleşmeme olasılığını,

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde “t” tablosundan bulunan teorik değeri,

d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen +/- örneklem hatasını göstermektedir.

Bu araştırmada hedef kitledeki birim sayısı (N) 1050’dir. İncelenen olayın oluş (p) ve olmayış (q) sıklığı anakütlenin homojen bir yapı sergilemesi nedeniyle sırasıyla 0.95 ve 0.05 olarak alınmıştır. Çalışmada örneklem hatası 0.05 ve güven düzeyi %95 olarak kabul edilmiştir. %95 güven aralığında ve 0.05 anlamlılık düzeyinde t değeri, t dağılımı kritik değerleri tablosunda 1.96 olarak tespit edilmiştir. Bulunan değerler formülde yerlerine konulduğunda örneklem hacmi aşağıdaki gibi hesaplanabilir:

$$n = 1050 \times (1,96)^2 \times (0,95) \times (0,05) / (0,05)^2 \times (1050-1) + (1,96)^2 \times (0,95) \times (0,05) =$$

$$n = 1050 \times 0,1824475 / 2,2625 + 0,1824475$$

$$n = 191,569 / 2,747$$

$$n = 69,74 = 70 \text{ firma}$$

Bu sonuç, örnekleme yapılması durumunda anakütle içerisindeki 70 örnek birimine ulaşmanın yeterli olacağını göstermektedir.

İlk aşamada internet ve posta yolu ile firmalara ait basit rasgele örnekleme yöntemine göre dağıtılan 200 anketten ancak 11’i geri dönmüştür. Gerek sorulan sorulardaki derinlemesine analizi gerektiren detaylı bilgi, gerekse anketin uzun olması söz konusu geri dönüşlerin çok düşük olmasının ana sebebidir. Araştırma, bu aşamadan sonra, rastgele seçimi yapılan firmalara birebir anket uygulaması yönüne çevrilmiş ve bu

şekilde her bir anket için her bir firma tek tek ziyaret edilmiş ya da telefon yoluyla firmalara söz konusu anketler yapılmıştır. Firma ziyaretlerinden sonra toplam 86 anket elde edilmiştir.

AHP Anketleri için ise, ilk aşamada yollanan 5 anket sonunda, uygulanan anketlerden sadece biri geçerli çıkmış, cevaplayıcıların düşüncelerini ankete aktarma konusunda problem yaşadıkları tespit edildikten sonra, klasik AHP anketine bazı eklemelerle iyileştirme yapılmış ve bunun sonunda uygulanan anketlerin geçerliğinde ciddi bir ilerleme tespit edilmiştir. Cevaplayıcılara direkt olarak söz konusu boyutları karşılaştırmaları yerine, öncelikli olarak bu boyutları önemliden önemsizce sıralamalı istenmiştir. Bu şekilde, cevaplayıcıların kendi zihinlerinde oluşturdukları boyutsal karşılaştırmaları daha mantıklı bir temele oturtmalarına yardımcı olunmuştur. Bu yöntem, ilk uygulanan anketlerde karşılaşılan sorunu aşmak için üretilmiştir. Söz konusu yöntem cevaplayıcıların verdikleri cevapların geçerliliğini önemli ölçüde artırmıştır. AHP Anketleri hem, e-posta yoluyla, hemde kişisel görüşmeler ile uygulanmıştır. Sonuçta 34 anket alanında uzman kişilere uygulanmıştır.

5.2.2. Ölçekler

Bu çalışmada İmalat Sektöründe faaliyet gösteren Anonimi Şirket (A.Ş.) statüsünde olan yönetsel bir kadroya sahip ve çalışmada veri analizinde kullanılacak gerekli sayısal verilere sahip personel sayısı 30'un üzerinde ve yıllık cirosu 2.000.000,00 TL'yi geçen ve karar alma mekanizması paydaşlar arasında bölüşülmüş olan firmaların kurumsal yönetim performanslarını ölçebilecek bir model sunmak ve modelin boyutlarının ağırlıklarını tespit etmek amaçlanmıştır. Çalışmada model değişkenleri olarak Dengeli Kart Sistemine ait 4 temel boyut ele alınmış, bu boyutlar literatürdeki diğer araştırmaların ışığında Kurumsal Yönetim konseptine uyarlanmıştır. Benzer şekilde söz konusu boyutlara ait ölçeklendirme işlemi ise, diğer araştırmalardan faydalanılarak biçimlendirilmiştir. Buna ilaveten, araştırmada Performans Ölçüm Göstergelerinin Toplam Performansa olan katkılarını belirlemek amacıyla AHP Anketi uygulanmıştır. Bu anketten elde edilen veriler ise Monte Carlo Simülasyonlarının uygulanması için oluşturulacak olan dağılımlara veri sağlamıştır.

-Müşteri Boyutu Ölçeği: Bilindiği gibi belli bir ortamda geliştirilen, güvenilirlik ve geçerlikleri kabul edilen ölçeklerin, farklı kültürlerde kullanılmadan önce o

kültürlerdeki örneklerle geçerleme ve güvenilirliklerinin sınanması gerekmektedir. Çalışmadaki Müşteri Boyutu ölçeği Paydaşlar konsepti ile yakın olarak ele alınmış ve geçmiş dönem araştırmalardan esinlenilerek oluşturulmuştur. Bu çalışma ile Müşteri Boyutunu ölçmek amacı ile, bu alandaki çalışmalarda da daha önce söylenildiği gibi sıklıkla kullanılan 5’li likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ölçek kabul edilmiştir. Bu ölçek firmanın iç ve dış paydaşlar, iç ve dış müşteri grubu ile olan ilişkilerini Kurumsal Yönetim faaliyetleri çerçevesinde 20 adet ifade ile ölçülmüştür. Araştırmada bu ölçeğin güvenilir bir ölçek (Cronbach’s Alpha= 0.83) olduğu sonucuna varılmıştır (Nunnally, 1978: 245-246). Güvenilirlik katsayıları Tablo 5.5’te verilmiştir.

İç Süreçler Ölçeği: İçsel Süreçlerle ilgili literatürde farklı likert ölçekleri kullanılmıştır. Ancak bu çalışmada geçmişte gerçekleştirilmiş olan ampirik araştırmalar referans kabul edilerek (İdrus et al., 2011: 1145) her bir ifade için 5’li Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle katılmıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum) oluşturulmuştur. Söz konusu boyut, araştırmanın ilk aşamasında 30 ifade ile dizayn edilmiş, ancak güvenilirlik katsayısının analizinde ölçekte 26 ve 35. ifadeleri çıkarıldıktan sonra Cronbach’s Alpha 0.73 olarak hesaplanmıştır. İç Süreçler boyutunun güvenilirlik katsayısı da Tablo 5.5’te sunulmuştur.

Öğrenme ve Gelişme Ölçeği: Araştırmada, Dengeli Kart Performans Sisteminin olmazsa olmaz boyutlarından biri olan öğrenme ve gelişmeyi ölçmek için, daha önceki dönemde yapılmış olan araştırmalarda ifadeler, Kurumsal Yönetim konsepti ile uyumlaştırılmış ve ilk aşamada 10 ifadeli bir ölçek oluşturulmuştur. Her bir ifade yanıtlayıcılar tarafından 5 dereceli Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) üzerinden değerlendirilmektedir. Bu ölçekte 52, 57 ve 60. ifadeler çıkarıldıktan sonra güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s alpha) 0.65 olarak hesaplanmış (Tablo 5.5) ve kuramsal beklentiler doğrultusunda sonuçlara ulaştırabildiği anlaşılmıştır.

Finansal Boyut Ölçeği: Bu boyutta ise, geçmiş dönem araştırmalardan faydalanılarak finansal boyutlara ait Net Kar/ Net Satış, Net Satış / Dönen Varlık, Özkaynak / Toplam Aktif, Dönen Varlık / Kısa Vadeli Borç, Vergi Öncesi Kar / Toplam Aktif oranları

alınmış ve bu oranlar kullanılarak finansal performans analiz edilmiştir. Söz konusu analizde likert ölçeği kullanılmamış ve bu nedenle de güvenilirlik analizleri yapılmamıştır. Daha doğrusu boyutun güvenilirlik katsayısı hesaplanamaz.

Çalışmaya konu olan anket forumu oluşturulurken, hali hazırda araştırmalarda kullanılmakta olan ve kamuoyuna açıklanmış olan kurumsal yönetim anketleri, kurumsal yönetim ile ilgili yapılan bugüne kadar yapılmış olan teorik ve ampirik araştırmalardan yararlanılmıştır. Özetle bu çalışmada Tablo 5.1'deki 60 ifadeli ölçek geliştirilmiştir.

Tablo 5.1. Çalışmada Geliştirilen Ölçek ve Yararlanılan Kaynaklar

İfadeler	İfadenin alındığı çalışma, endeks ve modeller
1. Firma sahiplerine karar verme dışında yönetsel hak tanınmaktadır.	GLC Endeksi 1.2 ⁴⁴
2. Firmanın yöneticilere vermiş olduğu istihkak politikası halka açık ve standarttır.	Alman Kurumsal Yönetim Kodu (AKYD) ⁴⁵ II. E / CGI Endeksi Soru :38.8
3. Firmanın çalışanlarına uzun vadede firmaya ortaklık hakkı veren ya da firmadan kar payı almalarını sağlayacak olan bir politikası mevcuttur.	CGI Endeksi 4. Soru / EDSA Skor Kartı 3.26.
4. Firma, çalışanları için düzenli ve sistematik bir eğitim programı sürdürmektedir.	EDSA ⁴⁶ 3.28
5. Firma müşteri fikir ve memnuniyeti konusunda yazılı bir politikaya sahiptir.	STI 6.

⁴⁴ GLC Corporate Governance Index, Erişim Tarihi: 09.08.2010

<http://www.scribd.com/doc/40790612/A-Balanced-Scorecard-Approach-to-Survey-Corporate>

⁴⁵ Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Assetmanagement Corporate Governance Index, Erişim Tarihi: 21.06.2010

http://www.ecgi.org/codes/documents/scorecard_d.pdf

⁴⁶ USA Government USAID Institute CGRI Corporate Governance Index, Erişim Tarihi: 24.12.2010

http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADM840.pdf

6. Firmada müşteri ihtiyaç ve şikâyetleri sistematik olarak değerlendirilir.	S&P 29 ⁴⁷
7. Firma pay sahiplerinin kurumla ilişkilerini düzenleyen anlaşılır ve halka açık politikalara sahiptir.	EDSA 2,3,5.4
8. Firma kredi verenlerle ilişkilerini düzenleyen anlaşılır ve halka açık politikalara sahiptir.	EDSA 31,32
9. Dış teftiş kuruluşlarından gelen denetçilerle ilgili tüm bilgilere sahiptir.	EDSA 5.2.
10. Kar dağıtımı ve hisse senedi sahipliği ile ilgili yazılı politikalara sahiptir.	EDSA 2.,5.3 / AYKD 4.3
11. Firma, uzun dönem amaçlara ulaşabilmek adına pay sahipleri ve paydaşları bir araya getiren bir yönetim programına sahiptir	S&P 14,16
12. Kurum içinde karar alma sistemini düzenleyen yazılı politikalar mevcuttur.	AYKD IV.2
13. Yönetim kurullarında oylama sistemini düzenleyen yazılı politikalar mevcuttur.	EDSA 13.,14.,58. / AKYD II.1
14. Toplantılarda alınan kararların hepsi tutulan şerhleri ile beraber yazılı olarak kayıt altına alınır.	EDSA 10.1,10.2 / AYKD IV.6
15. Yönetim kurulu başkanı ve genel müdür yönetim kurulu toplantılarına sık sık katılmaktadır.	EDSA 38.7,56. / MSWG 8.2
16. Pay sahiplerinin istek ve ricaları toplantılarda göz önüne alınmakta ve kayıt altına alınmaktadır.	EDSA 22
17. Teftiş sorumlusu (iç denetçi) yönetim kurulu toplantılarına katılmaktadır.	EDSA 38.3, AYKD III.8
18. Firmanın kendi faaliyet alanını tanımlayan ve belli aralıklarla yenilenen web sitesi mevcuttur.	AYKD IV.1

⁴⁷ Standart & Poors Corporate Governance Measurement Index, Erişim Tarihi: 21.11.2009
http://bschool.nus.edu.sg/Portals/0/images/CGFRC/docs/indon_scorecard.pdf

19. Yatırımcılar web sitesi yardımıyla firma ile ilgili temel bilgilere ulaşabilirler.	EDSA 48.2, AYKD IV.1
20. Firmanın büyüme ve gelişme stratejileri pay sahiplerine ve çalışanlara açıklanır.	EDSA 18.19., AYKD IV.3
Kurumsal Yönetim-İç Süreçler	
21. Firma raporlarında kurumsal yönetim haberlerine ve ilerlemelerine yer verilir.	AYKD II.2
22. Kurumsal yönetimin en iyi uygulamalarına ilişkin olarak gelecek ve günümüz temelli ilerlemeler düzenli olarak resmi kaynaklardan takip edilmektedir.	AYKD I.3
23. Edinilen bilgiler doğrultusunda uygulamalara yenileri eklenmekte ya da uygulamalar geliştirilmektedir.	MSWG 15.1,15.2,15.3
24. Pay sahipliğinin merkezileşmesi ile ilgili olarak somut sorumluluk alma davranışı üzerine görüş birliği vardır (pay sahiplerini veya üst yönetimi bazı durumlarda toplantıya çağırma gibi).	EDSA 37.49.
25. Firmanın ödediği tazminat, verdiği ödül ve ücret harcamalarının anlaşılır bir biçimde özetlendiği raporları bulunmaktadır	MSWG 14.1,14.6
26. Her bir yönetim kurulu üyesi için en az 2 yıllık süre itibariyle teşvik ve jestiyonları da içine alan her türlü harcamayı kapsayan bir planı bulunmaktadır.	AYKD III.12
27. Farklı görevleri yerine getiren üst düzey personel, yönetim kurulu üyeleri tarafından atanmaktadır.	GLC 11.1,11.2
28. Farklı işleri yerine getiren üst düzey yöneticinin görevleri ve sorumlulukları ile ilgili olarak ayrıntılı rapor hazırlanır.	MSWG 38.3 ⁴⁸
29. Kurumun Risk Yönetimi Politikaları mevcuttur	MSWG 57
30. Firmaya ait misyon vizyon bildirileri mevcuttur	MSWG 51

⁴⁸ Institute of Corporate Directors, Asia-Malasian Corporate Governance Index, Erişim Tarihi: 26.07.2010 <http://www.mswg.org.my/web/page.php?pid=47&menu=sub>

31. Geniş haklarla donatılmış teftiş kurulu mevcuttur.	MSWG40
32. Teftiş kurlu üyeleri arasında yönetim kurulu üyeleri de mevcuttur.	EDSA 11.1/AYKD III.7
33. Güvenlik veya riskten sorumlu komite üyelerinin seçiminde uygulanan standart nitelikler mevcuttur.	AYKD II.2 / MSWG 3.4
34. Güvenlik ve riskten sorumlu komite, yıllık olarak bağımsız raporlar hazırlamaktadır.	GLC 12.1
35. Güvenlik ve risk kurulu üyelerinin, farklı kurullara üyelikleri ya da başka firmaların yönetim kurullarına üyelikleri normal karşılanan bir durum değildir.	EDSA 48
36. Yönetim kurulu üyeleri standart dönemler (3 yıllık gibi) için seçilir	EDSA 64. /AYKD III.9/GLC4.2
37. Pay sahipleri yada işgücü temsilcilerinin yönetim kurlu toplantılarında ve yönetim kurulunda bulunmaları şirket de beklenen bir durumdur.	GLC 15.1
38. Uzun dönemli şirket amaçlarına ulaşmaya uygun olarak yönetim kurulu üyelerine yönelik ödüller mevcuttur.	GLC 8.2
39. Yönetim kurulu üyeleri üst düzey yöneticilerle firma uygulamalarına ilişkin direkt iletişime geçebilirler.	MSWG 2.2
40. İç kontrol raporları yönetim kurulu üyelerine direkt sunulur.	MSWG 41,42
41. Yönetim kurulu karar ve faaliyetleri belli performans kriterlerine göre değerlendirilir.	AYKD IV.3./ MSWG 5.7.,5.8
42. Yönetim kurulu karar ve faaliyetlerine ilişkin değerlendirmeler bir rapor halinde ilgili paydaşlara açıklanır.	GLC 10.1
44. Yönetim kurulu tarafından hazırlanan ve kendi faaliyetlerini kapsayan resmi bir bülten bulunmaktadır.	EDSA 52.59.60 / AYKD III.14
45. Yönetim kurulu başkanı ile şirket genel müdürü pozisyonları ve görevleri birbirlerini destekleyecek ve yedekleyecek biçimde ayrıştırılmıştır.	GLC 1.2,3.1

46. Yönetim kurulu toplantılarına katılan üyelerin sayısı ve isimleri kamuya açıklanır.	MSWG 38.4 / AYKD III.15
47. Yönetim kurulu üyelerinin firma genel müdürüne ya da üst yöneticilere serbest iletişim hakları mevcuttur.	GLC 6.3
48. Yatırımcılara yönelik firmanın finansal performansı ile ilgili bilimsel analizleri de içeren açıklamalı toplantılar gerçekleştirilir..	MSWG 38.1
49. Dönemsel detaylı bilgilendirmeler (örneğin; önemli bilanço pozisyonları, kar/zarar durumu, nakit akımları, dönemsel bilançolardaki değişimler, departmanlardaki durumlar vb..) yönetim kurulu üyelerine veya ilgili pozisyonlardaki personele ulaştırılır.	MSWG 5.2,10, MSWG 57.
50. Dönem başında ya da sonunda stratejik amaçlar ve dönemsel sonuçlar ile ilgili sayısal araştırmalar ve değerlendirmeleri kamuoyuna açıklanır.	AYKD IV.4 MSWG 46.7
Kurumsal Yönetim-Öğrenme ve Gelişme	
51. Genel müdür ve üst düzey personelin görev ve pozisyonlarını detaylı açıklayan bir iş tanımı mevcuttur.	AYKD III.5
52. Yıllık olarak bu görevlere uygun olarak faaliyet değerlendirme raporları mevcuttur.	MSWG 5.1
53. Genel müdür için performans temelli ara raporlar yönetim kuruluna sunulmaktadır.	MSWG 46.5
54. Yönetim kurulu üyelerinin atanma şartlarını ve niteliklerini belirten ayrıntılı bir rapor mevcuttur.	MSWG 12.1
55. Yönetim kurulu üyeleri arasında finansal açıdan iyi yetişmiş olan personel sayısı yüksektir.	Bu ifade bizzat araştırmacı tarafından ölçeğe eklenmiştir.
56. Yönetim kurulu ve üst düzey yöneticiler finansal konularda kendilerini geliştirmek üzere özel eğitimleri alırlar.	GLC 1.3
57. Eğitim programları üst düzey yöneticilerin ve yönetim kurulu üyelerinin performans değerlendirme raporlarına ve	S&P :15

bireysel ihtiyaçlarına göre hazırlanmaktadır.	
58. Firma üst düzey yöneticileri farklı cinsiyet ve eğitim düzeylerine sahip kişilerden oluşur.	S&P:73
59. Firma yönetici ve yönetim kurulu üyeleri aldıkları eğitimlere bağlı olarak geri bildirimde bulunmaktadır.	S&P:73
60. Eğitim amaçlı programlara üst düzey yönetici ve yönetim kurulu üyelerinin katılımları yüksektir.	S&P:15

Son olarak anket formunda cevaplayanların demografik özellikleri ve firmalar ile ilgili bazı tanıtıcı bilgilere yönelik sorulara yer verilmiştir.

İkinci anket çalışmasında ise, konu ile ilgili Dengeli Kart Sistemi ve Kurumsal Yönetim alanında 34 kişiden oluşan nominal uzman gruba, AHP yöntemine uygun olarak 4 temel boyutunun Kurumsal yönetim performansı üzerine olan etkisi karşılaştırmalı olarak standart AHP anketi üzerinden sorulmuştur. Alınan cevaplar ve dağılım özellikleri bir sonraki kısımda sunulmuştur.

5.2.3. Araştırma Modeli

AHP Yönetimi ile dengeli kart sistemindeki boyutların ağırlıklarının tespitine ilişkin araştırmalar oldukça yeni olup, hızla gelişmektedir. Bu alanda en erken çalışmalardan birini Jolanovic ve Kripkoravic (2008: 59-64) yapmışlar ve teorik olarak bu yöntemleri birleştirmişlerdir. Daha sonra ise Huang (2009: 211-213) AHP yönteminin Dengeli Kart Sisteminde kullanılabileceğini ileri sürmüştür. Erbaşı (2012: 26-28), Farrokhi ve diğerleri (2012: 309-310) ve Liang (2013: 128-129), farklı sektörlerde yaptıkları araştırmalarında, firma bütünü için performansın dengeli kart sistemi ile ölçülebileceği görüşünde birleşmişlerdir. Bu kapsamda araştırmacılar dengeli kart sistemine ilişkin ağırlıkları da AHP yönetimini kullanarak tespit etmişlerdir.

Kurumsal Yönetim Performansının Dengeli Kart sistemi kullanılarak ölçülmesi ilgili literatürde yapılmış herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Aynı şekilde Kurumsal Yönetim Performansının ölçülmesi ile ilgili de çok az sayıda çalışma vardır. Bu çalışmalardan Knancel (2007: 742-743) ve Bhagat ve Bolton (2008: 261-266), Kurumsal Yönetim Performansının ölçülebilir ve sayısallaştırılabilir bir konsept

olduğunu savunmuşlardır. Benzer şekilde, kendi çalışmalarında, oluşturdukları Kurumsal Yönetim Performans ölçüm sistemini bir başka değişken ile olan ilişkisine odaklanmışlar ve çok boyutlu bir çalışma gerçekleştirmişlerdir.

Bown ve Roseman (1995: 114) Kurumsal Yönetim performansının, kredi ve performans bazlı diğer değerlendirmeler gibi derecelendirme sistemi ile değerlendirilmesi gerektiğini savunmuşlar, bu yöntem ile firmaların hem girdi-çıktı ilişkisini kuvvetlendirebileceklerini söylemişler, hem de paydaş bilgilendirilmesinin daha şeffaf bir hal alacağı görüşünü dile getirmişlerdir. Böylesi bir yaklaşım, Kurumsal Performansın sadece belli ilkelere bağlılığı yorumlayan raporların varlığı yoluyla değil de, model temelli ölçülebilen bir sistem yardımı ile değerlendirilmesi yolunda atılan ilk önemli adım olarak değerlendirilebilir. Sherman (2004: 6) Kurumsal Yönetim Performans performansının çok boyutlu sistemler yardımı ile ölçülmesinin, bir kurumdaki kurumsal atmosferin değerlendirilmesi ve farklı risk boyutlarının daha iyi gözlemlenebilmesine olanak sağladığı görüşünü şiddetle savunmuştur.

Performans ölçümünde kullanılan modellerin çoğunun tek boyutlu ve finansal çıktılarına bağlı olmaları, ya da üretim süreçlerindeki kalite ölçümlerine odaklanan içsel gelişmeleri ve ilerlemeleri göz ardı eden tünel vizyonu ile hareket etmeleri, çok boyutlu performans ölçüm ihtiyacını da yanında getirmiştir. Kaplan ve Norton (1992: 74)'un çalışması ile kendine daha geniş ve kavramsal olarak daha sağlam bir çalışma alanı bulan Çok Boyutlu Performans Ölçüm modelleri, sadece bir firmanın toplam performansında değil de, birim performanslarının ölçümünde, takımların performans değerlemelerinde ya da belli bir sürecin değerlendirilmesinde de kullanılmaya başlamış, hatta boyut sayıları daha da arttırılarak, perspektifleri genişletilmiştir.

Luu vd. (2008: 335) çalışmalarında dengeli kart ile performans ölçümü için bir model geliştirmişler, ancak her bir performans çıktısının toplam performans ölçümü üzerindeki etkisini kurabilecek detaylı bir istatiki sistem kuramamışlardır. Geçmiş dönem çalışmalara bakıldığında, Lam vd. (2008: 336-339) performans göstergelerinin toplam performans üzerine olan etkilerini hesaplayabilmek için stokastik süreçlere başvurmuş ve bu amaçla yapay sinir ağlarını tercih etmişlerdir.

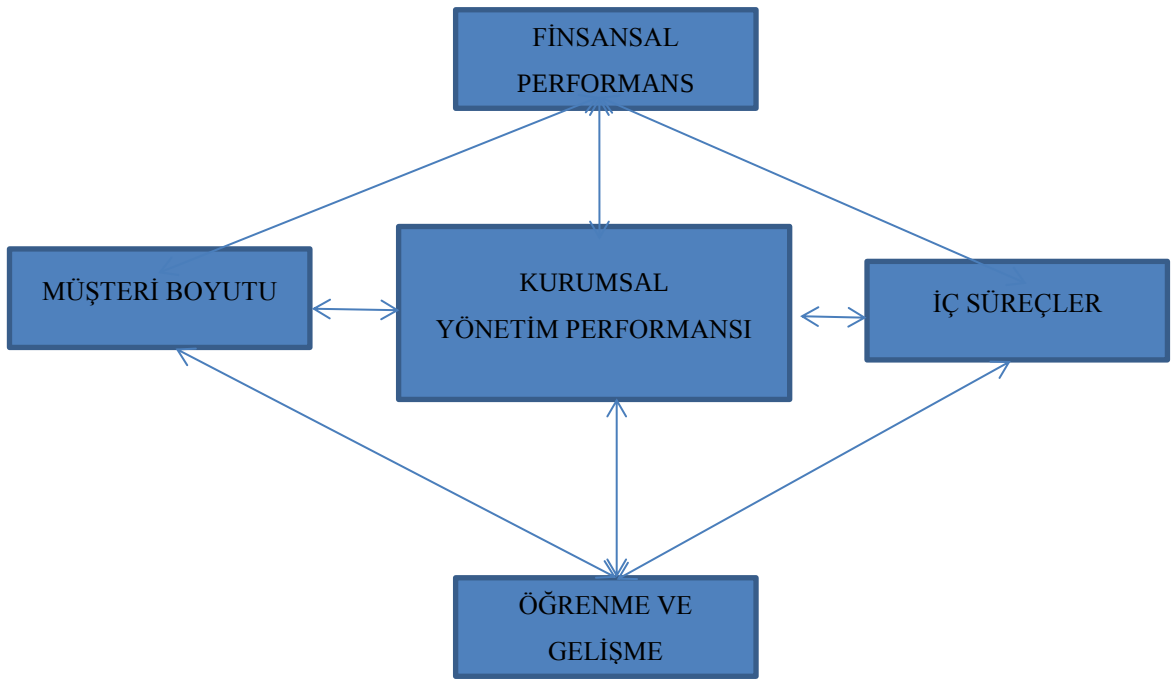
Johnson ve Beiman (2007: 156-158), Kurumsal Yönetimi içsel bir süreç olarak değerlendirmişler ve bu değerlendirmenin ışığında, kodlar, standartlar ve talimatlar yardımıyla bir kurumda Kurumsal Yönetimin gelişebileceğini savunmuşlardır. Bu manada oluşturulacak her türlü ölçüm sisteminin öncelikle ilerleme ve gelişmeye ya da finansal çıktılara değil de elde bulunan mevcut yönlendirici materyalin kalitesi ve verimliliği üzerine konsantre olması gerektiğini söylemişlerdir.

Kurumsal Yönetim performansını ölçmek için kullanılan standartlaşmış modellere bakıldığında (özellikle danışman firmalar ve uluslararası derecelendirme kuruluşları) her birisinin birden çok farklı boyuta odaklandığı, bu şekilde kurumsal yönetimi hem daha iyi analiz etmeye, hem de kurumsal yönetimin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeleri ortaya çıkarmaya çalıştığı rahatlıkla söylenebilir. Bu modellerde esasen, kurumsal yönetim özelinde çok boyutlu ve nesnelleştirilmiş performans ölçümlerinin postmodern uygulamalarını içermektedir.

Li (2006: 59), Strenger (2004: 11-12) ve Tan (2006: 4-5)⁴⁹ kendi araştırmalarında, Kurumsal Yönetim Performansını ölçmek amacı ile kendi oluşturdukları kart sistemlerini önermişlerdir. Bunlar arasından Tan (2006:9), her ne kadar dengeli kart sistemine yakın bir sistem için bir model kurmuş olsa da, söz konusu modeldeki değişkenlerin aşırı sübjektif olması, araştırmasının bugün bile working paper olarak kalması, aşırı teorik ve uygulamaya dayanmaması nedenleri ile çok da güvenilir bir araştırma olarak karşımıza çıkmamaktadır.

Literatürde çok sayıda bulunan liner modeller yerine araştırmamızda non-liner bir model takip edilmiştir. Geçmişte yapılmış çalışmalar referans alınarak, stokastik süreçlerin takip edilmesi yoluyla performans göstergelerinin toplam performans üzerine etkisini bulmayı amaçlayan bu çalışma, Dengeli Kart Sisteminin Kurumsal Yönetim Performansını ölçmesi için aşağıdaki klasik Dengeli Kart Sistemi modelini takip etmiştir.

⁴⁹ Tan Lay Hong, (2006). A Balanced Scorecard Approach to Survey Corporate Governance Practices in Singapore's Listed Companies: STI Companies And Government-Linked Companies, erişim tarihi: 18.11.2011, <http://ssrn.com/abstract=905048>.



Şekil 5.1. Araştırma Modeli

5.2.4. Veri Analiz Yöntemleri

Çalışmada veriler, alanında uzman nominal bir gruba uygulanan “Analitik Hiyerarşi Süreç (AHP) Anketi” ile İmalat Sektöründe faaliyet gösteren firmalara uygulanan “Kurumsal Yönetim” anketleri ve firmaların finansal göstergeleri yardımıyla elde edilmiştir. Araştırma esnasında uygulanan “Kurumsal Yönetim Anketi” sorularının firmalara özel bilgileri içermesi nedeni ile firma yöneticileri anketlere cevap vermede çok istekli olmamışlardır. Ancak yüzyüze yapılan görüşmelerde özellikle üst düzey yöneticiler çalışmanın amacını öğrendikten sonra destekleyici tutum içine girmişlerdir. Bununla birlikte, firma performansını ölçmede kullanılan modele finansal etkinin az olmasının beklenmesi araştırma sonuçlarını cevaplayıcılar için de ilginç hale getirmektedir. Buna ilaveten, AHP süreç anketinde karşılaşılan geçerlilik sorunu, anket de yapılan bir iyileştirme ile belirgin bir biçimde aşılmıştır.

Çalışmanın verisi iki farklı gruba uygulanmış olan iki farklı anketten gelmektedir. Bu anketlerden ilki olan Kurumsal Yönetim Performans Ölçüm Anketi Dengeli Kart Sistemine göre tasarlanmış ve Ankara Çevresinde faaliyet gösteren 30 ve üzeri çalışana sahip A.Ş. statüsünde imalat sektöründe faaliyet gösteren 86 adet firmaya uygulanmıştır. İkinci anket ise Dengeli Kart Sistemine ait boyutların ağırlıklarını (birbirlerine karşı göreceli üstünlüklerini) tespit etmek amacı ile AHP prensiplerine uygun

olarak geliştirilmiştir. Bu anket alanında aynı sektörde uzman 34 kişiye uygulanmıştır. Söz konusu AHP anketi ile, Dengeli Kart Sisteminin her bir boyutuna ait 34 farklı ağırlık elde edilmiştir. Kısacası finans, müşteriler, içsel süreçler ve öğrenme ve gelişme boyutları için 34 adet farklı ağırlığa bu anket yardımı ile ulaşılmıştır. Söz konusu 34 adet farklı ağırlık verisi, Risk Active Paket Programı'na yüklenmiş ve her bir boyut için bir dağılım tespit edilmiştir. Boyutları oluşturan alt ifadelerin kendilerini oluşturan üst ifadelerle aynı dağılımı takip edeceği kabulü altında, Monte Carlo Süreci takip edilerek her bir ifade için 2000 adet simüle veri türetilmiştir. Söz konusu performans ağırlıkları yardımı ile, Dengeli Kart Sisteminin teorisi uyarınca boyutlar arası korelasyonlar gözlemlenmiştir. Özetle, AHP anketi yardımı ile elde edilen veriler kullanılarak her bir ifade için 2000 e yakın performans ağırlığı bulunmuştur. Bu performans ağırlıkları her bir soru için yani her bir ifade için farklılaşmaktadır. Her bir ifade birbirinden farklı 2000 adet performans ağırlığına sahiptir. Bu manada, dengeli kart sistemi boyutları arasındaki korelasyonlar da, söz konusu performans ağırlıkları ile ilişkili olarak değişecektir. Çünkü her bir ifadenin bağlı bulunduğu dengeli kart boyutu performansına olan katkısı, o ifadenin performans ağırlığı ile orantılıdır. Örnek olarak, *“1.Firma sahiplerine karar verme dışında yönetsel hak tanınmaktadır”* ifadesi müşteri sürecinin altındadır. Müşteri süreci performansı hesaplanırken, bu ifadeye verilmiş olan cevap direkt olarak alınmaz, söz konusu ifadenin performans katsayısı ile çarpılarak hesaplanır. Söz konusu performans katsayısı ise monte carlo simülasyonu ile türetilmiştir. Türetilmiş olan her bir veri seti için, boyutlararası yeni bir korelasyon sayısı ortaya çıkacaktır. Bu korelasyonların toplamını maksimize eden performans ağırlıkları Excel VBA kullanılarak yazılan bir makro programı vasıtasıyla hesaplanmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde ilk anketin 3 boyutuna ait ölçeklerin kuramsal olarak öngörülen modellere uyumu için güvenilirlik ve geçerlilikleri test edilmiştir. Daha sonra araştırmaya katılan firmaların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Analitik Hiyerarşi Süreci

Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP), karar verme problemlerinin çözümünde kullanılan özellikle de operasyonel araştırmalarda sıklıkla başvurulanan bir yöntemdir. Performans ölçümünde kullanılması ise son dönemde yapılan çalışmalarda karşımıza çıkmaktadır (Yaralıoğlu, 2001: 130). Dengeli Kart Sisteminde kullanılması ise özellikle son 10 yıllık

dönemde (Yuling vd., 2007: 578-580, Leung vd., 2006: 687-688) görülmektedir. Kısaca AHP; karar hiyerarşisinin tanımlanabilmesi durumunda kullanılan, kararı etkileyen faktörler açısından değişkenlerin yüzde dağılımlarını veren bir tahminleme yöntemi olarak açıklanabilir. AHP, önceden tanımlanmış bir karşılaştırma skalası kullanılarak (9'lu skala 5'i aktif olmak üzere), gerek kararı etkileyen faktörler gerekse bu faktörlere göre karar noktalarının önem değerleri açısından, birebir karşılaştırmalara dayanmaktadır.

A.Karar Verme Sorunu ve Ana Matrisin Tanımlanması

Karar verme probleminin tanımlanmasının karar noktaları saptanma aşaması toplam değişken sayısının tespitidir. Bu çalışmada Dengeli Kart Sisteminin 4 temel boyutu mevcuttur.

B.Faktörler Arası Karşılaştırma Matrisinin Oluşturulması

Faktörler arası karşılaştırma matrisi, $n \times n$ boyutlu bir kare matristir ki bu araştırmadaki matris 4×4 şeklindeki bir matris olacaktır. Söz konusu matris boyutların karşılıklı değerlendirilmelerini içereceği için, diagonal olarak 1'e eşit olacaktır.

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix}$$

Faktörlerin karşılaştırılırken, birbirlerine göre sahip oldukları öneme göre değerlendirme yapılır. Faktörlerin birebir karşılıklı karşılaştırılmasında aşağıda verilmiş olan tablodaki önem değerleri kullanılır. Örneğin birinci faktör üçüncü faktöre göre karşılaştırmayı yapan tarafından daha önemli görünüyorsa, bu durumda karşılaştırma matrisinin birinci satır üçüncü sütun bileşeni göreceli önem derecesine göre 1'den büyük bir değer alacaktır; örneğin 3 veya 5. Aksi durumda yani bir faktörün diğer bir

faktörle karşılaştırılmasında, daha önemli tercihi diğer faktörden yana kullanılacaksa bu durumda karşılaştırma matrisinin ilgili değeri 1/5 olacaktır⁵⁰.

Tablo 5.2. AHP Süreci Karşılaştırma Puanları Tablosu

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	Her iki faktörün eşit öneme sahip olması durumu
3	1. Faktörün 2. faktörden daha önemli olması durumu
5	1. Faktörün 2. faktörden çok önemli olması durumu
7	1. Faktörün 2. faktöre nazaran çok güçlü bir öneme sahip olması durumu
9	1. Faktörün 2. faktöre nazaran mutlak üstün bir öneme sahip olması durumu
2,4,6,8	Ara değerler

C. Faktörlerin Yüzde Ağırlıklarının Belirlenmesi

Karşılaştırmalı üstünlüklerin yani sözel ifadelerin sayısal olarak ortaya konması için karşılaştırma matrisini oluşturan sütunlar kullanılır ve n adet ve n bileşenli B sütun vektörü oluşturulur.

$$B_i = \begin{bmatrix} b_{11} \\ b_{21} \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ b_{n1} \end{bmatrix}$$

B sütun vektörün her bir bileşeni ise aşağıdaki formülden çekilir,

$$b_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}}$$

Formül 5.1

⁵⁰AHP, erişim tarihi:21.10.20010

http://www.deu.edu.tr/userweb/k.yaralioglu/dosyalar/Analitik_Hiyerarshi_Proces.doc

Her bir faktör için oluşturulan B vektörleri bir araya getirildiğinde ise C matrisi oluşmaktadır.

$$C = \begin{bmatrix} c_{11} & c_{12} & \dots & c_{1n} \\ c_{21} & c_{22} & \dots & c_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ c_{n1} & c_{n2} & \dots & c_{nn} \end{bmatrix}$$

Aşağıda detayı verilmiş olan 5.2 formülü uygulanarak, C matrisini oluşturan satır bileşenlerinin aritmetik ortalaması alınır ve her bir faktörün ağırlığını gösteren Öncelik Vektörü olarak adlandırılan W sütun vektörü elde edilir.

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^n c_{ij}}{n}$$

Formül 5.2

W vektörü 1*n ya da bu araştırmada 1*4 vektörü olacak ve her bir kurumsal yönetim boyutuna ait yüzdesel ağırlığı verecektir.

$$W = \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ w_n \end{bmatrix}$$

D. Faktör Kıyaslamalarındaki Tutarlılığın Ölçülmesi

AHP kendi tutarlı bir sistematığe sahiptir, ancak sonuçların kabul edilebilirliği, cevaplayıcının faktörler arasında yaptığı birebir karşılaştırmadaki tutarlılığa bağlı olacaktır. Bu karşılaştırmalardaki tutarlılığı, Tutarlılık Oranı (Confidence Ratio/CR) ile yapmaktadır. Öncelikle temel değer adı verilen (λ) bir katsayının hesaplanması sürecin ilk adımıdır. λ 'nın hesaplanması için öncelikle A karşılaştırma matrisi ile W öncelik vektörünün matris çarpımından D sütun vektörü elde edilir.

$$D = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ w_n \end{bmatrix}$$

Daha sonra Formül 5.3’de gösterildiği gibi, D sütun vektörü ile W sütun vektörünün karşılıklı elemanlarının bölümünden her bir değerlendirme faktörüne ilişkin temel değer (E) elde edilir. Bu değerlerin aritmetik ortalaması (5.4 formülü) ise karşılaştırmaya ilişkin temel değeri (λ) verir.

$$E_i = \frac{d_i}{w_i}$$

Formül 5.3

$$\lambda = \frac{\sum_{i=1}^n E_i}{n}$$

Formül 5.4

λ hesaplandıktan sonra Tutarlılık Göstergesi (Confidence Indicator/CI), (Formül 5.5) formülünden yararlanarak hesaplanabilir.

$$CI = \frac{\lambda - n}{n - 1}$$

Formül 5.5

Son aşamada ise CI, Random Gösterge (RI) olarak adlandırılan ve Tablo 5.3’ de gösterilen standart düzeltme değerine bölünerek CR elde edilir.

Tablo 5.3. RI Değerleri

N	RI	N	RI
1	0	8	1,41
2	0	9	1,45
3	0,58	10	1,49
4	0,90	11	1,51
5	1,12	12	1,48
6	1,24	13	1,56

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Formül 5.6

Hesaplanan CR değerinin 0.10'dan küçük olması karar vericinin yaptığı karşılaştırmaların tutarlı olduğunu gösterir. CR değerinin 0.10'dan büyük olması ya AHP'deki bir hesaplama hatasını ya da karar vericinin karşılaştırmalarındaki tutarsızlığını gösterir.

AHP'de karşılaşılan en önemli problemlerden biri de söz konusu araştırma yönteminin güvenilirliğini artırmak için anketin birden çok cevaplayıcıya uygulandığı durumda ortaya çıkan seçim problemidir. Bu manada, literatürde değişik çalışmalar ve önermeler mevcuttur. Li ve diğerleri (2009: 62) söz konusu alternatifler arasından CR (confidence Ratio) değeri minimum olan cevaplayıcının anketinin seçilmesinin en verimli çözüm olduğunu savunmuşlardır. Balaji ve diğerleri (2012: 18) ise λ değerini maksimum yapan anketin seçilmesinin uygun olacağını önermişlerdir. Ancak her iki çözümde ankete cevap veren katılımcıların yaptıkları seçimlerin önemli bir kısmını etkisiz hale getirmekte ve araştırmanın verimliliğini ciddi şekilde azaltmaktadır. Bu problemlere Ereeş (2013: 67) diğerleri değinmişler ve median ya da ortalama değerin alınmasının en verimli sonucu getireceğini savunmuşlardır. Ancak tüm bu yöntemler, AHP anketleri arasından yapılacak olan seçimde en etkin ya da en verimli anket cevabını ya da performans ağırlıklarının bulunmasında yapısal bir yol izleyememekte, ancak belki bir mantık çerçevesinde olası en doğru anketi yakalamaya çalışmaktadırlar.

Bu çalışmada, en doğru performans ağırlıklarına ulaşabilmek için iki ana destek noktasından yola çıkılmıştır. Bunlardan birincisi, Dengeli kart sisteminin kendi teorisi gereği, Öğrenme, Müşteri ve Paydaşlar, Finansal ve İç Süreçler arasında var olan korelasyon ilişkisidir. İkincisi ise, diğer çalışmalardan farklı olarak birden çok alanında uzman tarafından cevaplandırılmış AHP anketlerinin varlığıdır. Her bir anketin en az diğeri kadar değerli olduğu bu çalışmada, anketlere araştırmaya katkı açısından hak ettikleri değerin verilmesi için bir simülasyon yöntemi uygulanması düşünülmüştür. Söz konusu simülasyon yöntemi Finansal Risk alanında kullanılan ve daha çok stokastik path'ler oluşturmak için tercih edilen Monte Carlo simülasyonundan devşirilmiştir. AHP anketine verilen cevaplardan yola çıkılarak, her bir performans boyutu için bir

dağılım elde edilmiş ve daha sonra bu dağılımlar kullanılarak, dağılımların genel özelliklerine uygun randomize (rassal) ağırlıklar üretilmiştir. Her bir randomize (rassal) ağırlık için, 86 firma üzerinde uygulanan dengeli kart anketine verilen cevaplarda oluşan korelasyonlara bakılmıştır. Yazılmış olan bir excel makrosu ile, Risk Active programında üretilmiş olan 2000'e yakın randomize (rassal) ağırlık 86 firmaya uygulanan anketler için bir araya getirilmiş ve ortaya her bir randomize (rassal) ağırlık için korelasyon değeri çıkmıştır. 2000 defa tekrarlanan bu işlemten sonra, korelasyonları maksimize eden ağırlıklar dengeli kart sisteminin ağırlıkları olarak kabul edilmiştir.

Monte Carlo Simulasyonu

Monte Carlo Simulasyon süreci, rassal veri oluşturmak amacı ile düzgün dağılımdan rassal değişkenler elde etme olarak tanımlanmaktadır. Düzgün dağılım, değişkenlere ait alt ve üst limitler, standart sapma, eğiklik, yatıklık, median, mod gibi değerlerin bilindiği ve dağılıma ait her bir değer için eşit olasılığa sahip olduğu dağılımdır (Öztürk, 2004: 117-118). Söz konusu simülasyonun uygulanması için, bütün değerlerin eşit şansa sahip olması ve bir değer meydana gelmesinin ötekilerden bağımsız olması gerekmektedir.

Monte Carlo Simulasyonu; ortaya çıkmış gerçek bir durumun stokastik modelini oluşturup, bu model üzerinden örnekleme deneyleri hazırlama tekniği olarak tanımlanabilir. Bu manada araştırmada AHP anketinden elde edilmiş olan, faktörlere ait yüzde ağırlıklar gerçek bir durumdur. Bu durum, elde edilecek dağılımlar yardımı ile simüle edilebilir. Bu tip simulasyonların, stokastik yapıda birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkene sahip sistem çıktılarının çalışılmasında kullanılması sebebi ile, bu araştırmada hedeflenen DKS boyutları arasındaki korelasyonu maksimum yapan göreceli ağırlıkları bulma konusunda oldukça faydalı bir yöntemdir.

Bu yaklaşımda, gerçek sistemin çalışmasıyla yakından ilgili ve sistemi tanıyan bir kişi ile model hakkında görüşmek ve modeli gözden geçirmek gerekmektedir. Doğal olarak modelin sonuçlarını ve modelin mantıklılığını uygun kişi ile gözden geçirmek subjektif bir olaydır. Bu araştırmada, ortaya çıkan yüzde ağırlıkların, cevaplayıcı tahminlerinden ne kadar saptığı önemli bir araştırma değişkeni olarak kullanılacaktır.

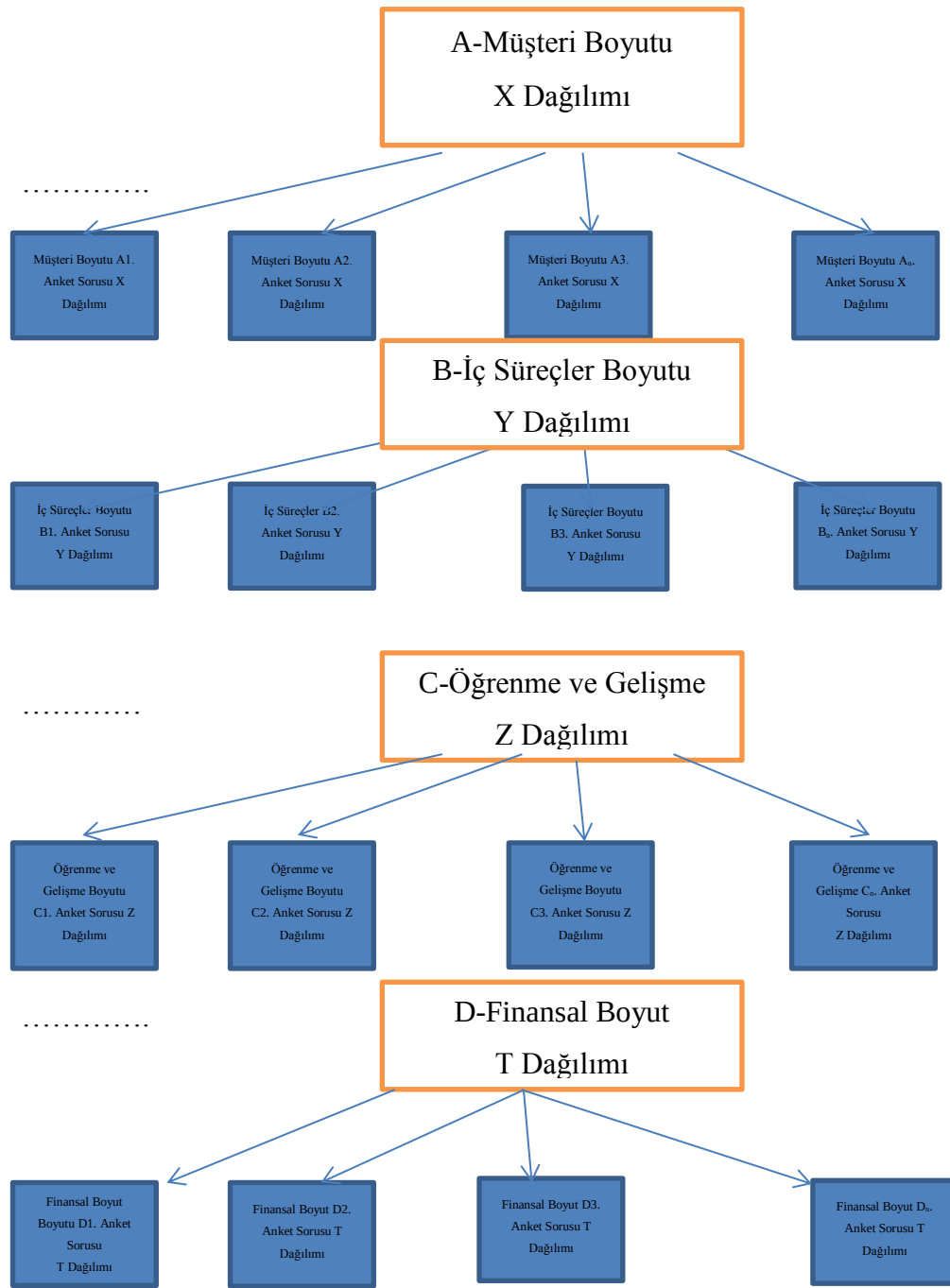
Simulasyon yönteminin son safhası, simulasyon sonuçlarının yorumlanması ve analiz edilmesini kapsamaktadır. Modelin sonuçlarının güvenilirliği deneme sayısının artırılması ile mümkündür. Gerçek simulasyon problemlerinin pek çoğu için ayrıntılı veri toplama ve inceleme olanağı yoktur. Bu nedenle de model kurmada soyutlama işlemi yapılır. Bir sistemin elemanları seçildikten sonra hipotez ya da söz konusu model kurulur veya problem denemeye bırakılır ve oluşturulmuş ya da üretilmiş olan rassal sayılar vasıtasıyla, bu sayıların model ya da problem üzerine olası etkileri gözlenir.

Monte Carlo Simülasyonunun Adımları ise şu şekilde sıralanmaktadır (Bostancı ve Demir, 2008: 7-8);

- Probleme ait önemli değişkenler belirlenip, bu değişkenlerin ihtimal dağılımları saptanır.
- Herbir değişken için kümülatif ihtimal dağılımı belirlenir.
- Herbir değişken için rassal sayı aralıkları belirlenir.
- Rassal sayılar seçilir (veya üretilir),

En son olarak, seçilen rassal sayılar kullanılarak denemeler gerçekleştirilir

Monte Carlo Simulasyonu uygulanırken öncelikle her bir Performans Boyutuna ilişkin Performans Katsayılarına (Score Weight) ait dağılım için uzman kişilere AHP anket uygulanmıştır. Her bir performansı oluşturan soruların da bu dağılımları takip ettiği varsayımı altında, Müşteri Boyutu, İçsel Süreçler Boyutu, Öğrenme ve Gelişme Boyutu ve Finansal Boyutu oluşturan her bir soru için de, bağlı bulunduğu boyutun katsayı dağılımına uygun yeni katsayı verileri üretilmiştir.



Şekil 5.2. Boyutlar ile Anket İfadeleri Arasındaki İlişki

Jorion (2008: 152-155) aynı dağılımı takip eden verilerin toplamalarının da aynı dağılımı takip edeceğini savunmaktadır. Kısacası aynı dağılımı takip eden ve Müşteri Boyutunun altında bulunan A1 ve A2 ve diğer anket ifadeleri (soruları) toplandığında aynı dağılımı takip eden, Müşteri Boyutu Performansına ait yeni bir veri seti ortaya çıkmaktadır. Müşteri boyutuna ait bu veri, müşteri boyutu altındaki her bir anket sorusuyla (ifadelerle) aynı dağılımı takip etmektedir. Bu durumda, her bir süreç kendini oluşturan sorularla (ifadelerle) aynı dağılımı takip edecek ve ya da her bir soru (ifade) kendisini

oluşturan ana kütlenin dağılımına sahip olacaktır. Söz konusu ilkeyi takip ederek, uzman kişilere uygulanan ilk anket sonucunda elde edilen her bir boyuta ait 34 farklı performans katsayısı (weight score) kullanılarak boyutlar için açıklayıcı istatistiki bir dağılım bulunmuştur (her bir boyut için farklı bir dağılım). Daha sonra her bir boyut tek tek ele alınmış, her bir boyutun altındaki ifadenin ana boyut ile aynı istatistiki özelliğe sahip olacağı kabul edilmiştir. Bu kabul altında ise, monte carlo süreci ile veri üretimi aşamasına geçilmiştir.

Araştırmada Kurumsal Yönetim Performans Modeli, Dengeli Kart Sisteminin dört ana boyutu esas alınarak oluşturulmuştur. Dengeli Kart Sisteminin Teorisine uygun olarak toplam performans, bu dört boyut tarafından ölçülen performansların toplamı olarak kabul etmektedir.

Her bir boyutun toplam performansa olan etkisinin aynı olmadığı düşüncesi ile, çalışmada boyutların toplam performansa olan etkisi araştırılmaktadır. Bu amaçla ilk olarak alanında uzman olan nominal bir grubun konu hakkındaki tahminlerine başvurulmuştur. Söz konusu dört boyut için her bir cevaplayıcıya Analitik Hiyerarşi Süreci takip edilerek, bu boyutların birbiri ile karşılaştırılması sorulmuş ve verilen cevaplardan yola çıkılarak her bir anket sorusu (ifadesi) için hesaplanan % ağırlıklar göz önüne alınmıştır. Her bir göstergeye ait dağılımlar elde edilmiştir. (Şekil 5.2, Şekil 5.3, Şekil 5.4, Şekil 5.5). Dengeli kart sistemi daha önceki araştırmalarda da Lu et al., 2008: 376) uygulanmış olup, her bir boyut için cevaplayıcılardan alınan % değerlerinin ortalamalarının direkt olarak performans göstergesi katsayısı olarak kabul edildiği gözlenmiştir. Ancak, literatür daha çok karşılaştırmalı üstünlüklerle elde edilen performans ağırlıkları üzerinde durduğu için bu araştırmada AHP yöntemi tercih edilmiştir.

Bu çalışmada, performans boyutlarının ağırlıklarına ulaşabilmek için Monte Carlo Simulasyon Tekniğinden uyarlanan bir simülasyon tekniği kullanılmıştır. Her bir performans boyutu için, nominal gruba uygulanmış olan anketler vasıtasıyla elde edilen ağırlık dağılımlarını takiben, performans boyutunun sahip olduğu dağılıma ait 2000'e yakın veri üretilmiştir. Daha sonra bu simule ağırlıklar arasından, Dengeli Kart Sisteminin teorisi dikkate alınarak boyutlar arasındaki ilişkiyi, uygulanmış anketler kapsamında maksimize edecek performans ağırlıkları gerçek ağırlık olarak kabul

edilmiştir. Geçmişteki araştırmalarda, performans göstergelerinin değerlendirilmesinde monte carlo gibi stokastik bir süreç olan Yapay Sinir Ağlarına (ANN) rastlanmıştır (Dikmen vd., 2005: 256). Yapay sinir ağları gibi stokastik bir süreç olan Monte Carlo, belli bir dağılıma uygun veri üretmeyi ve bu veriler arasından ana amaca uygun verilerin seçilmesi sürecini içermektedir.

5.3. VERİLERİN ANALİZİ VE ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmanın bu kısmında araştırmaya konu olan firmalara ait bilgile bilgiler, tasarlanan kurumsal yönetim ölçeği boyutlarına ilişkin istatistiki dağılımın özellikleri ve temel araştırma bulguları yer almaktadır.

5.3.1. Araştırmaya Konu Olan İşletmeler ile İlgili Genel Bilgiler

Araştırmaya katılan 86 firmanın 49 tanesinin çalışan sayısı 100'den (%56,9) az 36 tanesinin çalışan sayısı 100-250 arası (41,9), 1 tanesinin ise 250 den fazladır (%1,2).

Firmaların 22 tanesinde aile üyelerinin yönetim kurulunda bulunma oranı %25 den az (%25,5), 40 tanesinde %25 ile 50 arası (%46,5), 20 tanesinde %50 ile 75 arasında (%23,3), kalan 4 firmada ise %75 den daha fazladır (%4,7)

Ankete katılmış olan firmaların faaliyet gösterdikleri sektörlere göre dağılımları ise, 1 adet kağıt ve petrol ürünleri (%1,2), 16 adet metal sanayi (%18,6), 17 adet gıda içki ve tütün (%19,7), 18 adet giyim deri ve dokuma (%20,9), 33 adet metal eşya makine (%38,4) ve 1 adet toprak cam (%1,2) şeklindedir.

Anketi cevaplayan kişilerin eğitim durumu dikkate alındığında; anketi cevaplayan personelin %3,5'i lise mezunu, (%19,9'u meslek yüksek okul mezunu, %72,0'si fakülte mezunu, %4,6'sı yüksek lisans ve doktora mezunudur.

Ankete cevap veren personelin pozisyonlarına göre dağılımları incelendiğinde ise, %2,3'ü Yönetim Kurulu Başkanı, %2,3'ü Yönetim Kurulu üyesi, %2,3'ü Genel Müdür Yardımcısı, %54,7'si Departman Müdürü/Koordinatör ve %38,4'si mühendis, uzman ve muhasebeci şeklindedir.

Anketi cevaplayanlar arasında firmadaki departman yöneticileri ya da uzman kadroları organize eden koordinatör pozisyonunun ağırlıkta olması dikkat çekmektedir. Bazı firmaların imalat ofisleri dışında genel koordinatörlüğü sağlayan merkez ofislerde pazarlama, muhasebeci ve uzman çalıştırdıkları görülmektedir.

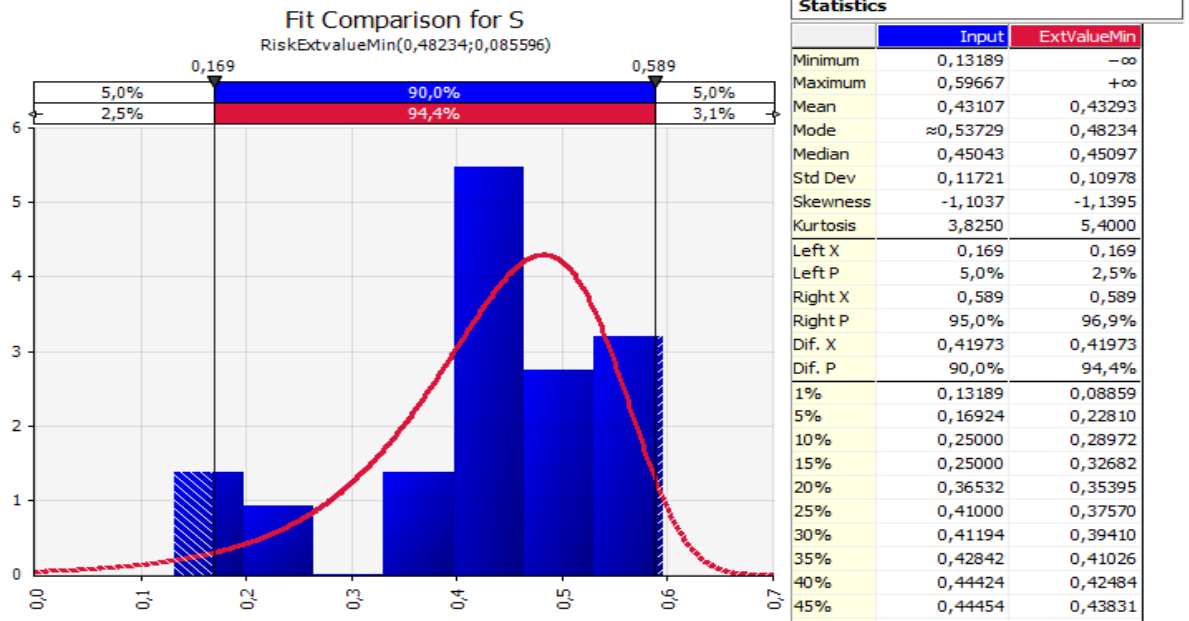
5.3.2. Kurumsal Yönetime Ait Boyutların İstatistikî Dağılım Özellikleri

Nominal uzman grubun vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda müşteri ilişkileri boyutu için oluşan dağılım, logistik dağılım gösterir. Dağılımın aritmetik ortalaması 0,253 ve standart sapması 0,044'tür. İç süreçler boyutu için oluşan dağılım uniform bir dağılım göstermekte ve bu dağılımın aritmetik ortalaması 0,431 ve standart sapması 0,117'dir. Öğrenme ve gelişme boyutu için oluşan dağılım ise üçgen dağılıma göstermektedir. Bu dağılımın aritmetik ortalaması 0,166 ve standart sapması 0,037 olarak saptanmıştır. Finansal boyut ise logistik dağılım göstermektedir. Bu dağılımın aritmetik ortalaması 0,149 ve standart sapması 0,081 olarak hesaplanmıştır.

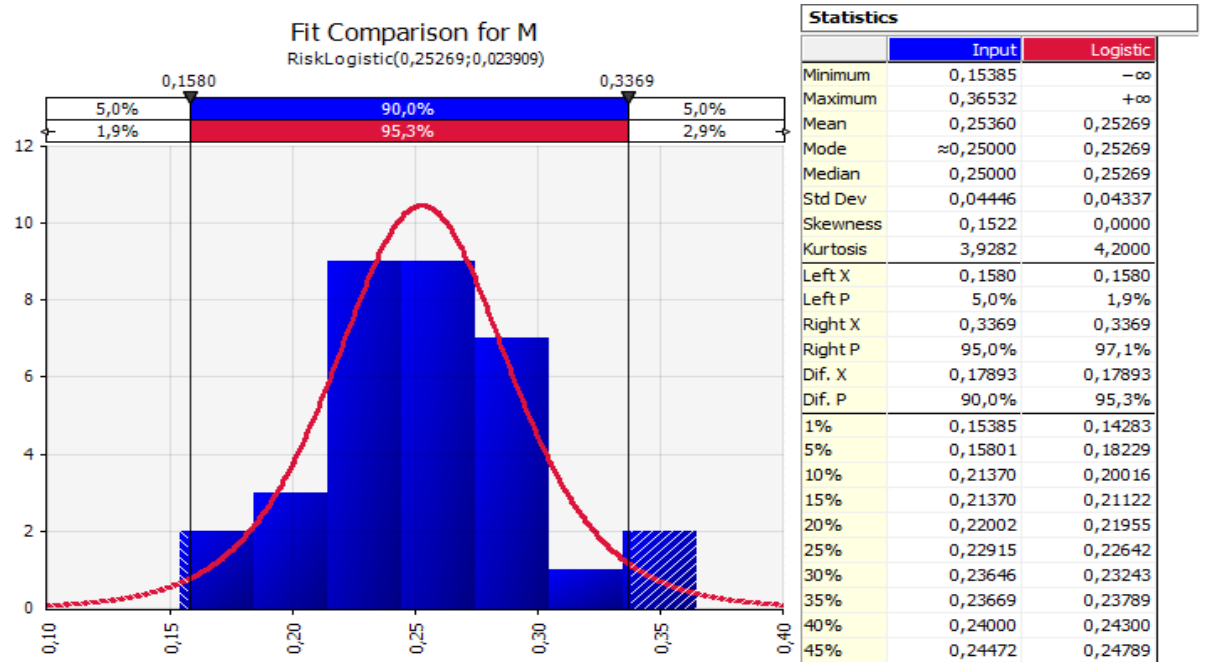
Söz konusu nominal uzman grubun AHP anketine verdiği cevaplara ilişkin hesaplamaların güven endeksi ile karşılaştırılması ise Tablo 5.4'de detaylı olarak her bir anket bazında sunulmuştur. Söz konusu anketlerden önce nominal grub sözlü olarak bilgilendirilmiş ve anket süresinde verdikleri cevaplara ilişkin sorular yanıtlanmış ve anketin tutarlı sonuçlar verebilmesi için AHP süreci ile ilgili olarak cevaplayıcılar yönlendirilmiştir.

Tablo 5.4. AHP Süreci Sonucunda Oluşan Yüzde Değerler

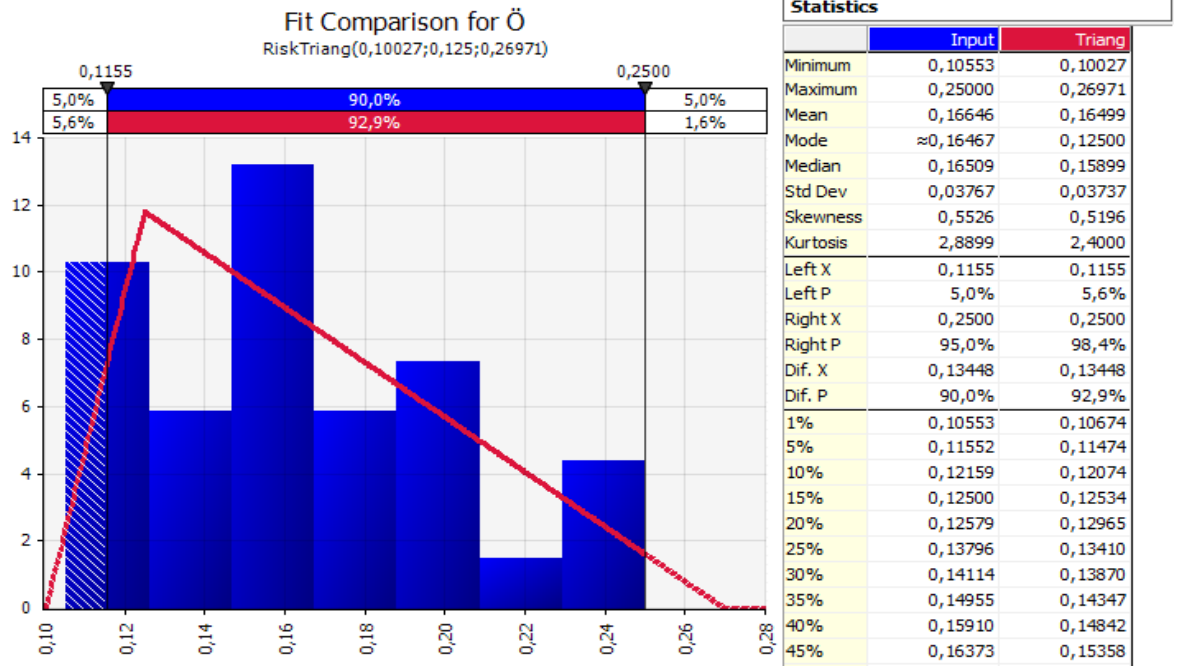
Süreç	Müşteri	Öğrenme	Finans	Lambda	CI	RI	CR
0,588965	0,215879	0,11552	0,079635	4,219129	0,073043	0,98	0,074534
0,596667	0,229155	0,118823	0,055355	4,244403	0,081468	0,98	0,08313
0,534887	0,208846	0,163835	0,092432	4,240239	0,08008	0,98	0,081714
0,538006	0,236688	0,1317	0,093605	4,136489	0,045496	0,98	0,046425
0,484193	0,271508	0,137956	0,106342	4,119421	0,039807	0,98	0,040619
0,524869	0,238845	0,143286	0,092999	4,087761	0,029254	0,98	0,029851
0,25	0,25	0,25	0,25	4	0	0,98	0
0,25	0,25	0,25	0,25	4	0	0,98	0
0,506236	0,213698	0,165273	0,114792	4,184725	0,061575	0,98	0,062832
0,537486	0,213698	0,165273	0,103923	4,18118	0,060393	0,98	0,061626
0,47348	0,220018	0,170723	0,135778	4,18629	0,062097	0,98	0,063364
0,571314	0,158013	0,158013	0,11266	4,187118	0,062373	0,98	0,063646
0,47202	0,236465	0,18601	0,105505	4,118891	0,03963	0,98	0,040439
0,444242	0,236465	0,18601	0,115505	4,120889	0,040296	0,98	0,041119
0,4078	0,2342	0,1872	0,1226	4,121727	0,040576	0,98	0,041404
0,45467	0,263049	0,14114	0,14114	4,010359	0,003453	0,98	0,003523
0,5	0,25	0,125	0,125	4	0	0,98	0
0,356228	0,324978	0,193739	0,125056	4,045939	0,015313	0,98	0,015626
0,456111	0,244722	0,193472	0,105694	4,32801	0,109337	0,98	0,111568
0,444537	0,283166	0,165087	0,107209	4,071224	0,023741	0,98	0,024226
0,439103	0,280449	0,163729	0,11672	4,181353	0,060451	0,98	0,061685
0,414661	0,295872	0,159097	0,13037	4,081303	0,027101	0,98	0,027654
0,131886	0,26371	0,225248	0,379156	4,84402	0,28134	0,98	0,287081
0,536364	0,220455	0,121591	0,121591	4,020621	0,006874	0,98	0,007014
0,387338	0,274838	0,198133	0,139692	4,121727	0,040576	0,98	0,041404
0,365319	0,365319	0,149551	0,119812	4,204962	0,068321	0,98	0,069715
0,190563	0,299876	0,125716	0,383844	4,143024	0,047675	0,98	0,048648
0,169236	0,289434	0,12579	0,41554	4,16583	0,055277	0,98	0,056405
0,450435	0,266884	0,189275	0,093406	4,310949	0,10365	0,98	0,105765
0,461538	0,153846	0,230769	0,153846	4,119044	0,039681	0,98	0,040491
0,428419	0,252671	0,182959	0,135951	4,300083	0,100028	0,98	0,102069
0,444537	0,283166	0,165087	0,107209	4,071224	0,023741	0,98	0,024226
0,411943	0,336943	0,105529	0,145585	4,133467	0,044489	0,98	0,045397



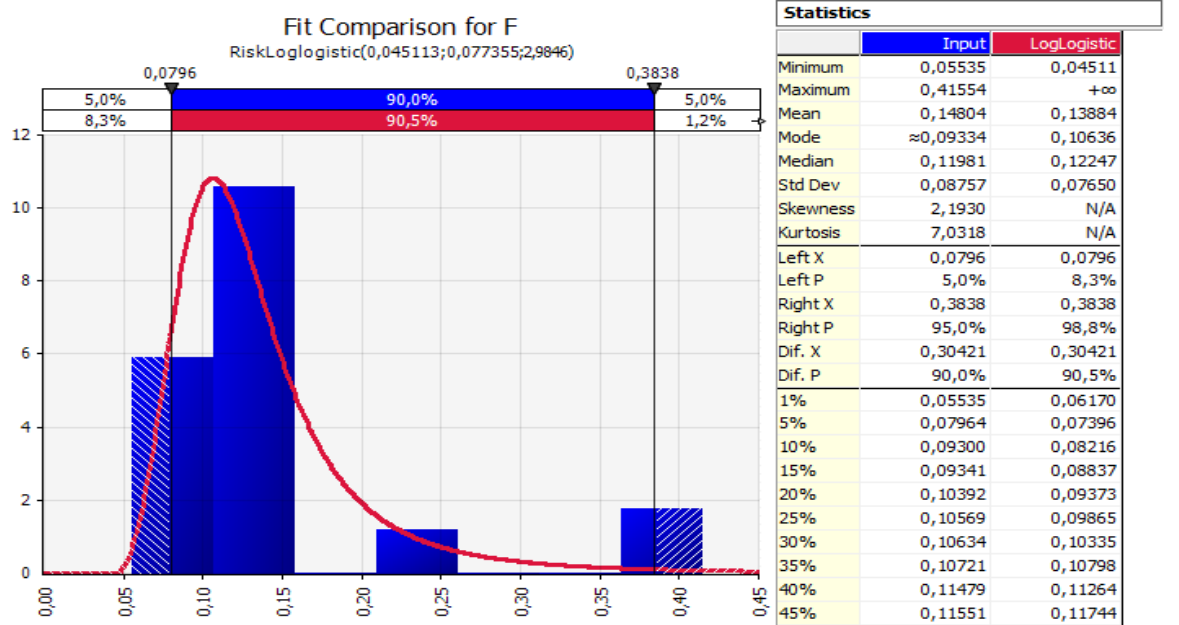
Şekil 5.3. İç Süreçler Boyutuna Ait AHP Sürecinden Elde Edilen Performans Skorunun Dağılımı



Şekil 5.4. Müşteri Boyutuna Ait AHP Sürecinden Elde Edilen Performans Dağılımı



Şekil 5.5. Öğrenme ve Gelişme Boyutuna Ait AHP Sürecinden Elde Edilen Performans Skorunun Dağılımı



Şekil 5.6. Finansal Boyuta Ait AHP Sürecinden Elde Edilen Performans Skorunun Dağılımı

5.3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Analizine İlişkin Araştırma Bulguları

İnceleme sonucunda elde edilen bulgular çalışmayı yönlendiren iki ana araştırma sorusuna cevap aranacak şekilde sunulmaktadır. Öncelikle çalışmada araştırma değişkenleri ve boyutları ile ilgili Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda her bir değişken ve boyutlarına (Dengeli Kart Sistemi Boyutları) ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyonlar ve Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 5.5'te verilmiştir.

Dengeli Kart Sistemi ile ilgili olarak gerek ilk dönem yapılan çalışmalar (Kaplan and Norton,1994: 2) gerekse son yıllardaki araştırmalar (Maiga and Fred, 2003: 295), özellikle boyutlar arası ilişkilere odaklanmıştır. Bu araştırmada söz konusu boyutlar arası korelasyonu maksimize eden performans ağırlıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. İlk olarak yapılan güvenilirlik analizinin ardından, müşteri boyutundan herhangi soru (ifade) çıkarılmamıştır. Ancak güvenilirlik katsayısı düşük çıktığı için iç süreçler boyutundan 26.ifade (*Her bir yönetim kurulu üyesi için en az 2 yıllık süre itibariyle teşvik ve jestiyonları da içine alan her türlü harcamayı kapsayan bir planı bulunmaktadır.*) ve 35. ifade (*Güvenlik ve risk kurulu üyelerinin, farklı kurullara üyelikleri ya da başka firmaların yönetim kurullarına üyelikleri normal karşılanan bir durum değildir.*) çıkarılmıştır. Benzer şekilde öğrenme ve gelişme boyutunun güvenilirlik katsayısı düşük olduğundan 52. ifade (*Yıllık olarak bu görevlere uygun olarak faaliyet değerlendirme raporları mevcuttur.*), 57.ifade (*Eğitim programları üst düzey yöneticilerin ve yönetim kurulu üyelerinin performans değerlendirme raporlarına ve bireysel ihtiyaçlarına göre hazırlanmaktadır.*) ve 58.ifade (*Firma üst düzey yöneticileri farklı cinsiyet ve eğitim düzeylerine sahip kişilerden oluşur.*) kapsam dışı bırakılmıştır.

Finansal Boyut verileri bu çalışmada, literatürdeki bir çok araştırmada olduğu gibi finansal oranlar vasıtası ile ölçülmüştür. Kesikli olan likert ölçeği verilerinden farklı olarak, finansal boyut verileri süreklidir. Araştırmada kullanılan diğer 3 boyutun verileri, kendi doğaları gereği, ölçeklendirme (5 li likert ölçeği) yolu ile elde edilmiştir. Dördüncü boyut olan Finansal Boyut verilerinin, diğer üç boyut ile uyumlu olmasını sağlamak amacıyla Yu ve arkadaşlarının (2007: 46) benzer bir çalışmada izledikleri yol takip edilmiş ve finansal boyut verileri de (finansal oranlar) 5'li sınıflamaya tabi

tutulmuştur. Finansal boyut için ise verilerin süreklilik arz etmesi sebebi ile güvenilirlik katsayısı hesaplanamamıştır.

Bu araştırmada, müşteri boyutu 20, iç süreçler 28, öğrenme ve gelişme 7 ve finansal boyut ise 5 ifade ile ölçülmüştür. Her bir performans boyutuna ait, daha önceden belirlenmiş ve uygulanmış olan AHP anketleri yardımı ile elde edilmiş dağılımlar kullanılarak 2000 adet performans ağırlıkları verileri oluşturulmuştur.

Veri setinde, nominal gruba uygulanan AHP anketi sonrasında her bir boyuta ait 4 adet farklı dağılım bulunmaktadır. Daha sonra, bu boyutlara ait anket soruları (ifadeleri) için, bu ifadelerin ait oldukları boyutun dahil olduğu dağılıma uygun olarak monte carlo simülasyon sürecini takiben 2000 adet performans ağırlığı verisi üretilmiştir. Bu işlemler sonucunda, her bir simülasyonda, anket formundaki toplam 60 ifade için, soruların (ifadelerin) bağlı bulundukları dağılımdan performans değeri üretilmiş bulunmaktadır (Monte Carlo Simulasyonu). Her bir soru (ifade) için simüle ağırlık üretilirken ve toplam korelasyonlar hesaplanırken şu süreç takip edilmektedir;

1. Her Bir Boyut İçin (Dengeli Kart Sisteminin 4 Boyutu), AHP anket sonucundan gelen dağılımlara uygun 2000 tane simüle ağırlıklar üret.
2. Daha sonra her bir boyutun altında olan her bir soru (ifade) için boyut dağılımlarına uygun 2000 adet daha yeni ağırlık verisi üret.
3. Bu aşamadan sonra, her bir boyut için üretilen 2000 ayrı simüle değer için, boyut ağırlıklarını kendi içinde %100'e standardize et. İlk simülasyonda, İç süreçler için 0.42, müşteri boyutu için 0.27, öğrenim ve gelişme için 0.12 ve finans boyutu için 0.16 değerleri üretilmiştir. Toplam olarak ortaya 0.97 rakamı çıkmış, bu durumda performans boyutları ağırlıklarını 1.00'a standardize edebilmek için her bir boyut verisi $1.00/0.97$ ile çarpılmıştır (İç süreçler için $0.42 \cdot 1.00/0.97 = 0.432$ yeni simüle performans verisi olarak kabul edilmiştir).
4. Bu aşamada her bir boyut için standardize edilmiş bir ağırlık bulunmaktadır. Ayrıca bu boyuta ait ifadeler içinde üretilmiş simüle ağırlıklar vardır. İfadeler için üretilmiş simüle ağırlıkların toplanarak her bir boyut için toplam ağırlığı oluşturduğu kabul edilmektedir. Yukarıdaki örnekte, iç süreçlerin toplam ağırlığının ilk simülasyonda

0,432 olduğu görülmüştür. Ancak iç süreçleri oluşturan 30 sorunun farklı bir ağırlığı vardır. Bu ağırlıklar için de monte carlo simülasyonu her bir soru için bir defa çalıştırılarak, iç süreç dağılımına uygun ağırlıklar elde edilmiştir. 0,432 değeri 30 soru arasında her bir ifadenin ağırlığı ile orantılı olarak paylaştırılır. Söz konusu işlem 4 boyut için de tekrar edilir. Kısacası her bir Monte Carlo Simulasyonunda, öncelikle her bir boyut için bir ağırlık, daha sonra bu boyutlara ait ifadeler için ayrıca bir ağırlık tahmin edilir. Boyut ağırlıkları toplanarak, her bir boyut ağırlığı %100'e standardize edilir.

5. Elimizde artık toplam olarak %100'e standardize edilmiş her bir boyut için performans ağırlığı ve bu boyutlar altındaki her bir ifade için de oluşturulmuş performans ağırlık değerleri mevcuttur.

6. 86 adet firmaya uygulanmış olan Kurumsal Yönetim Anketi verileri bu performans ağırlıkları ile çarpılarak, ağırlıklandırılmış performans verisi her bir boyut ve her bir firma için ayrı ayrı hesaplanır.

7. Bu işlemi takiben boyutlar arasındaki korelasyonlara bakılır. Araştırma konusu olan 4 boyut arasındaki korelasyonlar toplanır.

8. Söz konusu işlem, 86 firmaya uygulanmış olan; 60 adet performans sorusu ve 4 adet boyut için, 2000 defa tekrar edilir ve 2000 adet farklı karşılıklı korelasyon değerine ulaşılır. Dört boyutun birbiri ile karşılıklı korelasyonları toplanarak; 2000 Adet farklı korelasyon toplamı bulunur.

9. Daha sonra bu toplam korelasyon değerleri arasından, maksimum olan seçilir.

Müşteri Boyutu					
Soru	Firma	Firma Cevabı	Performans Ağırlığı	Toplam Performans Puanı	
1	1	1	0,002943236		0,011772944
	2	2	0,002943236		0,011772944
	3	3	0,002943236		0,011772944
	4	4	0,002943236		0,01471618
	5	5	0,002943236		0,011772944
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	86	3	0,002943236		0,008829708
Soru	Firma	Firma Cevabı	Performans Ağırlığı	Toplam Performans Puanı	
2	1	1	0,027960742		0,027960742
	2	1	0,027960742		0,027960742
	3	2	0,027960742		0,055921485
	4	2	0,027960742		0,055921485
	5	1	0,027960742		0,027960742
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	86	2	0,002943236		0,005886472
	-	-	-	-	-
Soru	Firma	Firma Cevabı	Performans Ağırlığı	Toplam Performans Puanı	
20	1	4	0,001471618		0,005886472
	2	2	0,001471618		0,002943236
	3	4	0,001471618		0,005886472
	4	2	0,001471618		0,002943236
	5	3	0,001471618		0,004414854
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	86	4	0,001471618		0,005886472
Müşteri Boyutu Toplam Performans Puanı					
Firma	1	0,045620159			
	2				
	-	-			

İç Süreçler					
Soru	Firma	Firma Cevabı	Performans Ağırlığı	Toplam Performans Puanı	
1	1	3	0,013244562		0,039733687
	2	3	0,013244562		0,039733687
	3	3	0,013244562		0,039733687
	4	3	0,013244562		0,039733687
	5	2	0,013244562		0,026489124
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	86	3	0,002943236		0,008829708
Soru	Firma	Firma Cevabı	Performans Ağırlığı	Toplam Performans Puanı	
2	1	2	0,008829708		0,017659416
	2	2	0,008829708		0,017659416
	3	3	0,008829708		0,026489124
	4	3	0,008829708		0,026489124
	5	2	0,008829708		0,017659416
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	86	2	0,002943236		0,005886472
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
Soru	Firma	Firma Cevabı	Performans Ağırlığı	Toplam Performans Puanı	
28	1	1	0,026489124		0,026489124
	2	2	0,026489124		0,052978249
	3	3	0,026489124		0,079467373
	4	3	0,026489124		0,079467373
	5	2	0,026489124		0,052978249
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	86	4	0,026489124		0,105956498
İç Süreçler Boyutu Toplam Performans Puanı					
Firma	1	0,083882227			
	2	-			

Öğrenme ve Gelişme				
Soru	Firma	Firma Cevabı	Performans Ağırlığı	Toplam Performans Puanı
1	1	1	5	0,004414854
		2	2	0,004414854
		3	4	0,004414854
		4	4	0,004414854
		5	3	0,004414854
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
	86	3	0,004414854	0,013244562
2	1	2	2	0,002943236
		2	1	0,002943236
		3	3	0,002943236
		4	1	0,002943236
		5	3	0,002943236
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
	86	2	0,002943236	0,005886472
7	1	4	4	0,023545888
		2	2	0,023545888
		3	3	0,023545888
		4	4	0,023545888
		5	2	0,023545888
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
	86	3	0,023545888	0,070637665
Öğrenme ve Gelişme Boyutu Toplam Performans Puanı				
Firma	1	2		
	1	2		
	1	2		

Finansal				
Soru	Firma	Firma Cevabı	Performans Ağırlığı	Toplam Performans Puanı
1	1	1	3	0,026399061
		2	2	0,026399061
		3	3	0,026399061
		4	2	0,026399061
		5	2	0,026399061
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
	86	3	0,026399061	0,079197184
2	1	4	4	0,024505795
		2	2	0,024505795
		3	3	0,024505795
		4	3	0,024505795
		5	2	0,024505795
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
	86	2	0,024505795	0,049011591
5	1	4	4	0,018097134
		2	2	0,018097134
		3	4	0,018097134
		4	4	0,018097134
		5	4	0,018097134
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
	86	3	0,018097134	0,054291403
Finansal Boyut Toplam Performans Puanı				
Firma	1	2		
	1	2		
	1	2		

Şekil 5.7 a,b,c,d: Mone Carlo Sürecinde, (AHP Yöntemi İle Elde Edilen Performans Dağılımlarından) Simüle Edilen İlk Performans Ağırlıklarının Ardından Ortaya Çıkan Firma Bazında Performans Değerleri

Bu araştırmada ilk olarak tüm performans ifadeleri aynı ağırlığa sahip iken boyutlar arasındaki korelasyonlar hesaplanmış ve aşağıda Tablo 5.5’te verilmiştir.

Tablo 5.5. Tüm Sorular Eşit Performans Ağırlığına Sahip Olduğu Durumda Ortaya Çıkan Korelasyon Değerleri Ve Güvenilirlik Katsayıları

	Değişkenler	1	2	3	4
Pearson	1. Müşteri	(0.83)			
	2. İç Süreçler	,611**	(0.73)		
	3. Öğrenme ve Gelişme	,535**	,514**	(0.65)	
	4. Finansal	,254**	,364**	,452**	(N.A)

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

Tüm soruların (veya ifadelerin) eşit performans ağırlığına sahip olması durumunda yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, dengeli kart sisteminin esas alındığı kurumsal performans ölçüm modelinde müşteri ilişkileri boyutu ile iç süreçler boyutu ($r = 0.611$, $p < 0.01$) ve öğrenme ve gelişme boyutu ($r = 0.535$, $p < 0.01$) arasında güçlü ve anlamlı bir pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte müşteri ilişkileri boyutu ile finansal boyut ($r = 0.254$, $p < 0.01$) arasında orta düzeyde ve anlamlı pozitif bir ilişki saptanmıştır. Benzer şekilde iç süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutu ($r = 0.514$, $p < 0.01$) ve finansal boyut ($r = 0.364$, $p < 0.01$) arasında güçlü ve anlamlı bir pozitif yönlü ilişki olduğu gözlenmiştir. Son olarak öğrenme ve gelişme boyutu ile finansal boyut ($r = 0.452$, $p < 0.01$) arasında güçlü ve anlamlı bir pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Modeldeki tüm boyutlar arasında yüksek ilişki olması, modelin işlevselliğini ortaya koymaktadır.

Daha sonra ise monte carlo simulasyonları ile her bir boyut için 2000 ayrı ağırlık (veri) üretilmiş ve bu ağırlıklar arasında maksimum korelasyonları veren ağırlığın oluşturduğu değerler aşağıda Tablo 5.6’da sunulmuştur.

Tablo 5.6. En Yüksek Korelasyon Toplamını Veren Simulasyon Sonucunda Firma Bazında Ortaya Performans Değerleri Açısından Performans Boyutları Arasındaki Korelasyonlar Analizi Sonuçları

	Değişkenler	1	2	3	4
Pearson	1.Müşteri	1			
	2.İç Süreçler	,778**	1		
	3.Öğrenme ve Gel	,396**	,486**	1	
	4.Finansal	,323**	,483**	,576**	1

**** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)**

En yüksek korelasyon toplamını veren simulasyon sonucunda firma bazında ortaya performans değerleri açısından performans boyutları arasındaki pearson korelasyon analizi incelendiğinde dengeli kart sisteminin esas alındığı kurumsal performans ölçüm modelinde müşteri ilişkileri boyutunun iç süreçler boyutu ($r= 0.778$, $p<0.01$), öğrenme ve gelişme boyutu ($r= 0.396$, $p<0.01$) finansal boyut ($r= 0.254$, $p<0.01$) ile güçlü ve anlamlı bir pozitif yönlü ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Ayrıca iç süreçler boyutunun, öğrenme ve gelişme boyutu ($r= 0.486$, $p<0.01$) ve finansal boyut ($r= 0.483$, $p<0.01$) ile güçlü ve anlamlı bir pozitif yönlü ilişki içinde olduğu tespiti yapılmıştır. Öte yandan, öğrenme ve gelişme boyutunun finansal boyut ($r= 0.576$, $p<0.01$) ile güçlü ve anlamlı bir pozitif yönlü ilişki içinde saptanmıştır.

Daha öncede belirtildiği gibi, simüle olarak üretilen 2000 değer arasından maksimum toplam korelasyonu veren değer 1871. denemede oluşmuş ve bize aşağıdaki korelasyon değerlerini vermiştir. Veriler performans boyutları arasındaki toplam maksimum korelasyonu vermektedir:

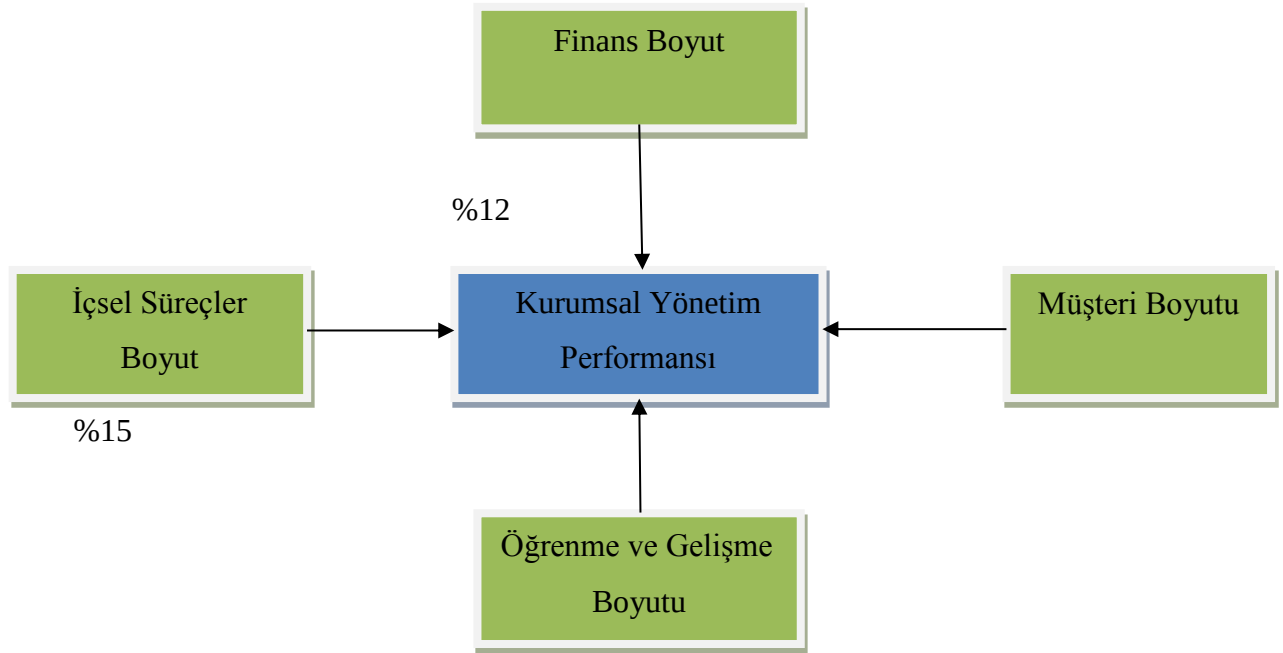
Deneme Sayısı	Müşteri-İç Süreç	Müşteri-Öğrenme Gelişme	İç Süreç-Öğrenme Gelişme	Müşteri-Finansal	İç Süreçler-Finansal	Öğrenme Gelişme-Finansal
1871	0,778	0,486	0,396	0,483	0,323	0,576

Bu deneme sayısına ait performans ağırlıkları ise şu şekildedir.

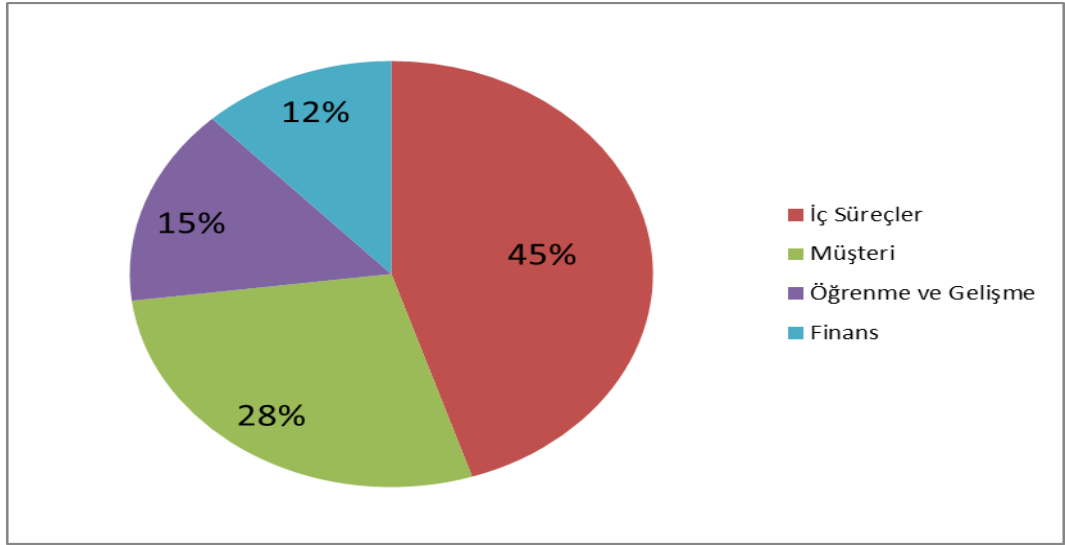
Tablo 5.7. Her Bir Soru Bazında Toplam Performansa Olan Yüzde Katkı ve Her Bir Boyutun Toplam Performansa Olan % Katkısı

Müşteri Boyutu										
Soru	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
Yüzde %	0,027629	0,024559	0,024048	0,019955	0,022513	0,022001	0,017908	0,025583	0,018931	0,026094
Soru	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20
Yüzde %	0,018931	0,023024	0,023024	0,025583	0,024559	0,019443	0,022001	0,020466	0,025071	0,024048
İç Süreçler Boyutu										
Soru	B21	B22	B23	B24	B25	B26	B27	B28	B29	B30
Yüzde %	0,012896	0,009977	0,011361	0,007675	0,01228	0	0,006907	0,012896	0,009977	0,00921
Soru	B31	B32	B33	B34	B35	B36	B37	B38	B39	B40
Yüzde %	0,007675	0,007291	0,009594	0,011745	0,011745	0,009826	0,007675	0,009826	0,007291	0,008442
Soru	B41	B42	B43	B44	B45	B46	B47	B48	B49	B50
Yüzde %	0,00921	0,006907	0,012129	0,012896	0,007675	0,012896	0,007291	0,009594	0,009594	0,007523
Öğrenme ve Gelişme										
Soru	C51	C52	C53	C54	C55	C56	C57	C58	C59	C60
Yüzde %	0,015546	0	0,022814	0,018143	0,022814	0,020011	0	0	0,020946	0,017209
Finans										
Soru	D1	D2	D3	D4	D5					
Yüzde %	0,020413	0,036744	0,016331	0,020413	0,024496					

Sonuç olarak, imalat sektöründe firmaların kurumsal yönetim performansını ölçmek için tasarlanan modelde Kurumsal Yönetim Performans ölçülürken, bu performansa en büyük katkıyı %45 ile “İç Süreçler Boyutu”, ikinci büyük katkıyı %28 ile Müşteri Boyutu, üçüncü büyük katkıyı %15 ile “Öğrenme ve Gelişme Boyutu” ve son olarak da %12 ile “Finansal Boyut” yapacaktır.



Tablo 5.8. Kurumsal Yönetim Performansı Boyutları Ağırlıkları



Şekil 5.9. Kurumsal Yönetim Performansı Boyutlarının Ağırlıkları

SONUÇ

Son yıllarda yaşanan finansal krizler ve daha öncesinde tecrübe edilmiş olan büyük şirket çöküşleri iş hayatında kurumsal yapının sağlamlığının finansal yapı kadar önemli olduğunu bir kez daha ortaya koymuştur. Açık bir sistem olarak organizasyonlar, sadece ürettikleri ürün ya da hizmetle değil, aynı zamanda çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler gibi paydaşlara ilişkin değişken ve çoklu yapılarla da ilgilenmek zorundadırlar. Firmaların faaliyetleri süresince, yatırımcılarını, faydalanıcılarını ve ilişki halinde bulundukları diğer kişi ve kuruluşlar ile olan ilişki ve sorumluluklarını düzenlemek, gereksiz ve aşırı risk almalarını kontrol altına almak, sağlıklı ve uzun dönemli sürdürülebilir bir büyümeyi sağlamak amacı ile 21.yüzyılda kurumsal yönetim anlayışı önemli bir araç olarak kullanılmaya başlanmıştır. Kurumsal yönetim, firmaların faaliyetlerini gözlemlemek, değerlendirmek ve geliştirmek amacı ile bir performans ölçüm modeli kurmayı hedeflemiştir.

Çalışma yaşamında firmaların faaliyet alanlarını verimli bir şekilde seçmeleri, seçtikleri yolda etkin faaliyet gerçekleştirmeleri, bu amaçla verimli bir örgüt yapısı kurarak performanslarını etkileyecek olan faktörleri belirleyerek faaliyetlerinde iyileştirmeler yapmaları önem arz etmektedir. Bununla birlikte farklı boyutları bir araya getiren, kurum içi ve dışı faktörleri gözeten, gelişmeyi ve öğrenmeyi destekleyen bunları yaparken de finansal çıktıları ihmal etmeyen proaktif bir performans ölçümü zorunludur. Bu çalışmada performans ölçümünün postmodern gerekleri düşünülerek, kurumsal yönetim performans ölçüm modeli olarak Dengeli Kart Sistemi kullanılmıştır. Zira kurumsal yönetim performansının her ne kadar farklı yöntemlerle ölçülmeye başlanmış olsa da, kart sisteminin kullanılması oldukça yenidir. Ayrıca son 20 yılda kullanılan kart sistemlerinin bir çoğu, objektif olmaktan uzak, tek boyutlu, belli bir karşılaştırmalara fırsatı vermeyen, gelişme ve zayıflıklara yeterince odaklanılmayan yapılardır. Ancak bu kart sistemlerinin yerini alacak kurumsal yönetim performans

ölçümü ile ilgili modellere dair çalışmalar çok sınırlı sayıdadır. Dolayısıyla Türkiye’de imalat sanayi sektöründe kurumsal yönetim performansının ölçülmesi ile ilgili çalışmaların olmaması ve kurumsal yönetim performansının etkin bir şekilde ölçülmesi için yeni modeller ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla birlikte kurumsal yönetim performans ölçümü ile ilgili AHP ile Dengeli kart sistemini içeren hibrid çalışmaları kapsayan çalışmaların Türkçe yazında olmaması bu çalışmanın bir başka özgün yanını ortaya koymaktadır. Bu alandaki boşluğu doldurmak ve model ihtiyacını gidermek amacıyla bu çalışmada imalat sanayi işletmelerinde Dengeli Kart Sistemi (Balanced Scorecard) İle Kurumsal Yönetim Performansının Ölçülmesi üzerinde durulmaktadır.

Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre dengeli kart sisteminin esas alındığı kurumsal yönetim performans ölçüm modelinde müşteri ilişkileri boyutunun iç süreçler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu, finansal boyut ile güçlü ve anlamlı bir pozitif yönlü ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Ayrıca iç süreçler boyutunun, öğrenme ve gelişme boyutu ve finansal boyut ile güçlü ve anlamlı bir pozitif yönlü ilişki içinde olduğu tespiti yapılmıştır. Öte yandan, öğrenme ve gelişme boyutunun finansal boyut ile güçlü ve anlamlı bir pozitif yönlü ilişki içinde saptanmıştır.

Firmaların kurumsal yönetim performansını ölçmek için AHP ile Dengeli kart sisteminin kullanıldığı hibrid araştırmanın sonuçları incelendiğinde, imalat sektöründe firmaların kurumsal yönetim performansını ölçmek için tasarlanan modelde Kurumsal Yönetim Performansına en büyük katkıyı %45 ile “İç Süreçler Boyutu”nun ve en az katkıyı %12 ile “Finansal Boyut”unun yaptığı tespit edilmiştir. Kurumsal yönetim performansına Müşteri boyutunun %28 ve “Öğrenme ve Gelişme Boyutu”nun da %15 katkı yaptığı saptanmıştır.

Bu bulgular, kurumsal yönetim performans ölçüm modelleri ile oldukça uyumludur. Alman Finansal Analizciler Derneğinin Kurumsal Yönetim Dengeli Kart Performans Değerlendirme Modelinin boyutlarının ağırlıkları bu çalışmanın bulgularıyla önemli ölçüde benzerlik göstermektedir (Corporate Governance Institute, 2010). Ayrıca araştırma Dengeli Kart sistemini kullanması münasebeti ile, diğer boyutlar arasında da karşılaştırma imkanı vermektedir. Modelin firmaların kurumsal yönetim performanslarını geliştirmek için, finansal çıktılar yerine daha fazla içsel süreçlere

odaklanmalarını öneren bulgular ortaya çıkması modelin en önemli katkılarından biridir.

Öte yandan Thompson ve Beiman (2007:84) araştırmasında her ne kadar firmaların finansal performans göstergelerine daha fazla önem verilse de (%20-%30), kurumsal yönetimin en önemli çıktılarının içsel süreçlerle ortaya çıktığı da, kurumsal yönetimin teorisi ve unsurları incelendiğinde kabul gören bir durumdur. Yani tasarlanan modelin finansal olmayan göstergelere ağırlık vererek, kurumsal yönetim performansını ölçmesi oldukça önemli bir katkıdır.

Her sosyal araştırma gibi bu araştırmanın bazı kısıtları vardır. *Birincisi* dengeli kart sistemine dayalı kurumsal yönetim ölçeğinin çok uzun olması nedeniyle yönetici ve uzmanların anketi cevaplamada isteksiz davranmalarıdır. *İkincisi*, firmaların finansal verileri vermede çekingen davranmaları bu çalışmanın bir başka kısıtıdır. *Üçüncüsü* kurumsal yönetim literatüründe hibrid çalışmaların sınırlı sayıda olması nedeniyle yol gösterici araştırmaların olmaması bir başka sınırlama olarak kabul edilebilir. *Dördüncüsü* kurumsal yönetim performans ölçümü için örneklem sayısının az olması bir başka kısıt olarak ifade edilebilir. Örneklem sayısının artması ile daha güvenilir sonuçlara ulaşılabilmesi olasıdır. *Beşincisi* bu çalışmada aynı boyutu ölçmeyi amaçlayan soruların, boyut ile aynı dağılımı izlediği kabul edilmiştir. Bu kabullenme, Monte Carlo Simulasyonu ile veri oluşturmada farklı dağılıma sahip aynı boyut soruları için sorun oluşturabilir.

Kurumsal yönetim performans ölçümü ile ilgili benzer araştırmalar gelecek dönemlerde, farklı firma tiplerine, sektörlere ve coğrafik alanlara rahatlıkla uygulanabilir. Bu kapsamda Dengeli Kart Sistemi Ölçeği araştırmanın sektörüne ve firma yapısına göre uyarlanmalıdır. Bununla birlikte yaratıcı düşünme teknikleri olan ASİT, TRİZ gibi yöntemler kullanılarak kurumsal yönetim performansı ölçmeye yönelik çalışmalar da inceleme beklemektedir.

KAYNAKLAR

- Achary, A., Gottschag, V.V., O.F. ve Hahn M. (2013). "Corporate Governance and Value Creation: Evidence from Private Equity", *Review of Financial Research*, 26(2):368-402.
- Ahn, H. (2001). "Applying The Balanced Scorecard Concept: An Experience Report". *Long Range Plannin* 34: 441-461.
- Ahn, H., Dickmeris, P. (2000). "Experiences With The Introduction of Balanced Scorecard", Working Report No:2000/01, Chair of Industrial and Environmental Management, University of Aachen, Aachen
- Akkermans, E.A., Oorschot, K.E. (2005). "Relevance Assumed: A Case Study of Balanced Scorecard Dynamic Systems", *Journal of Operational Research Society*, 56: 931-941.
- Aktan, M.A. (2006). Kurumsal Yönetim ve Risk, Elit Ofset, İstanbul.
- Anderson, M., Sohal A.S. (1999). "A Study of The Relationship Between Quality Management Practices and Performance in Small Businesses", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(9): 859-877.
- Andrews, K. R. (1987). "*The Concept of Corporate Strategy*". (3rd ed.). Homewood: Irwin
- Ansoff, H.I. (1965). "Corporate Strategy: An Analytic Approach To Business Policy For Growth and Expansion. McGraw Hill, New York
- Ararat, M., Ugur, M. (2003). "Corporate governance in Turkey: An Overview and Some Policy Implications", *Corporate Governance*, 3(1): 58-75.
- Armen, A., Demsetz, H. (1973). "The Property Right Paradigm", *The Journal of Economic History*, 33(1): 16-27.
- Avery, G.C., Fenwick, F.J. (2008). "Missing Links In Understanding The Relationship Between Leadership and Organizational Performance", *International Business & Economics Research Journal*, 7(5): 67-78.

- Bakhitar, A, Burwanggono P., Metasari N. (2009). "Maintenance Function's Performance Evaluation Using Adapted Balanced Scorecard Model", *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 58: 548-562.
- Balaji, M., P.Madhumathi, G., Karuppusami D. (2012). "AHP Based Agile Supply Chains", *International Journal of Engineering and Innovation Technology*, 1(2):16-22.
- Barney, JB. (2002). "Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective On The Resource-Based View", *Journal of Management*, 27(6) :643-650.
- Başaran, İ.E. (1996). "Örgütsel Davranış", Gül Yayınevi, Ankara
- Bass, B., Avolio, B.J. (1989). "Potential Biases in Leadership Measures: How Prototypes, Leniency, & General Satisfaction Relate To Ratings & Rankings of Transformational & Transactional Leadership Constructs", *Educational & Psychological Measurement*, 49: 509-527.
- Bebechuk, L.A. (2005). "Then Case for Increasing Shareholder Power", *Harvard Law Review*, 118: 835-914.
- Bebzcuk L.A., Ricardo N. (2005). "Corporate Governance and Ownership: Measurement and Impacton Corporate Performance and Dividend Policies in Argentina", *Latin American Research Network Working Paper*, R-5/16:1-59.
- Beiner, S., Drobetz, W., Schmid, M.M., Zimmermann H., (2003), "An Integrated Framework of Corporate Governance and Firm Valuation," *European Financial Management*, 12: 249-283.
- Belacourt, B., Kluge, H. (1999) "Board Performance and Corporate Governance, *IVEY Business Journal*, Mart/Nisan:26-32.
- Berle, A.A., Means, G.C. (1933). "The Modern Corporation and Private Property", New York: McMillan
- Bhagat, B., Bolto S. (2008). "Corporate Governance and Firm Performance", *Journal of Corporate Finance*, 14(3): 257-274.

- Bhradawaj, K. (2000). "The Resource Based Perspective on Information Technology, Capabilities and Firm Process", *MIS Quarterly*, 4(1): 169-196.
- Bianco, M., Casavola P. (1999). "Corporate Governance Effect on Financial Performance and Firm Performance", *Euroepan Economic Review*, 43: 155-188.
- Bigliardi, B., Dormio, A.I. (2010). "A Balanced Scorecard Approach for R&D: Evidence From A Case Study", *Facilities*, 28(5/6): 278-289.
- Bijman, J., Henrikse, G., Osjen, A. (2013). "Accommodating Two Worlds in One Organization: Changing Board Models in Agricultural Cooperatives", *Managerial and Decision Economics*, 34(3-5): 204-217.
- Black, B.S., Kim W., Hasung P., Suh K. (2010). "How Corporate Governance Affects Firm Value: Evidence on Channels from Korea", ECGI - Finance Working Paper No. 103/2005
- Black, E., Thomas A.C., Michael M. (2006). "Shareholder Activism and Corporate Governance", *New Palgrave Dictionary of Economics and Law*, 24:459-475.
- Blair, M., Shareholder, V. (2003). "Corporate Governance and Corporate Performance: A Post-Enron Reassessment of the Conventional Wisdom. Corporate Governance And Capital Flows in A Global Economy", *Oxford University Press*, <http://ssrn.com/abstract=334240> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.334240>
- Blairi, M., Joe M. (2010). "Employees and Corporate Governance", Virginia: Donnelly and Suns
- Blickle, T., Hess, H. (2006). "From Process Efficiency to Organizational Performance", *Business Process Managament*, 26(4): 269-281.
- Bolten, N. (2009). "Enterprice Strategy", Oxford:Mcmillian
- Bostancı, B., Demir H. (2008), "Taşınmaz Geliştirmede Risk Analizi", *Jeodezi ve Jeoinformasyon ve Arazi Yönetimi*, 2(39): 5-11.

- Boubakari, N., Cosset J.C., Guedhami O. (2003). "Corporate Governance and Economic Environment, Firm Level Evidence from Asia", *Pacific Basin Finance Journal*, 281: 186-212
- Bradley, N. (2004). "Corporate Governance Scoring and the Link between Corporate governance and Performance Indicators: In search of the Holy Grail", *Corporate Governance: An International Review*, 12(1): 8-10.
- Brignall, T.J.S., Modell S. (2000). "An Institutional Perspective on Performance Measurement and Management in The New Public Sector", *Management Accounting Research*, 11(3): 281-306.
- Brush, C.G., Vanderwerf P.A. (1992). "A Comparison of Methods and Sources For Obtaining estimates of New Venture Performance", *Journal of Business Venturing*, 7 (2): 157–170.
- Butler, J. B., Henderson S.C., C. Raiborn. (2011). "Sustainability and The Balanced Scorecard: Integrating Green Measures Into Business Reporting. *Management Accounting Quarterly*, 2(2): 1-10.
- Bygrave, W.D., Hofer C.F. (1991). "Theorizing About Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16: 13-23.
- Cadbury, A. (1992). "Report of The Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance, London: GEE&Co, Inc.
- Cadbury, A. (2000). 'The Corporate Governance Agenda', *Corporate Governance*, 8(1):7-15.
- Cahndler, G.E., Jansen, E. (1992). "The Founder's Self-Assessed Competence and Venture Performance", *Journal of Business Venturing Volume*, 7 (3): 223–236.
- Cameron, K.S., David, B., Gaza A. (2004). "Exploring the Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance", *American Behavioral Scientist*, 47(6): 766-790.
- Campbell, J.Y., Viceica, L. (2002). *Strategic Asset Allocation*, Oxford: Oxford University Press

- Carton, R.B., Witefer, C. (2006). "Measurement of Organization Performance", Chaltheim :Edward Edger Publishing
- Çemberci, M. (2006). "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi", *Akademik Bakış Dergisi*, 34: 1-15.
- Cengiz, S. (2013). "İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi: Borsa İstanbul'da Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 15(2): 40-448.
- Chait, R.C., Holland, T.P., Taylor B.E. (2005). "Improving The Performance of Governing Boards, Oxry Press, Phoenix
- Chakvarthy, B. (1986). "Measuring Strategic Performance", *Strategic Management Journal*, 7(5): 437-458.
- Charkam, P. (2005). "Keeping Better Company, Corporate Governance Ten Years, New York: Wiley&Sons
- Chekam, J. (1999). "Fair Share The Sharehodler Power and Responsibility", Oxford: Oxford University Press
- Chen, W.H. (1997). "The Human Side Of Total Quality Management In Taiwan: Leadership And Human Resource Management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(1): 24-45.
- Cheng, R.U., Chin T.L., Tsai P.H. (2008). "Financial Services of Health Management Banking, Balanced Scorecard Approach", *Journal of Social Sciences*, 4(4): 255-263
- Cheng, S. (2006). "Board size and the variability of corporate performance", *Journal of Financial Economics*, 87(1): 157-176.
- Choi, B., Poon S.K., Davis J.C. (2008). "Effects Of Knowledge Management Strategy On Organizational Performance: Acomplementarity Theory-Based Approach, *Omega*, 36: 235-251.
- Christopher J.L., Marry I., Frank, S. (2000). "Framework for Assessing The Performance of Health Systems", *Bulletin of World Heath Organization*, 78(6):110-124.

- Chung, K., Wright P., Kedia B. (2003). "Corporate Governance and Market Valuation Capital and R&D Investments", *Review of Financial Economics*, 12(2):161-172.
- Collier, P. Zaman M. (2005). "Governance in European Corporate Governance: The Audit Comitee Concept", *Corprate Governance an International Review*, 13(6): 753-768.
- Çolpan, M.A. (2006). "Shareholder Heterogeneity and Conflicting Goals: Strategic Investments in The Japanese Electronics Industry", *Journal of Management Studies*, 48(3): 591-618.
- Coşkun, A. (2006). "Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı", *Bankacılar Dergisi*, 56: 28-39.
- Covin, J. G., Green, K. M., Slevin, D.P. (2006). "Strategic Process Effects On The Entrepreneurial Orientation–Sales Growth Rate Relationship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1): 57-81.
- Cribb, G., Hogan, C. (2004). "Balanced Scorecard: Linking Strategic Planning To Measurement and Communication", Bond Univeersity Working Paper, http://epublications.bond.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=library_pubs
- Daines, R.M., Gow I.D., Larcker D.F. (2010). "Rating The Ratings: How Good Are Commercial Governance Ratings?", *Journal of Financial Economics*, 98(3): 439–461.
- Davis, D., Doley B. (2008). "The Learning Organizations and Its Dimensions as Key Factors in Firms Perspective", *Human Resource Development*, 12(1), 51-66.
- Davis, J.H., Schoorman F.D., Donaldson L. (1997). "Toward a Steawardship Theory of Management", *Academy of Management Rewiev*, 22(1): 20-47.
- Demirkıran, Ö., Eser H.B., Keklik B. (2011). "Demokrasinin Tabana Yayılması, Yönetimde Şeffaflık Ve Hesap Verebilirlik Bağlamında Bilgi Edinme Hakkı Kanunu", Akdeniz Üniversitesi Akdeniz University, *Uluslararası Alanya İşletme International Journal of Fakültesi Dergisi*, 3(2): 169-192.

- Dennis, D., Mcconell J. (2003). "International Corporate Governance", ECGI - Finance Working Paper No: 05/2003
- Dess, G.G., Robinson R.B. (1984). "Measuring Organizational Performance In The Absence Of Objective Measures: The Case Of The Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit", *Strategic Management Journal*, 5(3): 265-273.
- Dess, G.G.,(1987). "Consensus On Strategy Formulation and Organizational Performance: Competitors in A Fragmented Industry", *Strategic Management Journal*,8(3): 259-277.
- Dignam, A., Galanis M. (2004). " The Globalization of Corporate Governance", *Corporate Governance Internaitonal Review*, 18(3): 326-342.
- Dikmen, I., Birgonul, M., Kiziltas, S. (2005). Prediction of Organizational Effectiveness in Construction Companies, *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(2):252-261.
- Dogan, M. (2007). "Kurumsal Yönetim",Siyasal Kitabevi,2007, Ankara
- Douglas, T.J., Judge, W.Q. (2001). "Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage: The Role of Structural Control and Exploration", *Academy of Management Journal*, 44(1): 158-69.
- Drath, W.H. (2001). "The Deep Blue Sea: Rethinking the Source of Leadership", San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Drobertz, W., (2003). The Impact of Corporate Governance on Firm Performance, University of Basel Working Paper
- Drucker, P. (1954). Practice of Management, New York: Harper Publisher
- Dunn, L., Walker K. (2006). "Improvement The Hospital Performance and Productivity with Balanced Scorecard, *AHCMJ*, 2(1):85-109.
- DVFA. (2002). "Scorecard for German Corporate Governance",www.dvfa.de
- Easterbrook, F.H. (1996). "International Corporate Differences Market of Law",*Journal of Applied Corporate Management*, 9(4): 23-30.

- Eastrin, S., Wright, M. (1999). "Corporate Governance in Former Soviet Union", *Journal of Corporate Economies*, 27: 398-421.
- Ege, İ., Topaloğlu E., Özyamanoglu E. (2013). "Finansal Performans ile Kurumsal Yönetim Notları Arasındaki İlişki: BİST Üzerine Bir Uygulama", *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 9(5): 100-117.
- Erbasi, K., Parlakkaya O.(2012). "The Use of Analytic Hierarchy Process in The Balanced Scorecard : An Approach in a Hotel Firm", *Business and Managemen Review*, 2(2): 23-37.
- Ereeş, S., Kuruoğlu E., Morali N. (2013). "An Application of Analytical Hierarchy Process for Simulation Software Selection in Education Area", *Frontiers in Science*, 3(2): 66-70.
- Ertugrul, M., Hedge S. (2009). "Corporate Governance Ratings and Firm Performance", *Financial Management*, 39(2): 139–160,
- European Corporate Governance Institute (2010), DVFA Scorecard for German Corporate Governance, Brussels.
- Farrokhi, M.M., Aftabi, A., Hemati, M. (2013). "Evaluation and Weighting Balanced Scorecard Critical Factors by Means of Fuzzy Analytic Hierarchy Process (A Case Study),*Applied Science Journal*, 16(2) :300-312.
- Flynn, B., Schroeder R.G., Sakakibara S. (1995). "The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage", *Decision Science*, 26(5): 659–691.
- Forbes, D.P., Milliken F.J. (1999). "Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups", *Academic Management Review*, 24(3) :489-505.
- Forza, C., Filippini R. (1998). "TQM Impact on Quality Conformance and Customer Satisfaction: A Causal Model", *International Journal of Production Economics*, 55:1-20.
- Gautreau, A., Kleiner, B.H. (2001). "Recent Trends In Performance Measurement Systems- The Balanced Scorecard Approach", *Management Research News*, 24: 153-156.

- George, S., Sherry, L. (1998). "The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation, *The Journal of Business*, 71(2): 253-307.
- Giambatista, R.C. (2004). "Jumping through hoops: A longitudinal study of leader life cycle in the NBA", *The Leadership Quarterly*, 15: 607-624.
- Gomper P.A., Ishii A., Metrick J.L. (2003). "Corporate Governance and Equity Price", *Quarterly Journal of Economics*, 118(1): 146-164.
- Gompers, P.A., Metrick, A. (2001). "Institutional Investors and Equity Prices", *Quarterly Journal of Economics*, 116(1):1-68.
- Grant, R.M. (2012). "Contemporary Strategy Analysis", Sussex: Wiley&Sons
- Grandmont, R., Fry V., Iragui C. (2001). "Latin American Strategy Who Has The Best Corporate Governance in Latin America", Bureau of Economical Research, Working Paper: 8449
- Gregory, H.J. (2000). "The Globalization of Corporate Governance", Wiley Global Counsel
- Griffin, R. (2001). "Organizational Behaviour", New York: South Western Pres., 10th Edition
- Grigoroudis, E., Orfanoudaki, E., Zapaunidis, C. (2012). "Strategic Performance Measurement In A Healthcare Organisation: A Multiple Criteria Approach Based on Balanced Scorecard", *Omega*, 40(1): 104-119.
- Grundy, L., Broewn, T. (2002). "The Ultimate Book of Business Skills", Sussex: Capstone Publishing West
- Gugler, K., Yurtoglu B.B. (2003). "Corporate Governance and Dividend Payout Policies in Germany, *European Economic Review*, 47: 731-758.
- Gurbuz, O.A., Ergincan Y. (2004). "Kurumsal Yönetim Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler", İstanbul: Literatür Yayıncılık
- Hampel, R. (1998). "Committee on Corporate Governance: Final Report, London UK: Gee Publishing

- Hao, C.H.(2009). “Designing A Knowledge-Based System For Strategic Planning: A Balanced Scorecard Perspective”, *Expert Systems with Applications*, 36: 209-218.
- Hasit, G. (2009). “Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim”, Ankara: Ekin Yayınevi
- Hendricks, K.B., Singhal V.R. (1996). “Quality Awards And The Market Value of The Firm: An Empirical Investigation”, *Management Science*, 42(3): 415-436.
- Henrekson, M., Jakobsson, U. (2012). “The Swedish Corporate Control Model: Convergence, Persistence or Decline?”, *Corporate Governance: An International Review*, 20: 212–227.
- Herman, RD., Renz. D.O. (1997). “Board Practices and Board Effectiveness In Local Nonprofit Organizations”. *Non –Profit Management and Leadership*, 7(7): 373-385
- Higgs, D. (2003). Review of The Role and Effectiveness of Non-Executive Directors, London: DTI
- Hiraki, T. (2001). “Corporate Governance and Firm Value In Japan: Evidence From 1985 To 1998”, *Pacific-Basin Finance Journal*, 11: 239-265.
- Holland, T.P., Jackson D.K. (1998). ”Strengthening Board Performance”, *Nonprofit Management & Leadership*, 9(2): 121-133.
- Hollis, A.S., Collins D.V., La Fond, R. (2006). ”The Effects Of Corporate Governance on Firms’ Credit Ratings”, *Journal of Accounting Economics*, 42(1-2): 203-24.
- Hong, L., Wan H., Jain A. (1998). “Fingerprint Image Enhancement :Algorithm and Performance Evaluation”, *Pattern Analysis Machine*, 20(8), 777-791.
- Hopt, J. (1998). ”Corporate Governance in Context Corporations, States, and Markets in Europe, Japan, and the US”, New York: Wiley&Sons
- Hopt, J. (2011). “Comparative Corporate Governance: The State of Art and International Regulations”, *American Journal of Corporate Law*, 59(1): 1-73.

- Howell, J.M., Avolio, B.J. (1993). "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control & Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance", *Journal of Applied Psychology*, 78(6): 891-902.
- Howell, J.P., Costley D.L. (2006). "Understanding Bheaviours for Effective Leadership", New York: Prentice Hall
- Huang, H.C.(2009). "Designing A Knowledge-Based System For Strategic Planning: A Balanced Scorecard Perspective, *Expert Systems with Applications*, 36(1): 209-208.
- Humprey, K.A., Trotman K. (2011). "The Balanced Scorecard: The Effect of Strategy Information on Performance Evaluation Judgments". *Journal of Management Accounting Research*, 23(1): 81-98.
- Idrus, A., Sodangi M., Husin H.M. (2011). "Prioritizing Project Performance", *Journal of Applied Science Engineering and Technology*, 3(10):1145-1158.
- Iskander, M.R., Chamlou N. (2000). "Corporate Governance: A Framework For Implementation". World Bank Group. World Bank.
- Ittner, C, D., Larcker, D.F. (2003). "Performance Implications of Strategic Performance Measurement In Financial Services Firms", *Accounting, Organizations and Society*, 28(7): 715–741.
- Jang, H., Kim J. (2002). "Nascent Stages of Corporate Governance in an Emerging Market: Regulatory Change, Shareholder Activism", *Corporate Governance: An International Review*, 10(2): 94–105.
- Jensen, M.C. (1993). "The Modern Industrian Revaluation Failure of Internal Control System", *Journal of Finance*, 48: 831-880.
- Jensen, M.C., Meckling W.H. (1976). "Theory of The Firm Managerial Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.
- John, R.I., Mark G. (1998). "A Survey Instrument For Standardizing TQM, Modeling Research", *International Journal Of Quality Science*, 3(1): 80-105.

- Johnson, C.C. (2003). "Corporate Governance as an Internal Process", Working Paper No. 05/2003
- Jovanovic J., Kripvokopic Z. (2009). "AHP in implementation of Balanced Scorecard", *International Journal For Quality Research*, 2(1): 5-17.
- Joving, C.G. Slevin D.P.(2006),"Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation–Sales Growth Rate Relationship", *Entrepreneurships Theory and Ptactice*, 30(1): 57-81.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. (2004). "Transformational & Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test Of Their Relative Validity", *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 755-768.
- Kaklandelen, H. (1998). "Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro", Ankara: Anı Yayınları
- Kannan, V.R., Tan K.C. (2005). "Just in Time, Total Quality Management, and Supply Chain Management: Understanding Their Linkages and Impact On Business Performance", *Omega*, (21): 153-162.
- Kaplan R.S., Nagel E.M. (2004). "Improving Corporate Governance with Balanced Scorecard", Working Paper No:04/044
- Kaplan, R.S. (1994). "Devising A Balanced Scorecard Matched To Business Strategy", *Planning Review*, (September/October):15-28.
- Kaplan, R.S. (1998). "Innovation action research: Creating new management theory and practice", *Journal of Management Accounting Research* (10): 89-118.
- Kaplan, R.S. (2004). "Strategy Maps: Converting İntangible Assets Into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. (2006). "The Competitive Advantage Of Management Accounting". *Journal of Management Accounting Research* (18): 127-135.
- Kaplan, R.S. ve Norton D.P. (2003). "Balanced scorecard: Şirket stratejini eyleme dönüştürmek. S. Egeli, (çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kaplan, R.S., Norton D.P. (1992). "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review* (January-February): 71-79.

- Karaman F. (2009). "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi Ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard", *Selçuk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(16): 411-427.
- Karamustafa, O., Varıcı İ., Er B. (2010). "Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1): 100-119.
- Karathanos, D. (2005). "Applying The Balanced Scorecard To Education", *Journal of Education for Business*, 80(4): 222-230.
- Karayel, M., Gök İ. (2009). "Kurumsal Yönetim - Performans İlişkisi: İmkb Kurumsal Yönetim Endeksine Kayıtlı Halka Açık Şirketlerde Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12: 9-28.
- Karpoff, J., Malatesta M.H., Walkling R.H. (1996). "Corporate Governance and Shareholder Initiatives", *Journal of Financial Economics*, 42(3): 365-398.
- Kaynak, H. (2003). "The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance", *Journal of Operations Management* (21): 405-435.
- Kaynal, B. (2001). "İşletmelerde Performans Ölçümünün Balanced Scorecard İle Değerlendirilmesi", *Yöneylem Araştırması Ulusal 28. Kongre*
- Keasey, K., Thompson S., Wrigt M. (2005). "Strategic Asset Allocation: Portfolio Choice for Long-Term Investors", New York : Wiley&Sons
- Khanchel, I. (2007). "Corporate Governance: Measurement and Determinant Analysis", *Managerial Auditing Journal*, 22(8): 740-760.
- Khanna, V. (2009). "Corporate Governance Ratings: One Score, Two Scores, Or More?" *University of Pennsylvania Law Review*, 158(39): 38-54.
- Kılınç, İ., Mescid, M. ve Güler, Y. (2008). "Dengeli Ölçüm Kartının (Balanced Scorecard) Alanya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 22: 157-176.

- King, M. (2002). "King Report on Comitee Governance of South Africa-2002", Institute of Directors in South Africa, Parktown, South Africa
- Klapper, L.F., Love, I. (2002). "Corporate Governance, Investor Protection, and Performance In Emerging Markets, *Policy Research Working Paper Series 2818*, The World Bank.
- Klein, S.B. (2008). "Corporate Governance, Family Business Complexity and Succession", *Management Science / Operations Research*, 5:17-29.
- Klettner, A., Clarke T. (2010). "Board Effectiveness & Performance", Working Paper, <http://tr.scribd.com/doc/40281013/Board-Effectiveness-and-Performance-of-Australian-Companies#scribd>
- Kluge, N. (2005). "Corporate Governance With Co-Determination: A Key Element Of The European Social Model", *European Review of Labour and Research Summer*, 11: 163-177.
- Köse, T. (2007). "Stratejik Bir Yapı Çerçevesinde Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği (Balanced Scorecard) ve Bir Uygulama", *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1): 201-220.
- Krarup, K. (2004). "Balanced scorecard at the Royal Library, Copenhagen", *Liber Quarterly*, (14) :37-57.
- La Porta R., Lopez de S.F, Shleifer A., Vishny, R.W. (2000). "Investor Protection and Corporate Governance", Working Paper, <http://ssrn.com/abstract=183908> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.183908>
- La Porta, R., F. Lopez de S.F., Shleifer A., Vishny R.W. (1997). "Legal Determinants Of External Finance", *Journal of Finance*, 52: 1131–1150.
- Lam, E., Chan, A., and Chan, D. (2008). "Determinants of Successful Design-Build Projects", *Journal of Construction Engineering Management*, 134 (5): 333–341.
- Lambert, R., Larcker D. (1985). "Golden Parashutes Executive Decision Making and Shareholder Wealth", *Journal of Accounting and Economics*, 7:179-203
- Lawrie, C., Cobbold I. (2004). "Third-Generation Balanced Scorecard: Evolution Of An Effective Strategic Control Tool", *Emerald*, 53: 115-132.

- Leung, L. C., Lam, K. C., Cao, D. (2006). "Implementing The Balanced Scorecard Using The Analytic Hierarchy Process & The Analytic Network Process". *Journal of the Operational Research Society*, 57(6): 682-691.
- Li, C. (2009). "Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets.", *International Journal On Management Science And Engineering*, 3: 61-64.
- Li, H. (2006). "Analysis of Corporate Governance Performance Based on The Grey System Theory", *International Journal of Business and Management*, 6(2): 59-67.
- Liang, Y.H. (2013). "Implementing Balanced Scorecard of Government MIS Department: Using AHP and Fuzzy AHP Methods", *International Conference on Technology and Innovation Management*, Phuket Thailand
- Libby, T., Salterio, S.E., Webb, A. (2004). "The Balanced Scorecard: The Effects of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment", *The Accounting Review*, 79(4): 1075-1094.
- Lipe, M. and Salterio S.E. (2010). "The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures", *The Accounting Review*, 75(3): 283-298.
- Lipton, M., Lorsch J.W. (1992). "A Modest Proposal for Improved Corporate Governance", *The Business Lawyer*, 48(1): 59-77.
- Maani, K.E., Putterill, M.S., Sluti, D.G. (1994). "Empiric Alanalysis Of Quality Improvement In Manufacturing", *International Journal Of Quality and Reliability Management*, 11(7): 19-37
- Mak, Y. T., Roush, M. L. (2000). "Factors Affectingthe Characteristics of Boards of Directors: An Empirical Study of New Zealand Initial Public Offering Firms", *Journal of Business Research*, 47: 147-164.
- Mallin, C.A. (2009). "Corporate Governance" Oxford: Oxford University Pres.
- Malmi, T. (2001). "Balanced scorecards in Finnish companies: A research note", *Management Accounting Research*, 12: 207–220.

- Maltz, A. C., Shenhar, A. J., Reilly, R.R. (2003). "Beyond the Balanced Scorecard:: Refining the Search for Organizational Success Measures", *Long Range Planning*, 36: 187–204
- Marr, B., Adams C. (2004). "The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts", *Measuring Business Excellence*, 8(3):18–27.
- McColgan, P. (2001). "Agency Theory and Corporate Governance: A review of the literature from a UK perspective". Working Paper No. 06/0203, Department of Accounting and Finance, University of Strathclyde,
- McNamara, D. (2005). "Models of Corporate / Board Governance", *Leadership Acumen Issue April/May*
- Min, J.H., Prather L.J. (2001). "Tobins q Agency Conflict", *Global Finance Journal*, 12: 411-445.
- Mintz, S.M. (2005). "Corporate Governance in An International Context: Legal Systems, Financing Patterns and Cultural Variables", *Corporate Governance: An International Review*, 13(5): 582–597.
- Mischalska, J. (2005). "The usage of The Balanced Scorecard for the estimation of the enterprise's effectiveness", *Journal of Materials Processing Technology Volumes*, 162: 751–758.
- Mitchell, L.E. (2009). "Corporate Governance", New York: Prentice Hall
- Mohrman, S.A., Tenkasi R.E., Ledford G.E. (1995). "Total Quality Management Practice and Outcomes in The Largest US Firms", *Employee Relations*, 17(3): 26-41.
- Möller A., Schaltegger S. (2005). "Sustainability of Balanced Scorecard as Framework for Eco Efficiency Projects", *Economics and Organizations*, 9(4): 72-83.
- Monks, A.G. (2009). "Corporate Governance", New York: Wiley&Sons
- Morch, R., Yeung, B. (2003). "Agency Problems in Large Family Business Groups", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4): 367–382.

- Morck, R.K., Bernard Y.(2004). "Special Issues Relating to Corporate Governance and Family Control World Bank Policy Research", Working Paper No. 3406
- Morrow, P.C., McElroy, J.C. (2007). "Efficiency As A Mediator in Turnover Organizationalperformance Relations", *Human Relations*, 60: 827-849.
- Murphy, G.B., Trailer, J.W., Hill, R.C. (1996). "Measuring Research Performance In Entrepreneurship", *Journal of Business Research*, 36: 15-23.
- Nadler L., Nadler Z. (1990). "Improving Performance", San Francisco: Jassey Bass.
- Nagel M.E., Rigatuso C. (2003). "Improving Corporate Governance: A Balanced Scorecard Approach", Balanced Scorecard Colllobrative Working Paper: <http://tr.scribd.com/doc/7107300/Corporate-Governance-Using-Balanced-Scorecard#scribd>
- Neely A. (2005). "The Evolution Of Performance Measurement Research: Developments in The Last Decade and A Research Agenda For The Next", *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12): 1264 – 1277.
- Neely, A., Mills, J., Richards, H., Gregory, M., Bourne, J., Kennerley, M. (2000). "Performance Measurement System Design: Developing and Testinga Process-Based Approach", *International Journal Of Operations and Production Management*, 20: 1119–1145.
- Nikomborirak, D. (1999). "Corporate governance: the challenge facing the Thai economy" OEDC Conference on Corporate Governance In Asia: A Comparative Perspective
- Niven, P. (2001). "Examining The Endurance Of The Balanced Scorecard". *Journal of Cost Management* (May/June): 18-24.
- Niven, P. (2002). "Balanced Scorecard Step-by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results. New York: Wiley.
- Norreklit, H. (2000). "The balanced scorecard A Critical Analysis Some of Its Assumptions", *Managament Accounting Researchers*, 11: 65-88.

- Nørreklit, H. (2003). "The Balanced Scorecard: What is the Score? A Rhetorical Analysis of the Balanced Scorecard", *Accounting, Organizations and Society*, 28: 591-619.
- Nunnally, J.C. (1978). "Psychometric Theory", 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- O'Sullivan, M. (2001), "Contests for Corporate Control: Corporate Governance and Economic Performance in The United States and Germany", California: OUPIC
- OECD (1999), OECD Principles of Corporate Governance, Business Sector Advisory Group on Corporate Governance, Ira Millstein Chairman, Paris: OECD.
- Özer, A. (2009). "Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü Ve Değerlendirilmesi", *Sayıştay Dergisi*, 73: 3-29.
- Özbirecikli, M., Ölçer, F. (2002). "Strateji Odaklı Performans Ölçümü: Balanced Scorecard-BSC", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 31(2): 31-48
- Özgener, Ş. (2005). "Toplam Kalite Yönetimi", *Modern Yönetim Teknikleri kitabı içinde* (ss.1-81), (Ed. Aykut Bedük), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Öztürk L. (2004), Monte Carlo Simulasyonu ile Bir İşletme Uygulaması", *Doğu Anadolu Araştırmaları*, 3(19): 116-124.
- Papalexandris, A., Ioannou, G., Prastacos, G.P. (2004). "Implementing The Balanced Scorecard In Greece: A Software Firm's Experience", *Long Range Planning*, 37(4): 347-362.
- Parmenter, K. (2010). "Key Performance Indicators (Kpi): Developing, Implementing, and Using Winning KPI's", New York: Wiley & Sons,
- Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage, New York: Free Press
- Powell, T.C. (1995). "Total Quality Management as competitive advantage: a review and empirical study", *Strategic Management Journal*, 16: 15-37.
- Prajago, D. Sahol A.S.(2006). "The Relationship Between Organizaitonal Performance and TQM: An Empirical Research, 16(8): 35-50.

- Pulaşlı, H.,(2003). "Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model", Ankara: Vedat Kitapçılık.
- Rambler, G.A., Prache P.A. (2012). "Improving Organizational Performance, How to Manage the White Space on Organization Chart", California: Jossey Bass
- Ramendran, C., Raman G. (2013). "Organizational Efficiency and Its Implication of Employee Performance", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Business in Research*, 4(10): 1-19.
- Rawley, T., Lipson, M. (1985). "Linking Corporate Return Measures to Stock Prices. St. Charles III: HOLT Planning Associates
- Ray, M.D. (2008)."Corporate Boards and Corporate Democracy, New York: Greenleaf Publishing
- Reed, D. (2002). "Corporate Governance Reforms in Developing Countries", *Journal of Business Ethics*, 37: 223-247.
- Renneboog, L. (2000). "Ownership, Managerial Control and The Governance Of Companies Listed On The Brussels Stock Exchange", *Journal of Banking & Finance*, 24(12), 1959–1995.
- Rezaee, Z. (2007). "Corporate Governance Post-Sarbanes-Oxley. Regulations, Requirements, and Integrated Processes", New Jersey: John Wiley & Sons
- Rezaee, Z. (2009). Corporate Governance and Ethics 1st Edition", New Jersey: John Wiley & Sons
- Robina, I. (2007). "Relationship between Corporate Governance Indicators and Firm Value: A Case Study of Karachi Stock Exchange", MPRA Paper No. 2225
- Rosemann, M. (2001). "Evaluating the Management of Enterprise Systems with the Balanced Scorecard.", *Information Technology Evaluation Methods and Management*, 21: 171-184.
- Rosemen, W., Wiese J. (1999). "Measuring the Performance of ERP Software a Balanced Scorecard Approach", Proc. 10th Australasian Conference on Information Systems

- Roth, M. (2010). "Employee Participation, Corporate Governance and the Firm: A Transatlantic View Focused on Occupational Pensions and Co-Determination". *European Business Organization Law Review*, 11:51-85.
- Rothaermel, V. (2012). "Strategic Management", New York: McGraw Hill
- Rowe, W.G., Cannella J., Rankin A.A., Gorman, D. (2005). "Leader Succession & Organizational Performance: Integrating The Common-Sense, Ritual Scapegoating & Vicious-Circle Succession Theories", *The leadership Quarterly*, 16(2): 197-219.
- Salacuse, J.W. (2002). "Corporate Governance in the ECE Region", *UNECE Discussion Paper Series*, 2:103-122.
- Saros, J.C., Kooper, B.K., Santora, J.C. (2008). "Building a Climate For Innovation Through Transformaitonal Leadership and Organizational Culture", *Journal of Leadership & Organizational Studies*,15: 141-158.
- Scherman, H. (2004). "Corporate Governance Rating", *Corporate Governance: An International Review*, 12(1): 5-7.
- Schleifer, A., Vishny, R. (1997). "A Survey of Corporate Governance", *Journal of Finance*, 52(2): 737-771.
- Schneidermann, A.M. (1999). "Why Blanced Scorecard Fails", *Journal of Strategic Performance Measurement*, 14: 6-11.
- Şener, İ., Varoglu, A., Aren, S. (2011). "Board Composition and Organizational Perfomance:Enviromental Characteristics Matter", *Social and Behavioral Sciences*, 24: 1481-1497.
- Sherman, H.(2004). "Corporate Governance Rating", *Corporate Governance*, 12(1): 4-7.
- Shi, C. (2004). "What Matters in the Governance of the Board? A Comparative Perspective", *Australian Journal of Corporate Law*, 17: 144-156.

- Siggelkow, N., Rivkin, J.W. (2005). "Speed and Search: Designing Organizations for Turbulence and Complexity", *Organization Science*, 16 :101-122.
- Silk, S. (1998). "Automating The Balanced Scorecard", *Management Accounting*, (May): 38-44.
- Smith, R. (2003). "Audit Committees Combined Code Guidance [Smith Report], London: Financial Reporting Council.
- Stanculescu, A., Brezenau P.(2008). "Testing the Leverage Effect for the Companies Listed on the Capital Market", *Annals of the University of Petrosani*,; 9(4) :8-10.
- Strenger, C. (2004). "Corporate Governance Scorecard: A Tool For The Implementation of Corporate Governance", *Corporate Governance: An International Review*, 12(1): 11-15.
- Sundin, H., Grandlund D., Brown D.A. (2010). "Balancing Multiple Competing Objectives with a Balanced Scorecard", *European Accounting Review*, 19(2): 203-246.
- Sykes, A. (2002), 'Overcoming Poor Value Executive Remuneration: Resolving the Manifest Conflicts of Interest', *Corporate Governance: An International Review*,10(4): 256-265.
- Tan H., Long H. (2006). "A Balanced Scorecard Approach to Survey Corporate Governance Practices in Singapore's Listed Companies: STI Companies and Government-Linked Companies", Working Paper, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.905048>
- Taylor, B. (1996). "Benchmarking Corporate Governance: An Update", *Long Range Planning*, 26: 138-139.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities And Strategic Management" , *Journal of Strategic Management*, 18 (7): 509-533.
- Terziovski, M., Samson D. (1999). "The Link Between Total Quality Management Practice and Organizational Performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(3) :226-237.
- Tezcan, E. (2007). "Avrupa Birliği Komisyonu", İstanbul: Uşak Yayınları.

- Thomas, D.J., Griffin P.M. (1996). "Coordinated Supply Chain Management", *European Journal of Management*, 94(1): 1-15.
- Thompson C., Beiman I. (2007). "Balanced Scorecard for State Owned Enterprises Driving Performance and Corporate Governance", Philipness: Asia Development Bank
- Tsang, A.H.C. (1998). "A Strategic Approach To Managing Maintenance Performance", *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 4(2) :87-94.
- Tsipouri, L., Xanthakis, M. (2004). "Can Corporate Governance be Rated? Ideas Based On The Greek Experience", *Corporate Governance an Internaitonal Review*, 12(1): 16-28.
- Turnbull N. (1999)" Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code", Oxford: Oxford Press
- Tütüncü, Ö., Küçükusta, D. Yağcı, K. (2007). "Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Hasta Güvenliği Kültürü ve Bir Ölçme Aracı". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1): 519-533.
- Umit, U.S., Carrie A.S., McDevitt, L. (1997). "Integrated performance measurement systems: a development guide", *International Journal of Operations & Production Management*, 17(5): 522-534.
- Vankatraman, N., Ramanjuan, V. (1986). "Management of Business Performance in Strategy Research: A Comparioson of Approaches", *Academy of Management Review*, 12(4): 601-618.
- Varış, M., Küçükçolak A., Erdoğan O., Özer, L. (2001). "Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri", *İMKB Dergisi Özel Sayı*, 5(19) :168-171.
- Voelpeli, S.C., Leibold M., Eckhoff R.A. (2006). "The tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy", *Journal of Intellectual Capital*, 7(1): 43-60.
- Wallace, J.E. (1997). "Becker's Side-Bet Theory Of Commitment Revisited: Is It Time For A Moratorium Or A Resurrection", *Human Relations*, 50(6): 727-749.

- Wei'an, L., Yuejung T. (2007). "An Evaluation Of Corporate Governance Evaluation, Governance Index (CGI NK) and Performance: Evidence From Chinese Listed Companies In 2003", *Frontiers of Business Research in China*, 1(1):1-18.
- Wells, R. (2005). "Using The Balanced Scorecard To Characterize Benefits Of Integration In The Safety Net", *Health Services Management Research*, 18(2): 109-123.
- Wu, A. (2005). "The Integration Between Balanced Scorecard and Intellectual Capital", *Journal of Intellectual Capital*, 6(2):267–284.
- Wu, S.I., Liu S.Y. (2010). "The performance measurement perspectives and causal relationship for ISO certified companies: A case of optoelectronic industry", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(1):27-47.
- Wu, Y.H., Tzeng Q.H., ChenY.H. (2009). "A Fuzzy MCDM Approach for Evaluating Banking Performance ased on Balanced Scorecard", *Expert Systems With Applications*, 36: 103-147.
- Xie, B., Davidson, W., DaDalt, P. (2003). "Earnings Management and Corporate Governance: The Role Of The Board and The Audit Committee", *Journal of Corporate Finance*, 9(3): 295-316.
- Yavuz, S.(2012). "Öğretmenlerin Otomobil Seçimlerinde Etkili Olan Faktörlerin Analitik Hiyerarşi Yöntemi İle Belirlenmesi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(2): 28-45.
- Yılgör, A., Yücel, E. (2012). "İşletmelerin Sahiplik Yapısının İncelenmesi: Sahiplik Ve Kontrol Ayrımı Konusunda Çıkarımlar", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(16): 41-58.
- Yu, L., Perera S., Crowe S. (2008). "Effectiveness Of The Balanced Scorecard: The Impact Of Strategy and Causal Links", *Journal of Applied Management Accounting Research*, (Summer): 37-55.
- Zelman, W.N., Pink G.H., Matthias K.B. (2003). "Use of the balanced scorecard in health care", *Journal of Health Care Finance*, 29(4): 1-16.

- Zingales, F., Hockerts, K. (2003). "Balanced Scorecard and Sustainability Examples from Literature and Practice", Working Paper, 2003/30/CMER
https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2003/2003-30.pdf
- Zocco, J.V. (2014). "Science Fiction and Ontologies of Leadership", *Rivista Internazionale*, 5(3): 354-363.

EKLER**EK:1 Güvenilirlik Test Sonuçları****Öğrenme ve Gelişme**

Açıklayıcı İstatistikler

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00051	2,1047	,75192	86
VAR00053	2,4535	,54572	86
VAR00054	2,7907	,81336	86
VAR00055	3,2093	,84179	86
VAR00056	2,6163	,88342	86
VAR00059	2,8023	,90515	86
Öğrenme ve Gelişme	2,6628	,51142	86

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,604	7

Açıklayıcı İstatistikler

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3,7209	,56345	86
VAR00002	1,4419	,58279	86
VAR00003	1,1744	,40897	86
VAR00004	2,1163	,59881	86
VAR00005	1,9884	,39962	86
VAR00006	1,9186	,36624	86
VAR00007	1,5349	,39206	86
VAR00008	1,9767	1,0191	86
VAR00009	3,5465	,90789	86
VAR00010	3,3226	,71839	86
VAR00011	2,8257	,95629	86
VAR00012	3,9767	,91154	86
VAR00013	3,5000	,99709	86
VAR00014	3,1512	,69076	86
VAR00015	3,7791	1,07185	86
VAR00016	3,1860	,63716	86
VAR00017	2,1047	,84947	86
VAR00018	4,0930	,92294	86
VAR00019	4,1163	,78383	86
VAR00020	2,8605	,864485	86
İç Süreçler	2,7786	0,92146	

İç süreçler

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,832	20

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00021	2,3837	,53509	86
VAR00022	2,3721	,57490	86
VAR00023	2,0581	,81680	86
VAR00024	3,5116	,99107	86
VAR00025	2,0233	,79671	86
VAR00027	2,5930	1,31398	86
VAR00028	1,9186	,80022	86
VAR00029	3,3140	1,17084	86
VAR00030	1,8372	,74928	86
VAR00031	2,3953	,53751	86
VAR00032	2,1163	,83199	86
VAR00033	2,4535	,56687	86
VAR00034	2,1279	,73239	86
VAR00036	4,0698	1,06042	86
VAR00037	2,3837	1,01944	86
VAR00038	3,6628	,95314	86
VAR00039	3,7209	,92864	86
VAR00040	3,1744	1,14985	86
VAR00041	2,8721	1,29066	86
VAR00042	2,6977	1,33786	86
VAR00043	1,8837	,77336	86
VAR00044	2,8256	,85669	86
VAR00045	1,9302	,79396	86
VAR00046	1,5000	,58912	86
VAR00047	1,8837	,77336	86
VAR00048	1,5233	,52528	86
VAR00049	1,9419	,80227	86
VAR00050	2,7907	,78390	86
Müşteri	2,4988	,28700	86

Müşteri Boyutu

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,703	29

EK-2: ARAŞTIRMA ANKETLERİ

ANKET 1: DENGELİ KART SİSTEMİ ANKETİ

Sayın Yetkili,

Bu anket, Kurumsal Yönetim Performans Ölçüm Modeli Olarak Dengeli Kart Sisteminin önerilmesini ve değerlendirilmesini ele alan bir doktora tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bilimsel nitelikteki araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof.Dr. Şevki ÖZGENER

İlhami KARAHANOĞLU (Uzman)

Nevşehir HBV Üniversitesi İİBF

Erciyes Üniversitesi /T.C. Kalkınma Bankası

Tel: 0 (384) 215 20 16-1527 Tel: 0506 809 67 58 / 0312 417 92 00-2292

E-posta: sozgener@nevsehir.edu.tr E-posta: i-karahanoglu@tkb.com.tr

Aşağıda firmanızın kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen ifadelere katılma derecenizi kutucuklara “X” işareti koyarak belirtiniz.

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurumsal Yönetim-Müşteri Boyutu					
1. Firma sahiplerine karar verme dışında yönetsel hak tanınmaktadır.					
2. Firmanın yöneticilere vermiş olduğu istihkak politikası halka açık ve standarttır.					
3. Firmanın çalışanlarına uzun vadede firmaya ortaklık hakkı veren ya da firmadan kar payı almalarını sağlayacak olan bir politikası mevcuttur.					
4. Firma çalışanları için düzenli ve sistematik bir eğitim programı sürdürmektedir.					

5. Firma müşteri fikir ve memnuniyeti konusunda yazılı bir politikaya sahiptir.					
6. Firmada müşteri ihtiyaç ve şikâyetleri sistematik olarak değerlendirilir.					
7. Firma pay sahiplerinin kurumla ilişkilerini düzenleyen anlaşılır ve halka açık politikalara sahiptir.					
8. Firma kredi verenlerle ilişkilerini düzenleyen anlaşılır ve halka açık politikalara sahiptir.					
9. Dış teftiş kuruluşlarından gelen denetçilerle ilgili tüm bilgilere sahiptir.					
10. Kar dağıtımı ve hisse senedi sahipliği ile ilgili yazılı politikalara sahiptir.					
11. Firma, uzun dönem amaçlara ulaşabilmek adına pay sahipleri ve paydaşları bir araya getiren bir yönetim programına sahiptir					
12. Kurum içinde karar alma sistemini düzenleyen yazılı politikalar mevcuttur.					
13. Yönetim kurullarında oylama sistemini düzenleyen yazılı politikalar mevcuttur.					
14. Toplantılarda alınan kararların hepsi tutulan şerhleri ile beraber yazılı olarak kayıt altına alınır.					
15. Yönetim kurulu başkanı ve genel müdür yönetim kurulu toplantılarına sık sık katılmaktadır.					
16. Pay sahiplerinin istek ve ricaları toplantılarda göz önüne alınmakta ve kayıt altına alınmaktadır.					
17. Teftiş sorumlusu (iç denetçi) yönetim kurulu toplantılarına katılmaktadır.					
18. Firmanın kendi faaliyet alanını tanımlayan ve belli aralıklarla yenilenen web sitesi mevcuttur.					
19. Yatırımcılar web sitesi yardımıyla firma ile ilgili temel bilgilere ulaşabilirler.					
20. Firmanın büyüme ve gelişme stratejileri pay sahiplerine ve çalışanlara açıklanır.					
Kurumsal Yönetim-İç Süreçler					
21. Firma raporlarında kurumsal yönetim haberlerine ve ilerlemelerine yer verilir.					

22. Kurumsal yönetimin en iyi uygulamalarına ilişkin olarak gelecek ve günümüz temelli ilerlemeler düzenli olarak resmi kaynaklardan takip edilmektedir.					
23. Edinilen bilgiler doğrultusunda uygulamalara yenileri eklenmekte ya da uygulamalar geliştirilmektedir.					
24. Pay sahipliğinin merkezileşmesi ile ilgili olarak somut sorumluluk alma davranışı üzerine görüş birliği vardır (pay sahiplerini veya üst yönetimi bazı durumlarda toplantıya çağırma gibi).					
25. Firmanın ödediği tazminat, verdiği ödül ve ücret harcamalarının anlaşılır bir biçimde özetlendiği raporları bulunmaktadır					
26. Her bir yönetim kurulu üyesi için en az 2 yıllık süre itibariyle teşvik ve jestiyonları da içine alan her türlü harcamayı kapsayan bir planı bulunmaktadır.					
27. Farklı görevleri yerine getiren üst düzey personel, yönetim kurulu üyeleri tarafından atanmaktadır.					
28. Farklı işleri yerine getiren üst düzey yöneticinin görevleri ve sorumlulukları ile ilgili olarak ayrıntılı rapor hazırlanır.					
29. Kardan güvenlik amaçlı standart bir oran ayrılır.					
30. Kar payı opsiyonları için belirli bir sermaye ayrılır.					
31. Geniş haklarla donatılmış teftiş kurulu mevcuttur.					
32. Teftiş kurulu üyeleri arasında yönetim kurulu üyeleri de mevcuttur.					
33. Güvenlik veya riskten sorumlu komite üyelerinin seçiminde uygulanan standart nitelikler mevcuttur.					
34. Güvenlik ve riskten sorumlu komite, üyelerini kendi seçebilir veya görevden alabilir.					
35. Güvenlik ve risk kurulu üyelerinin, farklı kurullara üyelikleri ya da başka firmaların yönetim kurullarına üyelikleri normal karşılanan bir durum değildir.					
36. Yönetim kurulu üyeleri standart dönemler (3 yıllık gibi) için seçilir					
37. Pay sahipleri yada işgücü temsilcilerinin yönetim kurulu toplantılarında ve yönetim kurulunda bulunmaları şirket de beklenen bir durumdur.					

38. Uzun dönemli şirket amaçlarına ulaşmaya uygun olarak yönetim kurulu üyelerine yönelik ödüller mevcuttur.					
39. Yönetim kurulu üyeleri üst düzey yöneticilerle firma uygulamalarına ilişkin direk iletişime geçebilirler.					
40. İç kontrol raporları yönetim kurulu üyelerine direkt sunulur.					
41. Yönetim kurulu karar ve faaliyetleri belli performans kriterlerine göre değerlendirilir.					
42. Yönetim kurulu karar ve faaliyetlerine ilişkin değerlendirmeler bir rapor halinde ilgili paydaşlara açıklanır.					
44. Yönetim kurulu tarafından hazırlanan ve kendi faaliyetlerini kapsayan resmi bir bülten bulunmaktadır.					
45. Yönetim kurulu başkanı ile şirket genel müdürü pozisyonları ve görevleri birbirlerini destekleyecek ve yedekleyecek biçimde ayrıştırılmıştır.					
46. Yönetim kurulu toplantılarına katılan üyelerin sayısı ve isimleri kamuya açıklanır.					
47. Yönetim kurulu sorumluluklarını ve özel karar yetkisini delege edip paylaşabilmektedir.					
48. Yatırımcılara yönelik firmanın finansal performansı ile ilgili bilimsel analizleri de içeren açıklamalı toplantılar gerçekleştirilir..					
49. Dönemsel detaylı bilgilendirmeler (örneğin; önemli bilanço pozisyonları, kar/zarar durumu, nakit akımları, dönemsel bilançolardaki değişimler, departmanlardaki durumlar vb..) yönetim kurulu üyelerine veya ilgili pozisyonlardaki personele ulaştırılır.					
50. Dönem başında ya da sonunda stratejik amaçlar ve dönemsel sonuçlar ile ilgili sayısal araştırmalar ve değerlendirmeleri kamuoyuna açıklanır.					
Kurumsal Yönetim-Eğitim ve İlerleme					
51. Genel müdür ve üst düzey personelin görev ve pozisyonlarını detaylı açıklayan bir iş tanımı mevcuttur.					
52. Yıllık olarak bu görevlere uygun olarak faaliyet değerlendirme raporları mevcuttur.					
53. Genel müdür için performans temelli ara raporlar yönetim kuruluna sunulmaktadır.					
54. Yönetim kurulu üyelerinin atanma şartlarını ve niteliklerini belirten ayrıntılı bir rapor mevcuttur.					

55. Yönetim kurulu üyeleri arasında finansal açıdan iyi yetişmiş olan personel sayısı yüksektir.					
56. Yönetim kurulu ve üst düzey yöneticiler finansal konularda kendilerini geliştirmek üzere özel eğitimleri alırlar.					
57. Eğitim programları üst düzey yöneticilerin ve yönetim kurulu üyelerinin performans değerlendirme raporlarına ve bireysel ihtiyaçlarına göre hazırlanmaktadır.					
58. Firma üst düzey yöneticileri farklı cinsiyet ve eğitim düzeylerine sahip kişilerden oluşur.					
59. Firma yönetici ve yönetim kurulu üyeleri aldıkları eğitimlere bağlı olarak geri bildirimde bulunmaktadırlar.					
60. Eğitim amaçlı programlara üst düzey yönetici ve yönetim kurulu üyelerinin katılımları yüksektir.					

Bu kısımda ise, derinlemesine ya da özel finansal bilgilere değil de, kurumunuzun finansal tablolarından elde edilecek ve performans ölçümünde kullanılabilecek bazı finansal oranları basit orantı yolu ile hesaplayarak, yandaki kutucuğa yerleştirmeniz rica edilmektedir.

Kurumsal Yönetim-Finansal	
1.Net Kar/ Net Satış	
2.Net Satışlar / Dönen Varlıklar	
3.Özkaynak / Toplam Aktif	
4.Dönen Varlıklar / Kısa Vadeli Borç	
5.Vergi Öncesi Kar/ Toplam Varlıklar	

Bu bölümde anketi cevaplayan kişi ve firma ile ilgili bazı tanıtıcı bilgiler yer almaktadır. Lütfen size uygun düşen ifadeleri işaretleyiniz.

1. **Cinsiyetiniz** : ☐ Erkek ☐ Kadın
2. **Yaşınız:** ☐ 21-30 arası ☐ 31-40 arası ☐ 41-50 arası ☐ 51-60 arası ☐ 61 ve daha fazla
3. **Eğitim Durumunuz:** ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Meslek Yüksekokulu ☐ Fakülte ☐ Yüksek Lisans/Doktora
4. **İş Deneyiminiz:** ☐ 1 yıldan daha az ☐ 1-5 yıl arası ☐ 6-10 yıl arası ☐ 10 yıldan daha fazla
5. **Firmanızın Hukuki Yapısı:** ☐ Şahıs Firması ☐ A.Ş. ☐ Çok Ortaklı Girişim
6. **Çalışan Sayısı:** ☐ 100 ve daha az ☐ 101-250 arası ☐ 251-500 arası ☐ 501 ve daha fazla
7. **Firmanın Faaliyete Başlama Yılı:**
8. **Firmadaki Pozisyonunuz:** ☐ Yönetim Kurulu Başkanı ☐ Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
☐ Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi ☐ Yönetim Kurulu Üyesi ☐ Genel Müdür ☐ Genel Müdür Yardımcısı ☐ Departman Müdürü ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....
9. **Firmanızda Çalışan Personel Sayısı (yaklaşık olarak):**
☐ 1-10 arası ☐ 11-50 arası ☐ 51-200 arası ☐ 201'den fazla
10. **Yönetim Kurulunuzun Yüzde Kaçı Aile Üyelerinden Oluşmakta:**
☐ %5'den az ☐ % 5-10 ☐ % 25-50 ☐ % 50-75 ☐ % 75-95 ☐ % 95'ten fazla
11. **Firmanızın Faaliyet Konusu:** ☐ Kağıt ve ürünleri ☐ Gıda, içki, tütün ☐ Dokuma, giyim, deri ☐ Metal ana sanayii ☐ Petrol ürünleri, plastik ☐ Metal eşya, makine ☐ Taş, toprak, cam
☐ Orman ürünleri, mobilya ☐ Diğer (lütfen belirtiniz)...
12. **Firmanızın Uluslararası Faaliyetleri Var mı:** ☐ Evet ☐ Hayır

Değerli zamanınızı ayırıp anketimizi cevapladığınız için teşekkür ederiz.

ANKET 2: DENGELİ KART SİSTEMİ BOYUTLARI ARASI AHP ANKETİ

Sayın Yetkili,

Bu anket, Kurumsal Yönetim Performans Ölçüm Modeli Olarak Dengeli Kart Sisteminin önerilmesini ve değerlendirilmesini ele alan bir doktora tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bilimsel nitelikteki araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER İlhami KARAHANNOĞLU (Uzman Yardımcısı)

Nevşehir Üniversitesi İİBF

Erciyes Üniversitesi /T.C. Kalkınma

Bankası

Tel: 0 (384) 215 20 16-1527 Tel: 0506 809 67 58 / 0312 417 92 00-2292

E-posta: sozgener@nevsehir.edu.tr E-posta: i-karahanoglu@tkb.com.tr

Dengeli Kart Sistemi Boyutlarını (İç Süreçler, Eğitim ve Gelişme, Müşteri ve Paydaşlar, Finans) Göreceli Olarak Önemli Olandan Önemsiz Olana Doğru Sıralayınız. (Not: Boyutlar Aynı Öneme Sahip Olabilir, Bu Durumda, Söz Konusu Boyutlar Yan Yana Yazılabilir)

1.....

2.....

3.....

4.....

Söz Konusu Boyutların Göreceli Önemlerini Aşağıdaki Karşılaştırma Tablosunu Kullanarak Kıyaslayınız.

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	Her iki faktörün eşit öneme sahip olması durumu
3	1. Faktörün 2. faktörden daha önemli olması durumu
5	1. Faktörün 2. faktörden çok önemli olması durumu
7	1. Faktörün 2. faktöre nazaran çok güçlü bir öneme sahip olması durumu
9	1. Faktörün 2. faktöre nazaran mutlak üstün bir öneme sahip olması durumu
2,4,6,8	Ara değerler

Kıyaslanan Boyutlar

Kıyaslanan Boyutlar	Değer Tanım Puanı
1.Önem derecesine Sahip Boyut * 2. Önem Derecesinene Sahip Boyut	
1.Önem derecesine Sahip Boyut * 3. Önem Derecesinene Sahip Boyut	
1.Önem derecesine Sahip Boyut * 4. Önem Derecesinene Sahip Boyut	
2.Önem derecesine Sahip Boyut * 3. Önem Derecesinene Sahip Boyut	
2.Önem derecesine Sahip Boyut * 4. Önem Derecesinene Sahip Boyut	
3.Önem derecesine Sahip Boyut * 4. Önem Derecesinene Sahip Boyut	

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

İlhami Karahanoglu
Adres Urankent Sitesi E-3 Blok No:4 Demetevler Ankara-Turkey
Telefon 0507 391 70 69

EĞİTİM

Süre	2010-2011
Üniversitenin Adı ve Adresi	Queen Mary University of London, Miles End London /UK
Alınan Derece	MSc in Banking And Finance (Yüksek Onur Derecesi)
Süre	2007-2008
Üniversitenin Adı Adresi	Wolverhampton University Wolverhampton /UK
Alınan Derece	Construction Project Management MSc, Tez : Project Risk Appraisal by Monte Carlo Simulation Method
Süre	2004-(2015)
Üniversitenin Adı	Erciyes Üniversitesi Kayseri/Türkiye
Alınan Derece	Organizasyon ve Yönetim Phd.
Süre	2001-2003
Üniversitenin Adı	Hacettepe Üniversitesi Ankara/Türkiye
Derece	MBA
Süre	1996-2001
Üniversitenin Adı	ODTÜ / Ankara
Derece	İnşaat Mühendisliği

YABANCI DİL BİLGİSİ

İngilizce IELTS: 7.0 , TOELF 102 , **Almanca** (TestDAF 4, KPDS 73, Upper Intermediate),
Rusça (Upper-Intermediate B2)

BİLGİSAYAR BİLGİSİ

MS Office (Word, Excel, Powerpoint)	Çok İyi (İleri Düzey Fonksiyon Kullanımı ve Visual Basic Uygulamaları / İş Gücü ve Maliyet Analizleri, Durasyon Analizi, Verim Eğrisi ve Tarihsel ve Filtreli RMD)
Primavera, MS Project	Çok İyi – Malzeme ve İşgücü Planlaması
Parisade@Risk, E-View	Çok İyi -Doğrusal ve Doğrusal Olmayan Model Analizleri, Simulasyon Uygulamaları
Matlab	Stokastik Çözümlerler, Bağımlılık Yapıları, Linear Denklem Çözümlerleri

İŞ TECRÜBESİ

Finansal İş Tecrübeleri

Süre	04.10.2007-
İş Verenin Adı Adresi	Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.
Sektör	Finans / Devlet
Pozisyon	Finansal Risk Uzmanı
Sorumluluklar	Piyasa Riski Analizi, Durasyon Analizi, Aylık ve Haftalık İçsel Raporlama, BDDK Basel I-II'ye bağlı Piyasa Riski- Kredi Riski Raporlamaları, İçsel Piyasa Riski Modellemeleri
Süre	04.07.2005-27.10.2006
İş Verenin Adı Adresi	CFCU Türkiye
Sektör	Finansal /Devlet
Pozisyon	Finans Yöneticisi
Sorumluluklar	AB Tarafından Fonlanan Projelerin Finansal Kaynaklarının Sağlanması,

Mühendislik İş Tecrübeleri

Süre	9.01.2004-03.07.2005,27.10.2006-04.10.2007
İş Verenin Adı ve Adresi	DSİ 12. Bölge Müdürlüğü
Sektör	İnşaat Yapı / Devlet
Pozisyon	Proje Mühendisi
Sorumluluklar	Sulama ve Hidrolik Projelerinin Dizaynı, Projelendirilmesi, İhalesi ve Uygulanması
Süre	01.09.2002-18.01.2004
İş Verenin Adı ve Adresi	GÜRİŞ A.Ş.
Sektör	İnşaat Yapı / Özel
Pozisyon	Proje Geliştirme Mühendisi
Sorumluluklar	Teklif Hazırlama Aşamasına Dahil Olan İş Gücü ve Malzeme Planlaması, İş Analizi, Maliyet Analizi ve Planlaması, Teklif Dosyasının Hazırlanması

BURSLAR

- Jean Monnet Bursu (2010- İngiltere Yüksek Lisans Çalışması)
- Alman Dış İşleri Bakanlığı EU Netzwerk-4 Program Bursu (2012)
- Robert Bosch Vakfı, Kurumsal Yönetişim Bursu 2013-2014