

T.C.
ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

**YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN DEMOGRAFİK
ÖZELLİKLERİNİN İŞLETME PERFORMANSI
ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ**

Yusuf YÜCE

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Muzaffer AYDEMİR

İstanbul 2022

T.C.
ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Bilim Dalı

**YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN DEMOGRAFİK
ÖZELLİKLERİNİN İŞLETME PERFORMANSI
ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ**

Yusuf YÜCE

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Muzaffer AYDEMİR

İstanbul 2022

Yusuf YÜCE tarafından hazırlanmış olan bu çalışma 15/08/2022 tarihinde sunulmuş “YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN İŞLETME PERFORMANSI ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ” başlıklı tez İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak **oy birliği** ile kabul edilmiştir.

Doç.Dr Muzaffer AYDEMİR
Danışman

Tez Savunma Sınavı Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. Muzaffer AYDEMİR	Uygulamalı Bilimler Fakültesi _____ Altınbaş Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi. Emir Kaan CENGİZ	İşletme Fakültesi _____ Altınbaş Üniversitesi
Prof. Dr. İbrahim Sani MERT	İİBF Fakültesi _____ Antalya Bilim Üniversitesi

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak bütün şartları sağladığını beyan ederim.

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü kabul tarihi:

___/___/_____

Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik davranışlara uygun olarak edinildiğini ve sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca, bu kuralların ve davranışların gerektirdiği şekilde, bu çalışmada, orijinal olmayan tüm materyalleri ve sonuçları tamamen alıntı yaptığımı ve referans gösterdiğimi de beyan ederim.

Yusuf YÜCE



ÖNSÖZ

Yönetim Kurulu Üyelerinin Demografik Özelliklerinin İşletme Performansı Algısı Üzerine Etkisi isimli yüksek lisans tez çalışmasını hazırlarken desteğini benden hiçbir zaman esirgemeyen danışman hocam Sayın Doç. Dr. Muzaffer AYDEMİR'E teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca çalışma süresince tüm zorlukları benimle göğüsleyen ve hayatımın her evresinde bana destek olan değerli aileme sonsuz teşekkürler ediyorum.

Yusuf YÜCE



ÖZET

YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN İŞLETME PERFORMANSI ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ

Yusuf YÜCE

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı, Altınbaş Üniversitesi

Danışman: Doç. Dr. Muzaffer AYDEMİR

Ağustos, 2022

Sayfa: 99

Günümüzde, şirketlerin olmazsa olmaz bir parçası haline gelen kurumsal yönetimin en önemli şirket içi mekanizmasını ise yönetim kurulunun oluşturduğu bilinmektedir. İşletmelerin, üst yönetim ve işletme faaliyetlerinin sürekli kontrolünü sağlayabilmelerine aracı olan yönetim kurulu, bütün yetkilere sahip bir organdır. Yönetim kurulunda işletmelerin geleceği için hayati önem taşıyan kararlar alındığından, yönetim kurulu üyelerinin seçiminin şirketlerin başarısında önemli rol oynadığı aşikardır. Bu nedenle yönetim kurulu üyelerinin seçiminde yaş, cinsiyet, uyrukluk, tecrübe, bağımsızlık durumu, eğitim durumu gibi demografik özellikler ön plana çıkmaktadır ve çalışmamızın konusunu oluşturan unsurlardan biri olarak yerini almaktadır.

Değişen ve dönüşen dünyada firmaların rekabet edebilme yetenekleri ve yönetim faaliyetlerinin etkinliği birbirine paralel bir şekilde gelişmektedir. Bu nedenle, yönetim kurullarının yapısı, firmaların finansal performanslarına doğrudan etki edebilmektedir. Bu nedenle hissedarların işletmeyi yönetmek adına görevlendirdiği yönetim kurullarının yapısının finansal performans göstergeleri üzerindeki etkisinin ölçülmesi ve ortaya konulması önemli bir husustur.

Anahtar Kelimeler: İşletme Performansı, Yönetim Kurulu, Kurumsal Yönetim.

ABSTRACT

THE EFFECT OF THE DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS OF THE MEMBERS OF THE BOARD OF DIRECTORS ON THE PERCEPTION OF THE BUSINESS PERFORMANCE

Yusuf YÜCE

M.A., Department of Business Administration, Altınbaş University

Supervisor: Assoc. Prof. Muzaffer AYDEMİR

August,2022

Pages: 99

Currently, it is known that the board of directors constitutes the most important internal mechanism of corporate governance, which has become an indispensable part of companies. The board of directors, which is an intermediary for enterprises to ensure constant control of senior management and business activities, is a body with all the powers. As decisions are taken in the board of directors that are vital for the future of enterprises, it is obvious that the election of board members plays an important role in the success of companies. For this reason, demographic characteristics such as age, gender, nationality, experience, independence status, educational status come to the fore in the selection of board members and take their place as one of the elements that make up the subject of our study.

In a changing and changing world, the ability of companies to compete and the effectiveness of management activities are developing in parallel with each other. Therefore, the structure of the boards of directors can have a direct impact on the financial performance of firms. Therefore, it is an important issue to measure and reveal the impact of the structure of the boards of directors appointed by shareholders to manage the company on financial performance indicators.

Keywords: Business Performance, Board of Directors, Corporate Governance.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
TABLO LİSTESİ	x
ŞEKİL LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1
1. İŞLETME PERFORMANSI	4
1.1. PERFORMANS KAVRAMI.....	4
1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI.....	7
1.3. İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMI.....	11
1.4. İŞLETME PERFORMANSININ ÖNEMİ.....	11
1.5. İŞLETME PERFORMANSININ BOYUTLARI.....	12
1.5.1. Finansal Performans.....	14
1.5.2. Finansal Olmayan Performans.....	18
1.6. İŞLETME PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ.....	21
1.7. PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN ÖNEMİ.....	25
1.8. İŞLETME PERFORMANSI DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	29
1.9.İŞLETME PERFORMANSINI DEĞERLERDİRMEİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI.....	35
1.9.1. İşletme Performansını Değerlendirmenin Avantajları.....	35
1.9.2. İşletme Performansını Değerlendirmenin Dezavantajları.....	37
2. KURUMSAL YÖNETİM VE YÖNETİM KURULU	38
2.1. KURUMSAL YÖNETİME GENEL BAKIŞ.....	38
2.2. KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMLİ HALE GELMESİNİN NEDENLERİ..	39
2.3. KURUMSAL YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	40
2.4. KURUMSAL YÖNETİMİN AMACI.....	42
2.5. KURUMSAL YÖNETİMİN SAĞLADIĞI FAYDALAR.....	43
2.6. KURUMSAL YÖNETİMİN TEMEL İLKELERİ.....	45
2.7. KURUMSAL YÖNETİMLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR.....	49

2.8. YÖNETİM KURULU KAVRAMI VE YAPISI.....	50
2.9. YÖNETİM KURULUNUN OLUŞUMU VE SEÇİMİ.....	56
2.10. YÖNETİM KURULUNUN GÖREVLERİ VE SORUMLULUKLARI.....	58
2.11. YÖNETİM KURULUNUN AMACI VE FAYDALARI.....	62
2.12. YÖNETİM KURULLARININ İŞLEVLERİ.....	63
2.13. YÖNETİM KURULU MODELLERİ.....	64
3. KURUMSAL YÖNETİM VE YÖNETİM KURULU.....	66
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	66
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	67
3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	68
3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	71
3.4.1. İşletme Performansı Ölçeği.....	71
3.5. VERİ TOPLAMA ARACININ GÜVENİRLİĞİ.....	74
3.6. VERİLERİN ANALİZİ.....	75
3.7. BULGULAR.....	76
4. SONUÇ VE REFERANSLAR.....	82

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Verileri.....	70
Tablo 3.2: KMO ve Bartlett Testleri.....	72
Tablo 3.3: İşletme Performansı Ölçeğinin Faktör Yükleri.....	72
Tablo 3.4: İşletme Performansı Ölçeğinin Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları.....	74
Tablo 3.5: Araştırmada Kullanılan Ölçekten Elde Edilen Ortalama Değerler.....	74
Tablo 3.6: Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Güvenirlik Katsayıları.....	75
Tablo 3.7: Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	75
Tablo 3.8: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre İşletme Performansı Yönelimleri T Testi.....	76
Tablo 3.9: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre İşletme Performansı Yönelimleri Anova Testi.....	77
Tablo 3.10: Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre İşletme Performansı Yönelimleri T Testi.....	78
Tablo 3.11: Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre İşletme Performansı Yönelimleri Anova Testi.....	79
Tablo 3.12: Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre İşletme Performansı Yönelimleri Anova Testi.....	80
Tablo 3.13: Hipotez Sonuçları.....	81

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1: Performans Ölçümünün Kurumlara Sağladığı Bilgiler29



GİRİŞ

Kurumsal yönetim; işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmek için katlandığı sorumlulukları ve menfaat sahiplerinin beklentilerini ortak bir noktada buluşturarak düzenleyen kurallar olarak tanımlanmıştır (Onbulak, 2017, s. 105). Günümüzde özellikle yabancı ve azınlık hisse sahipleri için işletmelere güven duyulmasına sağlayan önemli ölçütlerden biri olan kurumsal yönetim, işletmelerin kötü yönetilmesinin önüne geçilmesi düşüncesi sonucunda zorunlu olarak ortaya çıkmış ve yatırım kararlarında önemli bir gösterge olarak dikkate alınmaya başlamıştır. Özellikle 1990'lı yıllarda yaşanan şirket skandalları ve finansal krizlerin önemli nedenlerinden birinin işletmelerin kötü yönetilmesi olduğu düşüncesi, iyi bir kurumsal yönetim kavramının öneminin artmasını sağlamıştır. Uluslararası çalışmalarda kurumsal yönetimin özellikle yatırım kararlarında finansal performans kadar önemli bir kıstas olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (İşcan ve Kaygın, 2009, s. 215). Yatırımcılar, fonlarını kaynakların iyi yönetildiği, şeffaf, denetlenebilir, sağlıklı ve dürüst yönetim anlayışına sahip işletmelerde değerlendirmek istemektedirler. Uluslararası Finans Kuruluşu (IFC) yatırımcılarla yapılan ve 2005 yılında yayınlanan bir çalışmada, yatırımcıların kurumsal yönetim anlayışıyla yönetilen işletmelere diğer işletmelerden daha fazla yatırım yapmayı tercih ettiklerini, özellikle gelişmekte olan ülkeler ve OECD ülkelerinin bulunduğu sermaye piyasalarında bulunan hisselerle daha fazla ödeme yapmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir (Atamer, 2006, s. 108).

İşletmelerin kötü yönetilmesi nedeniyle meydana gelen skandallar ve yaşanan iflaslar, işletmelerin yönetim kurulu yapılarına olan ilgiyi arttırmıştır (Çalışkan, 2015, s. 5). Yönetim kurulları, genel kurulda hissedarların kendilerine verdiği yetki doğrultusunda, yasal düzenlemeler, esas sözleşmeler, işletme içi düzenlemeler ve etik değerler çerçevesinde yetkilerini ve sorumluluklarını kullanarak işletmeyi temsil ve idare eden en önemli stratejik organdır. Yönetim kurulları kurumsal yönetim sisteminin en önemli organdır. Bu nedenle hissedarların işletmeyi yönetmek adına görevlendirdiği yönetim kurullarının yapısının finansal performans göstergeleri olarak belirlenen bazı ölçütler üzerinden firmaların finansal performansları üzerindeki etkisinin ölçülmesi ve ortaya konulması önemli bir husustur.

Performans, genel anlamda işletmelerin belirlenen hedeflere ulaşmaları için harcadıkları gayretin göstergesi olarak tanımlanabilmektedir. İşletmelerin temel amacı faaliyetleri devam ettirebilmektir. Faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için de değer yaratmaları gerekmektedir. Özellikle işletmelerin artan küresel rekabet koşullarında, faaliyette buldukları sektör içerisinde faaliyetlerini devam ettirebilmeleri ve başarılı olabilmelerinde performans düzeylerinin ölçülebilir olmasının önemi giderek artmaktadır (Zerenler, 2005, s. 1). Ölçülemeyen bir performansın arttırılabilmesi de mümkün olmayacağından, performans düzeyinin ölçümü gün geçtikçe daha önemli hale gelmektedir.

Borsa İstanbul'da işlem gören halka açık işletmelerin, yönetim kurullarında görev yapan bireylerin finansal firma performansı algılarının belirlenmesi araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Bu kapsamda çalışmamızın birinci bölümünde; performans kavramı ve gelişimi, önemi, firma performansı ve ölçülmesi, finansal performans ölçütleri ve Türkiye'de finansal performansın ölçülmesi üzerine yapılan çalışmalarla ilgili tanımlamalar ve açıklamalarda bulunulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde; kurumsal yönetim kavramı, önemi, ilkeleri, Türkiye'de gelişimi, yönetim kurulu kavramı, önemi, yapısı, üye sayısı, üye olamayacaklar, oluşumu, seçimi, sona erme ve görevden alınması, görevleri, sorumlulukları, toplanması ve karar alması, bağımsız yönetim kurulu üyeliğine ilişkin gerekli tanımlamalar ve açıklamalar yapılmıştır. Uygulama kısmını kapsayan üçüncü ve son bölümde ise Borsa İstanbul'da yer alan işletmelerdeki yönetim kurullarında görev yapan bireylerin algıları ilgili araştırma amaçları doğrultusunda toplanan veriler ile incelenmiştir.

Bugüne kadar yönetim kurulu yapısının finansal firma performansı üzerine etkisini ölçmeye yönelik yapılan çalışmalarda genel olarak Borsa İstanbul'da yer alan belirli sektörler, sınırlı sayıda işletme ve birkaç bağımsız değişken üzerinden yapıldığı görülmüştür (Atılğan, 2017, s. 317). Elde edilen araştırma sonuçlarının uygulayıcı ve yöneticilere önemli katkılar sunacağına ilişkin beklenti araştırmayı önemli kılmaktadır. Diğer çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada Borsa İstanbul'da yer alan ve verilerine ulaşılabilen 397 işletmenin yönetim kurullarında görev yapan bireylerin işletme

performansı algıları incelenmiştir. Elde edilen araştırma sonuçlarının uygulayıcı ve yöneticilere önemli katkılar sunacağına ilişkin beklenti araştırmayı önemli kılmaktadır.



1. İŞLETME PERFORMANSI

1.1. PERFORMANS KAVRAMI

Küreselleşme ve teknolojinin gelişmesiyle özellikle kitle iletişim araçlarının gelişmesiyle birlikte insanların bilgiye erişimi kolaylaşıyor. Bu duruma firmalar açısından bakıldığında rekabet her geçen gün artmış ve bu duruma bağlı olarak operasyonel verimliliğin firmalar açısından önemi artmıştır (Yılmaz ve Ecevit, 2000, s.315). İlk olarak, işletme performansı ve verimlilik kavramlarının açıklanması gerekmektedir.

Performans sözlük anlamı olarak, “bir işin üstesinden gelmek veya bir kişinin kendisine düşen görevi en verimli şekilde tamamlaması” olarak ifade edilmektedir (Bingöl, 1997, s. 82). Performans, genel olarak belirlenen düzeye ulaşılma düzeyinin bir göstergesi olarak ifade edilmektedir (Küçük, 2015, s. 322). Geniş kapsamlı olarak tanımlanacak olursa performans, “*bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır*” (Akçakaya, 2012, s. 173).

Performans kavramının tanımlanabilmesi için ölçümlerin ve karşılaştırmaların yapılması gerekmektedir (Savaş, 2005, s. 97). İşletme bazında performans, işletmenin saptadığı amaçlarına, kaynakların en etkin şekilde kullanarak ulaşabilme yeteneğidir. İşletmelerin performans ölçümündeki performans dışındaki diğer önemli kavramlar ise, verimlilik, etkinlik, bireysel performanstır.

Verimliliğin teorik veya ulusal ekonomik düzeyde olduğu kadar yalnızca tek bir ürün için de ölçülebileceği açıkça belirtilmelidir. Verimlilik genellikle çıktı ve girdi arasındaki oran olarak ölçülür. Faaliyet kavramının genel bir tanımını vermek mümkün olmamakla birlikte buldukları alana göre farklı tanımlamalar yapılabilmektedir. İş açısından verimlilik kavramı, iş operasyonlarının gücü olarak ifade edilir. Verimlilik ölçütleri, mevcut girdilerden elde edilen çıktının seviyesini göstererek işletmenin mevcut rekabet ortamındaki durumunu ve konumunu belirlemeye yardımcı olur (Yolalan, 2003, s. 6). Daha geniş olarak, Kök ve Deliktaş'ın (2003) çalışmalarına göre verimlilik, işlerin iyi yapılma derecesi anlamına gelmektedir. Bir şirketin etkinliği, bu şirketin başarısının, ulaşmak istediği hedeflerle ilgili olduğu anlamına gelir.

Kişisel performans, şirketin en değerli varlığı olan çalışanlarından en iyi ve en etkin faydayı elde etmek ister. Bu bağlamda bireysel başarı, birey için tanımlanan ve bireyin yetenek ve özelliklerine uygun olarak kendisine verilen işin makul sınırlar içinde gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bir bireyin çalışmasından en iyi şekilde yararlanmak için şirket, bireyin yetenek ve yetenek düzeyine uygun işler de sağlamalıdır. Kısacası, doğru işin doğru zamanda doğru çalışana verilmesi, çalışan performansının yüksek olmasını sağlamakta ve şirket performansını etkilemektedir (Küçük, 2015, s. 322).

En basit tanımı ile performans “yapma, icra etme, uygulama, bir görevi başarabilme” demektir. İşletme bağlamında performans ise, iş görme tarzı veya kalitesi olarak tanımlanmıştır (Amaratunga vd., 2000, s. 66). Bir organizasyonu oluşturan farklı birimlerin birbirleri ile koordineli bir biçimde çalışmaları, organizasyonun sürdürülebilir olması açısından büyük önem arz etmektedir. İşletmeyi ya da organizasyonu bir bütün olarak düşündüğümüzde her bir departmanın hareketi birbirini tamamlar nitelikte olmalı ki ilerleyen sürecin tamamlandığı noktada oluşan değer, organizasyonun sahip olduğu kaynakların doğru kullanıldığı sonucunu ortaya koyabilsin. Sezen vd. (2002, s. 133), işletmelerdeki üretim, pazarlama ve lojistik işlevlerinin işletme performansına etkileri üzerine yaptıkları çalışmada kullanılan, bu işlevlerin etkin koordinasyonu ile elde edilecek performansın normal şartlarda elde edilecek performanstan daha yüksek olacağı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca üretim ve lojistik işlevlerinin birlikteliğinin büyük önem taşıdığını, lojistik işlevinin üretim ve pazarlama işlevleri arasında bağlayıcı bir role sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Departmanlaşma ve takım çalışmasının örgüt performansını nasıl etkilediği ile ilgili farklı sonuçlara ulaşılmış birçok çalışma vardır. Bunların işletmenin yapısında ortaya çıkan sonuçları etkilediği bir gerçektir. Mekanik yapılara sahip işletmelerde hiyerarşik yapıların katı olduğu, ast üst ilişkisi belirgin bir yapı söz konusudur. Bu tür organizasyonlarda genellikle üst yönetimin aldığı kararlar uygulanır, yaratıcılık ve yenilikçilik den ziyade kurallar ön plandadır. Organik yapılara sahip organizasyonlar da ise yatay bir hiyerarşik yapı söz konusudur (Sohn vd., 2011, s. 141). Bu tür organizasyonlarda fikirlerin rahatlıkla ortaya atıldığı, departmanlar arası iletişimin çok yoğun olduğu bir kültür vardır. Bu organizasyonların özelliklerine inovatif düşünce, yaratıcılık gibi özellikleri de eklemek mümkündür. Bu tür işletmelerin sahip oldukları bu özellikler, organizasyonlarda örgütsel performansı yükseltecektir.

Elinger vd., insanların birbirleri ile iletişiminin performansı pozitif yönde etkilediği, şirketlerin de departman faaliyetlerini koordine etmeye, etkileşimi kolaylaştırmaya yönelik çalışmaları olduğunu ve işletmelerin bu konuların yeniden yapılandırılmasına önem verdiklerini savunmuşlardır. Kaplan ve Norton (1999) çalışmasında, Rockwater'ın kurumsal karnesinde işletme performansını, müşteri açısından, iş süreçleri açısından, yenilik ile öğrenme açısından ve finansal açıdan değerlendirmiştir. Finansal açıdan performansı da sermaye getirisi, nakit akışı, karlılık göstergesi ve performansın güvenilirliği olarak belirtmiştir. Buna karşın, Reiner, işletme performansını ölçmek için genellikle finansal performans ölçümlerine bakıldığını fakat finansal performans ölçeklerinin eski ve odaklandıkları nokta itibari ile sınırlı kalmakta olduğunu, finansal performansın gerçek işletme performansını yansıtmada yetersiz kaldığını savunmuştur. Bu açıdan bakıldığında, finansal performans yüksek oranlarda karlılık ile satış cirolarında ve yatırım getirilerinde artışı ifade etmektedir (Green vd., 2008, s. 320).

Verimlilik ve finansal performans, farklı kurumsal performans göstergeleri sağlamaktadır. Verimlilik, firmada istihdam edilen sermaye ve emek tarafından yaratılan toplam ekonomik değeri gösterirken, finansal performans hissedarı açısından getirinin bir ölçüsüdür (Küçükosmanoğlu, 2010, s. 30). Bir diğer görüşe göre ise ölçek kazanmak, faaliyet alanlarını genişletmek ve öğrenmek bir şirketin performansını arttıran kritik unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Finansal performans strateji araştırmalarında en sık kullanılan performans türüdür. Finansla performans genellikle satış artışı, karlılık gibi verilere dayanılarak yapılmaktadır (Bakoğlu, 2001, s. 42-44).

Özellikle ulaşım, iletişim ve bilişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler, ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkmasına ve dünya ekonomisinin küreselleşmesine yol açmıştır. Küreselleşmenin getirdiği yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürmeye ve başarılı olmaya çalışan işletmelerin, performanslarını ölçmeleri ve sürekli olarak geliştirmeleri zorunluluk arz etmektedir. Bu sebeple pek çok şirket tarafından işletme performansının artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır (Çınar, 2015, s. 15).

İşletme performansı, geçmiş dönemlere ve mevcut duruma ilişkin değerlendirmeleri içermekte, aynı zamanda gelecekte gerçekleştirilmesi düşünülen hedeflere nasıl ulaşabileceğini göstermektedir. İşletmenin performans sonuçlarının değerlendirilerek sorunlu alanların tespit edilmesi, gerekli müdahalelerin yapılarak bu alanların

iyileştirilmesi ve geleceğe ilişkin hedeflerin sağlam temellere oturtulması vb. faydalar işletme performansının önemini göstermektedir (Cavlak, 2019, s. 16).

Performans aynı zamanda, bir nesnenin bir hedefle ilgili olarak önceden belirlenmiş bir boyutta sonuç üretme yeteneğidir. Bu nedenle, ilkin performansı dikkate alınacak bir nesneye; ikinci olarak ilgilenilen bir boyuta ve üçüncü olarak, sonuç için belirlenmiş bir hedefe sahip olmak gerekir. Bu üç unsur performansın varlığını gösterir (Laitinen, 2002, s. 66). Bu bakımdan işletmenin belirli bir sürecin sonucunda elde ettiği çıktılar veya çalışma sonuçlarıdır (Öztek, 2005, s. 19). İşletmelerin misyonu, vizyonu ve stratejilerine göre farklı biçimlerde tanımlanan performans kavramı, “hem doğru işleri yapmak hem de işleri doğru yapmak” olarak da ifade edilmektedir (Atağan, 2010, s. 7).

1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI

Performans değerlendirmelerinin yapılması ve ölçülmesi çok zordur. Bu, çalışanın mevcut iş tanımına göre görevlerini ne kadar iyi yerine getirdiğinin bilinmesine yardımcı olur (Fındıkçı, 2003, s. 118). Ayrıca performans değerlendirmesi, işletmenin önceden belirlenmiş hedeflerine ulaşip ulaşmadığını, işletmenin eksik olduğu veya hangi alanlarda iyileştirmeye ihtiyaç duyduğunu belirlemede de oldukça önemlidir. Barutçugil (2002, s. 10). Bu nedenle performans değerlendirmeleri ve yönetimi şirketin geleceği için çok önemlidir (Akal, 2011, s. 14). Performans incelemeleri, şirketler için çalışanlar, iş ve stratejik yönetim açısından oldukça önemlidir.

Acar (2006)'da çalışana göre performans değerlendirme, bir çalışanın işte ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yardımcı olur ve aynı zamanda o çalışan için ideal bir gelişim planı hazırlama sürecini sağlar. Performans değerlendirmesinden sonra çalışanlar pozisyonları ve durumları hakkında önemli bilgiler verir. Bu bilgi sayesinde çalışanın kendini geliştirmesi ve becerilerini geliştirmesi gereken alanları tahmin etmesini sağlar. Çalışanlar, başkalarından öğrenmek istedikleri için işlerini nasıl yapacakları konusunda bilgilendirilmeye ihtiyaç duyarlar ve bu ihtiyacı performans değerlendirmeleri ile karşılayabilirler. Sonuç olarak, çalışanlar şirkete hükmedebilir, özgüven oluşturabilir, işte değişiklikler yapabilir ve çalışanların ilerlemesine izin verebilir.

İş açısından performans değerlendirmesi, iş organizasyonları için en önemli hedeflerden biridir. İş verimliliği sadece teknoloji ve sermayeye değil, aynı zamanda bir başka faktör

olarak çalışanlardan da kaynaklanmaktadır. Bu nedenle şirket, çalışanların görevlerinin performansını izlemeli ve ölçmelidir (Bingöl, 1997, s. 9). İşletmenin geleceği ile ilgili kararlar alırken, çalışan başarısını değerlendirmek, işletmenin başarısızlık yönlerini geliştirirken işletme performansını değerlendirmeyi önemli hale getirir.

Stratejik yönetimde performans değerlendirmenin önemi, şirketlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan temel faktörlerden biridir. Bu nedenlerle performans değerlendirmesi, bir stratejiyi uygulama kararını etkiler. Bu nedenle oluşturulan stratejilerin iyi anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlar. Ayrıca, strateji oluşturma ve uygulama açısından performans incelemeleri, diğer yönetim kararlarının etkin bir şekilde uygulanmasını sağlar.

Performans değerlendirme uygulamalarının amaçları genellikle ikiye ayrılmaktadır. Birincisi, iş sonuçları hakkında bilgi almak; İkincisi, çalışanın iş analizi ve iş tanımında belirtilen standartları ne ölçüde karşıladığı konusunda geri bildirim sağlamaktır. Performans değerlendirmenin temel amaçlarından biri; Standartlar olarak tanımlanan kriterler aracılığıyla bireysel çalışan başarısının doğru bir şekilde ölçülmesi, çalışanları bu konuda bilgilendirmek, bireysel çalışan başarısını daha da geliştirerek şirket başarısını artırmaktır (Uyargil, 1994 , s. 106). İş açısından, performans değerlendirme hedefleri üç gruba ayrılır: yönetim hedefleri, organizasyonel ve kişisel gelişim hedefleri ve stratejik karar destek hedefleri.

Performans incelemeleri, çalışanlar hakkında yönetim kararları vermek için kullanılır. Burada, işyerinde önemli pozisyonlarda bulunan çalışanların maaş artışı, terfi, işten çıkarma veya nakil gibi konularda yöneticinin kararlarında şirket yönetiminin doğru tercih yapması daha kolay olacaktır. Geçmişte çoğu şirkette kıdem sistemi kullanılırken günümüzde performansa dayalı ücretlendirme sistemi kullanılmaktadır. Sonuç olarak, yöneticiler çalışanları daha kolay kontrol edebilir ve bu sistem sayesinde çalışanlara karşı sorumluluklarının yerine getirilmesini teşvik etmeye yardımcı olur.

Performans incelemeleri, çalışan gelişimine iki ana yolla katkıda bulunabilir. Birincisi, öz değerlendirme yapabilen çalışanın, kendi hatalarını veya eksikliklerini öğrenmesi ve düzeltilmesi konusunda çalışana katkısıdır. İkinci yol ise değerlendirme sürecinin sonunda üst ve astların bir araya gelerek etkileşimli olarak fikir alışverişinde bulunmasıdır.

Performans gözden geçirme süreci ile çalışanın güçlü ve zayıf yönleri belirlenerek düzeltici ve iyileştirme kararları alınabilir.

Şirket çalışanları hem yükümlülüklerini anlama hem de çalışma disiplini açısından bilgi, beceri ve yetenekler açısından farklılık gösterebilmektedir (Göksel, 2013, s. 37). Literatür incelendiğinde performans değerlendirmenin birçok avantajı ve dezavantajı bulunmaktadır. Performans incelemeleri, yönetim, çalışanlar ve incelemeyi yapan şirket açısından belirli avantajlar sunar. Yöneticilere sağlanan faydalar şu şekilde sıralanabilir (Kaynak vd., 2000, s. 208);

- Planlama ve kontrol fonksiyonlarında daha verimli hale gelirler ve böylece çalışan performansını iyileştirebilirler.
- Astları ile etkili iletişim kurma ve olumlu ilişkiler kurma becerisi,
- Astlara yardım ederek, onların güçlü yanlarını ve iyileştirme alanlarını belirlemeleri daha kolaydır,
- Astlarınızı değerlendirirken kendi güçlü ve zayıf yönlerinizi fark edin
- Yöneticinin planlama ve kontrol noktasında daha etkili olması ve bu sayede astların performansını iyileştirebilmesi,
- Yönetimsel beceri düzeyinin artış göstermesine imkan sağlamaktadır.

İş görenler açısından avantajları;

- İş görenler kendi performanslarını yönetme sorumluluğu alırlar,
- İş görenler yöneticilerin kendilerinden beklentilerini ve performanslarıyla ilgili ne düşündüklerini öğrenebilmelerine ve görevlerini daha iyi anlamalarına katkı sağlar,
- Planlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırır ve gözden geçirirler, olumlu bir geri besleme ile çalışanların özgüven duygularının artmasına yardımcı olur,
- Astlar sürekli iyileştirmenin plan doğrultusundaki ilerlemelerini izlemelerine imkân sağlar.

Çalışan düzeyinde performans değerlendirme, bireylerin kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmalarında ve gelişim planı geliştirmelerinde etkin rol oynar (Erdoğan, 2003,

s. 94). Çalışanın iş performansının beklenen düzeyde olması ve üstler tarafından takdir edilmesi, onların çalışma motivasyonunu artıracaktır. Ayrıca fiili performansın beklenen performansın altında olması, çalışanların eksikliklerinin farkına varmalarını ve iyileştirme çalışmaları yapmalarını, yani yetki ve sorumluluk alanlarının netleştirilmesini sağlayabilir.

İşletme açısından avantajları (Göksel, 2013, s. 39);

“- İşletmenin etkinliğini ve kârlılığını artırır, eğitim ihtiyacının ve eğitim bütçesinin çok daha doğru ve kolay bir biçimde belirlenir,

- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,

- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli veriler daha doğru ve güvenilir bir şekilde elde edilir ve iş görenlerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir”.

Performans değerlendirmesinin potansiyel avantajları ve dezavantajları vardır. Bu dezavantajlar;

- Çalışanlar kendi kişilik özellikleri itibarıyla eleştiriye kabul etmeyen bir yapıya sahip iseler, değerlendirme günlük çalışma ilişkilerine zarar verebilir. Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması iş görenin güdülenmesini bozar.

- İş görenler geçmişte yeterince iyi planlanmamış değerlendirme sistemleriyle ilgili olumsuz bir tecrübeye sahipseler, bu olumsuz tecrübeden dolayı değerlemeye şüpheyle yaklaşabilirler.

- Değerleme yapan bireyler çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da değerlendirme sorunları yaratmaktadır.

- Değerleme programlarının uygulanmasının maliyetli bir iş olması özellikle küçük ölçekli işletmeler açısından sorun oluşturmaktadır.

- Performans değerlendirme sisteminin adil olmadığı durumlarda, iş görenin motivasyonu olumsuz yönde etkilenmektedir,

- Değerlendirme, özellikle eleştiriye kapalı çalışanlar söz konusu olduğunda, çalışma düzeni ve ilişkilerinde sorunlar oluşturabilmektedir,

- Değerlendirme zaman zaman yanlı veya ırkçı davranışların etkisi altında kalabilmektedir.

1.3. İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMI

İşletmeyi ya da organizasyonu bir bütün olarak düşündüğümüzde her bir doğrultuda İşletme yönetiminin temel görevi, organizasyonun amaç ve misyonlarını en iyi ve en başarılı şekilde gerçekleştirmek için çaba göstermektir. Günümüzün artan rekabet ortamında, ürün ve hizmet üretiminde kendilerini analiz ederek rakip işletmelerle karşılaştırma ihtiyacı hissetmektedirler. Bu karşılaştırma sürecinde şirketin performans göstergelerini izler ve şirketini istenilen düzeye getirmek için stratejiler geliştirmeye çalışırlar (Demir ve Taşkın, 2008, s. 1696) . Başka bir tanıma göre iş verimliliği, bir işletmenin rekabet avantajı yaratmak için kaynakları elde etme ve yönetme yeteneğini ifade eder.

Günümüzde işletmenin karmaşık yapısı nedeniyle performans ölçümünde birçok model ve yaklaşım kullanılmaktadır. Başarılı performansı ölçmek için en uygun yöntemin belirlenmesi, işletme için doğru verilere, bu verilerin nasıl toplanacağına ve nasıl değerlendirileceğine bağlıdır.

İşletme performansı, kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak satışlardaki artış, pazar paylarındaki büyüme ve karlılığın yanı sıra işletmenin stratejik amaçlarına ulaşabilme yeteneğidir (Ege ve Şener, 2013, s. 108).

1.4. İŞLETME PERFORMANSININ ÖNEMİ

Bir işletmenin temel kuruluş amaçları ve stratejik anlamda politikaların geliştirilmesi işletme performansı ile doğrudan ilişkilidir (Koçyiğit, 2010, s. 64-65). İşletmelerde yapılan performans ölçümlerinde, çalışanların işletme hedeflerine katkılarının şeffaf ve ölçülebilir şekilde değerlendirilmesi ve motive edici iş ortamının oluşturulması kişisel gelişimini desteklemektedir (Ballı, 2015, s. 103). İşletmelerin başarısı ve ayakta kalarak sürdürülebilir hale gelmesi iş performanslarına bağlıdır. Karlılık bu konuda temel bir ölçüt olarak değerlendirilse de tek başına yeterli değildir (Oltulu, 2014, s. 72).

1.5. İŞLETME PERFORMANSININ BOYUTLARI

Girişimcilik yönelimi çalışmalarının amaçları arasında, girişimcilik yönelim ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi ve performansın geliştirilmesi yönünde tespitlerde bulunularak ve öneriler sunulması olarak ifade edilmektedir (Altuntaş ve Dönmez, 2010, s. 51). Ancak bu alanda yürütülen araştırmalarda performans kavramının ele alınmasının en karmaşık konulardan birine dönüştüğü bilinmektedir (Samantha ve Premaratne, 2013, s. 18). Bu çerçevede literatürde işletme performansının incelenmesi hususunda genel geçer bir yapının ya da uygun bir sistemin oluşturulmadığı görülmektedir (Altuntaş ve Dönmez, 2010, s. 55). Buna ek olarak yapılan literatür çalışmasında performans ölçütleri konusunda araştırmacıların hemfikir olmadıkları tespit edilmiştir. Bu bakımdan son derece net bir performans sistemi veya ölçütlerinin oluşturulamamasının temelinde ise işletme stratejilerindeki farklılıklar ve ölçütlerin direkt işletme stratejisi ile bağlılık göstermesi yatmaktadır. Araştırmacılar tarafından işletme performansının çok boyutlu bir yapı olarak ele alındığı görülmektedir. Bu kapsamda çok boyutlu yapıyı kabul etme sebeplerinin, bir girişimcilik faaliyetinin veya sürecin tek bir boyutta pozitif sonuçlar gösterebileceği ifade edilmektedir. Fakat bir başka performans boyutunda ise pozitif yönlü sonuç elde edilemeyebileceği de açıklanmaktadır.

Öte yandan işletme performansını tek bir boyutta ele almanın her zaman doğru sonuçlar vermeyebileceği ifade edilmektedir. Ayrıca günümüzde faaliyet gösteren işletmelerin, finansal ölçütlerinin performans değerlendirme ve ölçümlerin yapılması konusunda yetersiz olduğunu da düşünmektedir. Buna rağmen bu çok boyutlu yapının kabullenilmesi de elde edilen verilerin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin artmasını sağlayacaktır (Akbaba, 2013, s. 23). Bu kapsamda yapılan çalışmalar incelendiğinde performansın birden fazla boyutta ele alındığı gözlenmektedir (Yeşil vd., 2016, s. 153). Söz konusu boyutlar çerçevesinde işletme performansı incelemelerinde kullanılan ölçütler yani göstergeler ele alınmıştır. Bu ölçütler kapsamında finansal ve finansal olmayan, öznel ve nesnel, içsel ve dışsal, nicel ve nitel, girdiler ve çıktılar yer almaktadır (Altuntaş ve Dönmez, 2010, s. 65). Öte yandan finansal ve finansal olmayan boyutların, objektif ve sübjektif boyutlar olarak da ifade edilebildiği belirtilmektedir (Hamşioğlu, 2017, s. 389).

Bir diğer tanımlamanın da ardıl ve öncül olarak yapıldığı görülmektedir. Bu çerçevede finansal ölçütlerin genel olarak geçmişte alınan kararların ve yapılan uygulamaların

sonuçlarını yansıttıkları için ardıl ölçütler olarak sınıflandırılmaktadır. Ayrıca finansal olmayan ölçütler işletmenin rekabetteki durumu ve işletmenin geleceğine yönelik fikir vermektedir. Bu nedenle söz konusu ölçütlerin öncül ölçütler olarak sınıflandırıldığı görülmektedir (Güner, 2009, s. 10). Söz konusu ölçütlerle kastedilen finansal ölçütler geleneksel muhasebe temelli ölçütler olarak nitelendirilmektedir. Öte yandan finansal olmayan ölçütlerden kastedilen durum ise, algılanan finansal performans ölçütleri olarak ifade edilmektedir (Özkara, 2017, s. 371). Bazı araştırmacılar tarafından işletme performansı ölçütleri farklı boyutlar çerçevesinde ele alınmaktadır. Örnek verilecek olursa işletme performansı Apaydın tarafından 'işlevsel performans', 'yenilik ve uyum sağlama performansı' ve 'çıktı performansı' biçimlerinde boyutlandırılmıştır. Apaydın tarafından 'işlevsel boyut' çerçevesinde kârlılık ve yatırımın geri dönüşü gibi ölçütleri ele alınırken 'çıktı performansı' boyutu çerçevesinde satış artışı, pazar payı gibi ölçütler ele alınmıştır. Bu çerçevede her ne kadar farklı boyutlar altında ele alınmalarına rağmen, genel olarak benzer performans ölçütlerinin kullanıldığı görülmektedir. Fakat işletmelerin büyüklüklerine göre önemsedikleri performans boyutu da farklılık sergileyebilmektedir. Örnek verilecek olursa büyük ölçekli işletmeler genellikle finansal olmayan boyutun ölçütlerine daha fazla önem vermektedir. Ancak küçük ölçekli işletmelerin çoğunlukla finansal boyutlu ölçütlere önem verdikleri görülmektedir (Güner, 2009, s. 13). Öte yandan Güner tarafından işletmelerin önem verecekleri hangi performans boyutunun hangisi olduğunun, işletmenin yapısal, sektörel ve çevresel özellikleri çerçevesinde farklılaşabileceği ifade edilmektedir. Bu bağlamda işletme performansının birden çok boyutta ele alınması gerektiği ileri sürülmektedir. Bu çalışmada işletme performansını finansal ve finansal olmayan boyutlar başlığı altında incelemekteyiz. Ayrıca araştırmacılar tarafından turizm sektöründe yürütülen çalışmalarda finansal ölçütlerin yanı sıra finansal olmayan ölçütlerin de bir arada kullanılması gerektiği ifade edilmektedir. Bu çerçevede yapılan çalışmalarda işletme performansının birden fazla boyutta ele alındığı görülmektedir. Bu boyutlar kapsamında finansal ve finansal olmayan boyutların da kullanıldığı görülmektedir (Duman vd., 2019, s. 144). Buna ek olarak çok boyutlu performans yaklaşımının benimsenmesinin bir diğer sebebi de Batman ilinde faaliyette bulunan yiyecek ve içecek işletmelerinin küçük ölçekli işletmeler olmalarıdır. Çünkü söz konusu küçük ölçekli işletmeler finansal verilerini duyurma zorunluluğuna sahip değildirler. Buna ek olarak işletme yöneticilerinin finansal

bilgilerini paylaşmada isteksiz davrandıkları görülmektedir. Bu çerçevede finansal olmayan performans ölçütlerinin kullanılmasıyla işletme performansına yönelik verilerin güvenilirliği de son derece artış gösterecektir (Güner, 2009, s. 15).

Araştırmacıların bazıları da finansal olmayan ölçütlerin, finansal ölçütlerin doğruluğunu ve güvenilirliğini desteklemek amacıyla kullanılması gerektiğini belirtmektedir (Altınırnak ve Okoth, 2018, s. 722). Bu başlık kapsamında işletme performansının incelenmesinde kullanılan ölçütlerin hangi boyut başlığında ele alındığına yönelik bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca bu çalışmada finansal ve finansal olmayan boyut başlığı çerçevesinde performans ölçütlerinin ele alınma gerekçelerine de değinilmiştir.

1.5.1. Finansal Performans

Finansal performans, bir kuruluşun finansal durumundaki değişimin ölçüsüdür. Bu bakımdan finansal performans, finansal hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini veya yerine getirildiğini ifade etmektedir (Hasan, 2017, s. 38).

Yatırımın karlılığı, aktif karlılığı, satışların karlılığı gibi finansal hedeflere ulaşma derecesini gösteren finansal performans, gelir tablosu, bilanço ve nakit akış tablosu gibi finansal tablolarda raporlanan finansal bilgilere dayanmaktadır. Finansal ölçütleri; büyüme oranları, likidite oranları, kaldıraç oranları, verimlilik oranları vb. şeklinde örneklendirmek mümkündür (Choe, 2004, s. 63).

Genellikle yüksek finansal performans, işletmelerin nihai hedefidir. Bu nedenle günümüzde birçok işletme müşteri ile olan ilişkileri, rekabet güçleri, kurumsal kapasiteleri ile ilgili strateji geliştirirken performans ölçüm ve değerlendirmelerini genellikle finansal ölçütlere göre yapmaktadırlar. Çünkü işletmeler ekonomik yapılardır ve en belirgin amaçları da karlarını artırmak ve yaşamlarını devam ettirmektir. Finansal performans ölçütleri, subjektif olmaktan çok objektif olarak performansı yansıtmaktadır. Bu nedenle elde edilen sonuçlar kesindir (Atağan, 2010, s. 3).

İşletmelerde finansal performansı ölçmek amacı ile çeşitli yöntemler kullanılmıştır. Zaman içerisinde yöntemlerin sayısının artmasıyla ve kullanım amaçlarının farklılaşmasıyla birlikte geleneksel ve modern (değer tabanlı) finansal performans ölçüm yöntemleri şeklinde bir ayırım meydana gelmiştir.

Geleneksel yöntemler, muhasebeden sağlanan verilere dayanmakta olup genellikle hisse başına kar, yatırımın karlılığı, aktif karlılığı, satışların karlılığı, özkaynak karlılığı, toplam sermaye karlılığı, kar marjı, büyüme, net kar, fiyat kazanç oranı gibi ölçütleri esas almaktadır (Şenol ve Ulutaş, 2018, s. 84). Bunlara kara geçiş analizleri, işletme bütçeleri, standart maliyet uygulamaları vb. uygulamalar örnek gösterilebilir. Kurum dışı raporlama ise, üçüncü kişilere işletme ile ilgili kararlarında gerekli olan bilgilerin raporlanmasını amaç edinmektedir (Çanakçıoğlu ve Demirbaş, 2009, s. 217).

Geleneksel performans yöntem ve ölçütlerinin temel amacı, işletmelerde operasyonel kontrol sağlamak ve işletme paydaşlarına dış finansal raporlama ile ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamaktır. Bu nedenle söz konusu yöntem ve ölçütler, finansal muhasebe ve yönetim muhasebesi sistemine dayanmakta ve sağladığı bilgiler dolayısı ile işletmenin paydaşları arasında bir karar destek aracı olarak kullanılmaktadır (Cavlak ve Ataman, 2018, s. 182). Geleneksel performans ölçüm yöntemlerinin, kısa vadede kurumların performanslarını belirlemede yararlı olduğu ifade edilmekle birlikte, bunların bir firmanın değeri ile doğrudan ilişkili olup olmadıkları tartışmalıdır. Ayrıca, geleneksel performans ölçümleri, stratejik kararlar ve değer tabanlı yönetim için herhangi bir rehberlik sağlamadığı için eleştirilmektedir.

Geleneksel ölçüm yöntemlerinin eksiklikleri, işletmelerde kurumsal performansın daha etkin bir şekilde ölçülmesine olanak sağlayacak yeni yöntemlerin geliştirilmesini tetiklemiştir. Esasen işletme başarısına bakış açısının değişmesi, ulaşılmak istenen amaçların değişmesi neticesinde ortaya çıkan bir durumdur. İşletme temel amacının kar maksimizasyonundan, hissedar değerinin maksimizasyonuna evrilmesi, bu amaçlara ulaşmak için kullanılan yöntemlerin de değişmesine yol açmıştır. Böylece, hissedar değerini maksimum kılmayı amaçlayan değere dayalı performans ölçüm yöntemleri ortaya çıkmıştır.

Finansal ölçütlerin, işletme bünyesinde hedeflenen bütçelere ulaşma seviyesini, çalışanların üstlendikleri görev ve sorumlulukları yerine getirip getirmediğini, arzu edilen üretim, hizmet ve satış hedeflerine ulaşılma düzeyini, belirlenen stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların işletmenin büyümesi üzerindeki katkısını gösterdiği ifade edilmektedir. Buna ek olarak finansal performans ölçütlerinin işletme performansına bütünsel bir bakış açısı sağladığı da bilinmektedir. Finansal ölçütler kavramı, işletmenin

finansal ve ekonomik hedeflerinin memnuniyetini yansıtmaması olarak da ifade edilmektedir. Dolayısıyla stratejik yönetim ve girişimcilik yönelim alanlarında yürütülen ampirik araştırma çalışmalarında da finansal ölçütlerin yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir (Özkara, 2017, s. 371). Öte yandan Rauch ve arkadaşları (2009) yürütmüş oldukları çalışma kapsamında girişimcilik yönelimi ile performans ilişkisini ele almışlardır. Bu çalışmanın genellikle finansal performans konusuna odaklandığı belirtilmektedir.

Zor ve Cengiz (2013) tarafından yapılan meta analiz çalışması neticesinde, Rauch ve arkadaşlarının ortaya koydukları tespitin doğrulandığı görülmektedir. Finansal performans ölçütleri tarafından ölçülmesi kolay ve objektif veriler sunulması sebebiyle finansal performans ölçütleri muhasebe temelli performans ölçütlerine dayanmaktadır (Özkara, 2017, s. 369). Öte yandan literatürde finansal performans ölçütleri; “*kârlılık (satışların kârlılığı, öz kaynak kârlılığı vb.), satış büyümesi, pazar payı, nakit akışı, brüt ve net kâr marjı, brüt faaliyet kârı, ciro, üretim miktarı, maliyetler, hisse senedi değeri, likidite olanağı, envanter miktarı, yatırım getirisi/geri dönüşü, Ar-Ge harcamaları/yatırımları, iş hacmi, ortalama doluluk oranı, satış hacmi, büyüme, kapasite, yeni müşteriler ve yeni pazarlar vb. olarak sıralanabilmektedir*” (Duman vd., 2019, s. 145). Öte yandan literatür incelendiğinde araştırmacıların büyük bir kısmı tarafından kârlılık ve büyümenin de finansal ölçüt olarak kabul edildiği görülmektedir. Fakat bazı araştırmacılar tarafından ise işletme performansı incelenirken söz konusu iki finansal ölçüt arasındaki dengenin de farklı olabileceği belirtilmektedir. Lumpkin ve Dess’in ifadelerine göre bir işletme ürün yeniliğine veya Ar-Ge’ye ciddi ölçüde yatırım yaparak uzun dönemli satış büyümesi gerçekleştirmektedir. Ancak söz konusu işletmenin bir yandan harcadığı büyük kaynaklar sonucunda kısa vadeli kârları da düşebilmektedir. Rauch ve arkadaşları ise iki ölçütün son derece farklı ölçütler olduklarını ifade etmektedirler. Ayrıca Wales ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada girişimcilik yöneliminin incelenmesi amaçlanmıştır (Keskin vd., 2016, s. 112).

Uzun süreli olarak finansal ölçütlerin kullanılması durumu Kaplan ve Atkinson tarafından, işletmenin uzun vadeli finansal olan hedeflerini ortaya koyması ve toplam başarısına yönelik özet bilgi sunması ile bağdaştırılmaktadır (Güner, 2009, s. 13). İşletmenin kesinleşmiş performansını değerlendirmek için kullanılmaları sebebiyle objektiftirler (Çanakçıoğlu ve Demirbaş, 2009, s. 215). Aynı zamanda finansal ölçütlerin işletmenin geçmiş dönemlerde yürütmüş olduğu faaliyetlerin ve uygulamaların yanı sıra

bunlara yönelik mevcut durumun ölçülebilir iktisadi neticelerini de özetledikleri ifade edilmektedir (Uygur, 2009, s. 150). Buna rağmen finansal boyuta bir diğer anlatımla finansal ölçütlere pek çok eleştiri yapılmıştır. Bu eleştiriler şöyle sıralanmaktadır (Erdem vd., 2011, s. 81);

- Günümüz şartlarında tek taraflı bir bakış açısı sunmakta ve dar bir alanı ölçmektedir.
- İşletme tarafından yürütülen faaliyetlerin sonucunda ortaya çıkan teorik değerlerin yanı sıra maddi olmayan varlıkların değerlerini ölçme konusunda da yetersiz kalmaktadır.
- Finansal ölçütler kurumsal gelişmelere ve değişimlere uyum sağlayamamakta ve hemen yansıtamamaktadır. Bu nedenle işletmenin yeni girişimlerde gereksinim duyduğu verileri sağlama hususunda yeterli olmamaktadır.
- Finansal performans ölçütleri geçmişe odaklanmaları sebebiyle kısa vadeli olmakta ve geleceğe yönelik tahmin yapma hususunda yetersiz kalmaktadır.

Özet olarak geçmişten bugüne kadar finansal performans ölçütlerinin kullanıldığı görülmektedir. Fakat finansal ölçütlere bazı eleştiriler getirilmiştir. Söz konusu eleştiriler çerçevesinde araştırmacılar performans incelemelerine finansal olmayan ölçütleri de dahil etmişlerdir.

Genel olarak karlılık, aktif karlılığı, yatırım getirisi, satış karlılığı ile ifade edilen finansal performansın boyutları ve bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

Karlılık; Kârlılık araştırmasındaki bir diğer değişken de firma büyüklüğüdür (Schoenmaker vd., 2014 , s. 1293). Bu durumun dışında şirketin büyüklüğü ile karlılığı arasında negatif getiriler olabilir. Bu durumun nedeni, işletme sahipleri ile yöneticilerin çıkarlarının farklılık gösterebilmesidir. Örneğin işletme sahipleri için amaç kâr iken, yöneticiler için kişisel mutluluktur. Karlılığı etkileyen bir diğer kontrol değişkeni firma kaldıraçtır. Kaldıraç, hem olumlu hem de olumsuz etkilere sahip olabilir (Schoenmaker ve diğerleri, 2014 , pp. 1293).

Varlıkların karlılığı; Bu, tüm karlılığı kapsadığı, kârların ve yatırımların maliyetini belirli bir şekilde gösterdiği için şirketlerin performansının ölçülmesinde en yaygın kullanılan kriterlerden biridir. 2007, s. 621).

Yatırım karlılığı; Yatırım merkezlerinin performansını değerlendirmek için kullanılan bir yöntemdir. Yatırım getirisinin farklı tanımları vardır. Yatırım getirisi, yatırım merkezlerinin getirisi ile yatırım merkezlerinin varlıklarının fırsat maliyeti arasındaki fark olarak ifade edilmektedir (Yükçü, 2007, s. 623).

Satışların karlılığı; Diğer karların gelir tablosundaki satışlara bölünmesiyle elde edilen getiri oranı. Satış kârlılığı, brüt satış kârı, faaliyet kârlılığı ve net satışlardan elde edilen kârlılık olarak hesaplanabilir ve anlaşılabilir (Tekbaş vd. 2014, s. 130);

1.5.2. Finansal Olmayan Performans

Geçmişten günümüze kadar sıklıkla kullanılan finansal olmayan performans ölçütlerinin (Yeşil vd., 2016, s. 155), işletmenin etkinliğinin ölçülmesi amacıyla kullanılan ölçütler olduğu bilinmektedir. İşletme yapılarının bilgi toplumuna geçiş sonucunda karmaşık bir yapıya büründükleri görülmektedir. Bu süreçte gün geçtikçe rekabetin artmaya başlaması, geliştirilen yeni üretim teknolojileriyle birlikte yeni yönetim felsefelerinin uygulanmaya başlaması, müşterilerin her geçen gün değişen ihtiyaç, istek ve beklentilerinin ön plana çıkması gibi sebeplerle performans incelemelerinde finansal ölçütler yetersiz kalmaya başlamıştır. Bu nedenle performans incelemelerine finansal olmayan ölçütler dahil edilmiştir (Hamşioğlu, 2017, s. 390). Bunun yanı sıra Capon ve arkadaşları tarafından finansal olmayan performans ölçütlerinin resmi ve gayri resmi, stratejik, çevresel ve örgütsel ölçütleri de içerdiği ifade edilmiştir (Musa vd., 2014, s. 250).

Finansal olmayan performans, işletmenin sosyal, beşeri ve finansal olmayan diğer kaynaklarının ne derece etkin ve verimli kullanıldığının ölçümü ve değerlendirilmesidir (Alpkan vd., 2005, s. 176). Diğer bir ifade ile finansal olmayan performans, operasyonel hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini göstermekte ve çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi, yenilik vb. parasal olmayan, kalitatif (nitel) performansı ifade etmektedir (Tokgöz, 2016, s. 97).

Finansal yöntemlerle yapılan ölçümlere ilişkin sonuçların nesnel, güvenilir, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir olması nedeniyle söz konusu yöntemler dünya çapında yaygın kabul görmekte ve kullanılmaktadırlar. Ancak, nicel sonuçların nitel sonuçlara kıyasla daha kesin, tarafsız ve güvenilir olarak kabul edilmesine karşın çeşitli dezavantajları da bulunmaktadır. Örneğin, finansal performans ölçümünde yaygın olarak kullanılan hisse

başına kazanç, yatırım getirisi gibi finansal ölçütler, hissedarların refahını en üst düzeye çıkarmaya odaklanmakla birlikte, bu ölçütler; yönetim faaliyetinin ve örgütsel performansın nedenleri değil, sonuçlarını göstermektedir. Diğer yandan, ulaşılan performans düzeyi yorumlanırken dışsal etmenlerin dikkate alınmaması finansal ölçütlerin bir diğer eksikliği olarak ifade edilmektedir. Söz konusu eksiklikleri tamamlamanın yanında, finansal olmayan ölçülerin kullanılmasının üç temel nedeninin olduğu belirtilmektedir. Bunlar (Ittner ve Larcker, 2003, s. 88);

- Geleneksel finansal ölçütlerin eksiklikleri,

- Şiddetli rekabet şartları,

- İşletmelerin, Toplam Kalite Yönetimi, Tam Zamanında Üretim Sistemi, Değişim Mühendisliği gibi finansal olmayan ölçütlerin kullanımını gerektiren çeşitli yaklaşımları kullanmaya başlamasıdır.

Finansal ölçütler geçmiş ve şimdiki faaliyetlerin etkilerini kısmen yansıtırken, müşteri memnuniyeti, iç süreç iyileştirmeleri ve bir kurumun yenilik ve geliştirme faaliyetleri gibi finansal olmayan ölçütler, finansal performansta gösterilmeyen yönetsel faaliyetlerin etkisini yansıtmaktadır. Finansal olmayan ölçütler, yöneticilerin finansal kararlarından önce işletmenin gelişimini değerlendirebilmeleri, çalışanların stratejik amaçlara ulaşılması için kendilerinden beklenenleri öğrenmeleri ve yatırımcıların işletmenin genel performansı hakkında daha doğru bilgiler elde etmeleri bakımından çeşitli faydalar sağlamaktadır. Bu kapsamda özellikle rekabetin yüksek olduğu yerlerde, finansal olmayan ölçütlerin dikkate alınması işletme lehine olacaktır (Tek ve Gümüş, 2006, s. 11).

Finansal olmayan performans ölçütleri, maddi olarak ölçülemeyen kriterler olarak tanımlanmaktadır (Tek ve Gümüş, 2006, s. 12). Finansal ölçütlerle ortaya konan finansal performans sonuçları, işletmenin geçmiş verilerini, dolayısıyla geçmiş durumunu yansıtmaktadır. Buna karşın finansal olmayan ölçütlerden mevcut duruma ve geleceğe yönelik bilgiler elde edilmesi mümkündür. Bu bakımdan, finansal olmayan ölçütler, işletmelerin uzun dönemli başarı elde etmesinde yararlanabilecekleri ölçütler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Finansal olmayan performans ölçütlerinin çeşitli kaynaklarda, farklı şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir. Örneğin, Elitaş ve Ağca, finansal olmayan ölçütleri,

“kalite, üretim süresi ve verimlilik” şeklinde başlıca üç gruba ayırmakta; Akın, “Verimlilik, Tutumluluk, Etkinlik (Hedefe Ulaşma), Kalite, Yeniliklere-Açılımlara ve Çalışma Yaşamının Kalitesine İlişkin Göstergeler” şeklinde sınıflandırmakta; Tek ve Gümüş (2006), “Müşteri Tatmini, Yeni Eklenen Müşteri Sayısı, Pazar Payı, Verimlilik, Kalite-Süreç İlişkisi, Personel Devir Hızı, Hız-Kalite-Esneklik, Yenilik ve Yeni Ürün Geliştirme Süreci, Tedarik Kaynakları, Demografik Özellikler” şeklinde sınıflandırılmışlardır (Akın, 2006, s. 16).

Güner (2009) tarafından ise finansal olmayan ölçütlerin çevresel belirsizliklerden, işletme bünyesinde ve işletme dışında yürütülen faaliyetlerden, işletme büyüklüğünden ve işletmenin stratejik hedeflerinden etkilendiği vurgulanmaktadır. Bu kapsamda literatürde finansal olmayan performans ölçütleri şöyle sıralanmaktadır; “*Müşteri tatmini ve memnuniyeti, iş tatmini, ürün ve hizmet kalitesi, işe bağlılık, süreç kalitesi, iş gören devir hızı, yenilik, iş gören tatmini, ortakların tatmini, pazarlama etkinliği, verimlilik, yeni ürün ve hizmet geliştirme, teknolojik etkinlik, üretimde değer yaratma, tedarikçi memnuniyeti, güven, marka değeri, bilgi edinimi ve kullanımı, başarılı iş görenlerin elde tutulması, kamu sorumluluğu, üretimde değer yaratma, çalışma yaşamının kalitesi, uyum yeteneği, kurumsal imaj ve müşteri geri bildirimleri vb.*” (Erdem vd., 2011, s. 83). Bunun yanı sıra bu alanda yapılan çalışmalarda sıklıkla kullanılan ölçüt ise müşteri memnuniyetidir. Ayrıca en çok kullanılan diğer ölçütler ise personel devir hızı ve pazar payı olarak ifade edilmektedir.

Güner (2009) tarafından literatür incelemesi sonucunda finansal olmayan ölçütlerin faydaları şöyle sıralamaktadır;

- Finansal olmayan ölçütler, finansal ölçütlere kıyasla daha dengeli bir bakış açısı sunmaktadır.
- İşletme performansı değerlendirilirken finansal ölçütler ile birlikte güvenilirliğin artmasını sağlamaktadır.
- Finansal olmayan ölçütlerin geniş ve çok çeşitli ölçütler olmaları sebebiyle işletmenin bütün boyutları ile ilgili bilgi sunmaktadır.
- İşletme çalışanlarına işletme stratejilerinin aktarılmasında kolaylık sağlamanın yanı sıra işletmeleri uzun dönemli faaliyetlere odaklanma konusunda teşvik etmektedir.

Çalışma Yaşamının Kalitesi; Bireylerin kendilerini algıladıkları işletmenin yapısında duygu, düşünce ve inançlarına dayalı olarak işletmeye katkılarını içerir. (Balcı, 2011, s. 163). İş görenlerin yönetimin önemi, başarıya ulaşmak için en hassas yönetimi gerektirir. Bir işletmenin etkin olması çalışanların rolünde ne derecede başarı sağladıklarına ve benzer hedefe yönelik koordineli hareket edilmesine ve işletmenin çalışma ortamına bağlı olmaktadır.

Özet olarak, yapılan performans incelemelerinde finansal ölçütlerin yeterli olmaması ve araştırmacıların performans incelemelerindeki beklentilerinin artış göstermesi sonucunda finansal olmayan ölçütler performans incelemelerine dahil edilmiştir. Bu çerçevede işletme performansı incelemelerinde finansal ölçütlerin ve finansal olmayan ölçütlerin birlikte kullanılması, geniş çaplı veri elde edilmesi bakımından son derece önemlidir.

1.6. İŞLETME PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ

Performans yönetimi küresel bir kavramdır. bir şirketin performansa yaklaşımını yansıtır. Ayrıca performans yönetimi, strateji tanımlama, strateji uygulama, eğitim, performans ölçümü gibi alt süreçleri içerir (Önen, 2018, s. 36). Performans literatürü gözden geçirilirken, çeşitli araştırmacılar farklı performans metriklerini tartıştı. Thamhain'e göre, bir şirket veya bölüm içinde bile performans, birbiriyle ilişkili karmaşık bir değişkenler kümesi olarak görülebilir. Birçok araştırmaya göre işletme performansını etkileyen faktörler; Harici dijital, harici dijital olmayan, dahili dijital ve dahili dijital olmayan olarak dört temel gruba ayrılırlar. Bu sınıflandırmada finansal kararlar, işletme sonuçlarını etkileyen içsel ve niceliksel faktörler olarak görülebilir. (Önen, 2018, s. 37).

Performans ölçümü, performans göstergelerinin kullanımı yoluyla performansın belirlenmesi, izlenmesi ve raporlanmasına odaklanan performans yönetiminin bir alt sürecidir. Performans yönetimi, sonuçların değerlendirilmesi ile uğraşırken, değerlendirme sonuçlarına göre aksiyonların alınmasını ve istenen sonuçların elde edilmesini sağlar. Kuruluşumuzun yaptıklarını anlamamıza, yönetmemize ve iyileştirmemize yardımcı olan araçlardır. Şirketler neden performansı ölçer? (Önen, 2018, s. 38);

- Performans ölçümü, bir programın stratejik planın, hedefleri ve performansı üzerine odaklanmaya yönelik yapılandırılmış bir yaklaşım sağlar,

- Ölçümler gerekeni belirtir ve organizasyonların zaman, kaynak ve enerji hedeflerinin başarılması konusunda yönlendirme yapar.

- Performans ölçümü işletmenin paydaşları arasında performansı ölçmek ve geliştirmek için atılan adımlar tüm organizasyon yönlerini etkileyen yeni bir iklim oluşturur,

- Ölçümler, karar verme sürecini destekleyerek, bir programın iyi performans göstermesini ve devamlılığını bir arada sunar.

İşe bağlı performans ölçer, yönetim tarafından geliştirilen stratejilerin uygulanmasını destekler ve stratejik kontrol sistemini destekler. İşletmeler için ölçüm, herhangi bir organizasyonun sinir sistemidir. Sonuç, ölçülemeyen bir şeyi yönetememektir. İyi performans ölçmek için temel ilkeleri sıralayacak olursak, (Önen, 2018, s. 39-40);

- Kuruluşun misyon ve hedefleri birbirini desteklemeli,

- Bir performans ölçüm sisteminin kuruluş genelinde geliştirme ve uygulamayı yönlendirebilmesi için resmi bir performans ölçüm şampiyonu oluşturulmalıdır.

- Bir performans ölçüm sistemi geliştirmek, uygulamak ve entegre etmek zaman, çaba, beceri, uzmanlık ve üst yönetimin aktif desteğini gerektirir

- Performans ölçümü başarıları vurgulamak ve organizasyonun misyonuna ulaşılmasının önündeki engelleri ve sorunları ortaya çıkarmak üzere tasarlanması gerekmektedir,

- Performans ölçümleri, organizasyonun planlama ve bütçeleme döngüleri etrafında organize edilmeli ve devamlılığı sağlanmalıdır.

- Performansın sadece mali olarak değil, aynı zamanda iş sonuçlarının, müşterilerin ve çalışanların da görüşünü sağlayacak dengeli bir performans metrikleri geliştirilmelidir,

- Performans ölçüm sisteminin devam eden operasyonunun planlanması, uygulanması ve sürdürülmesi için net bir rol ve sorumluluklar seti oluşturulmalıdır,

- Performans ölçüm sistemi iş birliği ve ortak yaklaşımla gerçekleştirilmelidir. Böylece oluşturulacak yaklaşım performans ölçümü bilgilerini toplamak, analiz etmek, yorumlamak ve raporlamak için gerekli yöntemleri de belirtmelidir,

- Performans ölçüm işlemleri, finansal performans, iş sonuçları, müşteri ve çalışanların odağı için performans ölçüm bilgilerinin toplanması, analiz edilmesi, yorumlanması ve raporlanması için uyarlanmalı veya oluşturulmalı ve bu bir rutin haline getirilmelidir.
- Sadece yapmak için yapılan performans ölçümü sistemi geliştirilmesinde ve uygulamasında benimsenmelidir. Bu bir performans ölçüm sisteminin geliştirilmesi ve uygulanmasında gecikmeler olduğu takdirde geçici çözüm stratejilerinin uygulanmasını gerektirir,
- Amaç netliği yani kimin kullanacağını ve bilgilerin nasıl ve niçin kullanılacağını bilmek önemlidir,
- Performans bilgileri doğrultusunda temel hedefleri ve iyileştirmeye ihtiyaç duyan alanlara öncelik verilmelidir,
- Genel göstergeler seti, hem sonuçlarını hem de kullanıcıların bakış açısını içeren ana unsurları yansıtan kurum performansının dengeli bir resmini vermelidir,
- Değişen koşulları karşılamak için performans göstergeleri sürekli olarak güncellenmelidir.
- Kullanılan göstergeler, amaçlanan kullanımları için yeterince güvenilir ve anlaşılır olmalıdır.

Yöneticilerin işle ilgili her konuda doğru aksiyonları almalarına ve işletmede performans ölçümü, planlama ve kontrol gibi üst yönetimin sorumlu olduğu işlevleri yerine getirmelerine yardımcı olur. Başarı, iş, kapsam ve kullanım biçimindeki herhangi bir yönetim faaliyetini etkileyecek faktörlerin uyumlu bir kombinasyonu ile elde edilebilir. Bu uyum sağlandığında iş performansı ilgili uygulamadan olumlu etkilenecektir. Teorik olarak, tüm uygulamalar uygulama alanı ve kullanım açısından tüm şirketlerde aynı sonuçları vermemektedir. Bunun nedeni uygulanan faktörler arasındaki etkileşimin firmalarda farklı olmasıdır. Bu nedenle faktörler arasındaki uyum derecesi ne kadar düşükse firma performansının o kadar düşük olması beklenir. (Ittner ve Lacker, 2003, s. 90).

Performans ölçümü, işletmenin amaçlarının tanımlanmasını ve çalışanlara söz konusu sürecin neler sağlayabileceğini göstermektedir. Bu kapsamda işletme üyeleri tarafından

dikkatli iş analizleri yapılarak temel hedeflerin ve sistemin dinamiklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Böylece işletmenin hedefleri açık bir şekilde ortaya konulacaktır (Demirsel, 2006, s. 92).

Güçlü bir davranışsal araç olarak nitelendirilen performans ölçme, çeşitli işletme kademeleri arasındaki iletişimi de kolaylaştırmaktadır. Performans ölçme sistemi, işletme tarafından belirlenen strateji ile bağlantılı olarak doğru ölçütlere sahip olursa, çalışanların işletme hedeflerini gerçekleştirmelerine de rehberlik yapmış olacaktır. Öte yandan işletme performansının ölçülmesi sayesinde cevaplandırılan temel sorular arasında işletmede çalışmaların ne kadar iyi yapıldığı, ulaşılan sonuçların amaçlara katkısı ve beklenen sonuçlara ulaşma derecesi gibi sorular yer almaktadır. Söz konusu bilgilerin işletme yöneticilerinin, işletme çalışanlarının faaliyetlerine ve davranışlarına yön veren ve yöneten araçlar olarak nitelendirilmektedir. Bu çerçevede işletme performansının ölçülme sebepleri aşağıda şöyle sıralanmaktadır (Zerenler, 2005, s. 29-32);

Müşteri ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesi; İşletme yöneticileri tarafından tüketicilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinde ortaya çıkan değişimler sürekli bir şekilde analiz edilerek, performans ölçümleri aracılığıyla bunların karşılanması için gereken mal veya hizmetler belirlenebilmektedir.

Başarıyı belirleme; İşletme yöneticileri tarafından işletmelerinin stratejik amaçlarını gerçekleştirme derecesini ve çalışanların işletmeye katkılarının tespit edilmesi sağlanırken, müşteriler, tedarikçiler ve rakip işletmelerle olan ilişkileri de belirlenebilmektedir.

Kıyaslama olanağı; Kıyaslama uygulamaları, performansın ölçülme sebepleri arasında yer almaktadır. Faaliyette bulunan alanlardaki diğer işletmelerin performans göstergelerinde ortaya çıkan değişikliklerin sebepleri detaylı bir şekilde araştırılır ve işletmenin sürekli bir şekilde kendi yapısını gözden geçirmesi sağlanır.

Teknolojik gelişmelere ve değişen koşullara uyum sağlamak; Teknolojinin hızla gelişmesi ve değişen pazar koşullarında rekabetçi üstünlük sağlanabilmesi için işletmenin mevcut kaynaklarının tamamını etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir.

İşletme stratejilerinin belirlenmesini ve uygulanmasını sağlamak; İşletmelerde performans ölçüm faaliyetleri yapılırken, hem işletmelerin var olan performansı

değerlendirilir hem de geleceğe yönelik strateji oluşturma çalışmalarına başlanır. Bunların yanı sıra işletmeler tarafından belirlenen genel planların ve programların uygulanma aşamasına gelindiğinde, bunların stratejilere uygunluğunun sağlanabilmesi için yapılması gerekenlerin ve neler yapıldığının tespit edilmesi amacıyla değerlendirmeler ve ölçümler yapılmaktadır.

Kaynakların etkin kullanılması; Performans ölçme işlemi, sınırlı kaynaklardan en yüksek şekilde faydalanılmasını sağlamaktadır. Bu çerçevede işletmelerin performans ölçümü yapma amaçları arasında müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığını belirleme, başarıyı belirleme, yapılan işlemlerin anlaşılmasını sağlama; sorunların ve kayıpların nerede olduğunu belirleme ve alınan kararların gerçeklere dayandırılması gibi amaçlar yer almaktadır.

1.7. PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN ÖNEMİ

İyi yönetilen bir performans sistemi, şirketin belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlar, şirket profiline mevcut durumunu gösterir ve yöneticiler ve çalışanlar için bir bilgi kaynağıdır. (Helvacı, 2002, s. 158).

İşletme performansının ölçümü, bir işletmenin üst yönetim tarafından belirlenmiş olan amaçlara kıyasla, elde ettiği ürünleri veya ulaştığı sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Performans ölçümünü, işletme tarafından kullanılan kaynakların, üretilen ürünlerin veya ulaşılan sonuçların belirlenmesi amacıyla verilerin toplanması, değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçların raporlanması şeklinde ifade etmek de mümkündür.

Performans ölçümü, esasen üst yönetimce belirlenen işletme amaçlarına ne derece ulaşıldığının belirli yöntemlerle saptanmasıdır. Diğer bir ifade ile ulaşılmak istenen hedef (veya sonuç) ile ulaşılan hedefin (veya sonucun) karşılaştırılarak ortaya çıkan olumlu veya olumsuz farkların (durumun) saptanmasıdır. Çeşitli yöntemlerle saptanan bu farkların (veya mevcut durumun), doğru bir şekilde tespit edilmesi, işletmede karar verici konumunda bulunanların verecekleri kararların doğruluk derecesini etkilemesi nedeniyle, işletme açısından büyük öneme sahiptir. Aynı şekilde farkların (veya mevcut durumun), yanlış tespit edilmesi de özellikle yöneticilerin isabetsiz kararlar almalarına neden olacağından işletmenin geleceği açısından büyük tehlike arz edeceği açıktır.

Bir kuruluş iş süreçlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırarak mevcut kaynakları ile daha fazlasını yapabilir. İşletme faaliyetlerinin ve kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi açısından performans ölçümü kritik bir öneme sahiptir (Yıldız, 2013, s. 37).

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkeler, bölgeler, sektörler, içinde buldukları ekonomik ve sosyal koşullar, belirledikleri amaçlar, stratejiler ile amaçlarına ulaşmak için kullandıkları yöntemler oldukça farklı olabilmektedir. Bu durum işletmelerin kullanacakları performans ölçümlerini belirlerken faaliyet gösterdikleri sektörü, vizyonu, misyonu ve stratejiyi, işletmelerin iç yapısının yanı sıra işletmenin dış çevresiyle ilgili faktörleri de dikkate almalarını gerektirmektedir. Bu bağlamda, her işletme performansı farklı boyutlara göre ölçüp değerlendirebilmekte, ancak temel amaç işletmenin toplam performansının en üst düzeye çıkarılması olmaktadır (Aral, 2001, s. 9).

Performansı yanlış ölçmek veya yanlış performans ölçütlerini kullanmak ise, performansın doğru bir şekilde yorumlanmasını önler, sürekli yanlış sinyaller göndererek yöneticilerin yanlış kararlar almasına yol açar (Ertuğrul, 2009, s. 21).

Performansın ölçülmesi gerçekten zor ve karmaşık bir süreçtir. Böyle bir süreç, amaçların doğru şekilde belirlenmesi, bu amaçlara uygun performans ölçütlerinin tespit edilmesi, ilgili verilerin toplanması, analiz edilmesi, sonuçların raporlanması ve sürecin izlenmesi aşamalarından oluşmaktadır. Kuşkusuz bu süreç birkaç yıllık istikrarlı ve sabırlı çabayı gerektirmektedir. İşletmeler çeşitli nedenlerle performans ölçümü yapmaya gereksinim duymaktadır.

Günümüzde işletme performansı, işletmelerin stratejik amaçlarını gerçekleştirmenin bir ölçüsü olarak değerlendirilmektedir. Bu bakımdan işletmelerin rekabet güçlerini korumak ve artırmak için kurumsal performansın sürekli ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Özetle, kurumlar açısından performans ölçümü büyük önem taşımaktadır. Bu önem performans ölçümünün, “kurumların hedeflerine ulaşmada ne kadar başarılı olduklarını belirleme süreci” olmasından kaynaklanmaktadır (Karaman, 2009, s. 416). Ayrıca performans ölçümü, bilgi sağlama yollarından biridir. Bu bakımdan ölçüm yapmak kurumlara; yapılmakta olanları izleme, doğru işlerin yapılıp yapılmadığını değerlendirme, değişikliklere uyum sağlama, değişimi yönetme, mal ve hizmet tedarikini

geliştirme konularında yardımcı olmak üzere çeşitli bilgiler sağlamaktadır (Karaman, 2009, s. 417).

İşletmenin, amaçlarına ulaşip ulaşamadığını belirleme süreci olarak tanımlanan performans ölçümü, karar almada yararlanmak üzere uygun ve güvenilebilir bilginin elde edilmesi amacıyla yapılmaktadır. Yöneticilerin, iyi yönetimin temeli olan şu iki soruya uygun şekilde yanıt verebilmek için performansla ilişkin doğru ve güvenilir bilgiyi sürekli olarak izlemeleri gerekmektedir (Karaman, 2009, s. 419);

- İşimizi ne kadar iyi yapıyoruz?

- Nasıl daha iyi yapabiliriz?

Yukarıdaki sorular işletmenin amaçlarına ulaşmadaki başarı düzeyi hakkında bilgi vermekte ve daha iyi sonuçların elde edilmesi için yapılması gerekenlere dikkat çekmektedir.

İşletmeler açısından performans ölçümünün amaçlarını aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz (Kalkan, 2005, s. 60);

- Yöneticiler tarafından üstlenilen görev ve sorumlulukların ne ölçüde yerine getirildiğini belirlemek, böylece üst yönetimin başarı düzeyi hakkında bir yargıya varmak,

- Hedeflenen performans standartları ile fiili performansı karşılaştırmak, böylece varsa sapmaları belirlemek ve ortaya çıkan sapmaların nedenlerini araştırarak düzeltici önlemler almak,

- İşletmedeki çeşitli birimler veya faaliyetler arasında karşılaştırma yapabilmek için baz oluşturmak, bu sayede her birimin veya faaliyetin toplam örgütsel performansa etkisini belirlemek,

- Performansını geliştiren kişilere çeşitli teşvikler sağlamak suretiyle diğer çalışanları motive etmek,

- Performans ölçümü sonucu elde edilen bilgiler aracılığıyla, kaynakların öncelikli olarak hangi faaliyetlere tahsis edilmesi gerektiğine dikkat çekmek ve bu sayede yönetimin planlama yeteneğini artırmak,

- Etkili ve çok boyutlu performans ölçümü sayesinde, müşteri memnuniyeti, yeni ürün geliştirme, esneklik, kalite, maliyetlerin düşürülmesi, kârlılık, yenilik, verimlilik, çalışanları geliştirme, sermaye ve teknoloji yatırımları ve kapasite gibi konularda örgütsel performansın geliştirilmesine katkı sağlamak.

İşletmelerin hem şimdiki durumlarını görmek hem de gelecek rotalarını doğru çizebilmek için yapmaları gereken şey, performanslarını en doğru şekilde ölçmektir. Çünkü doğru olarak ölçemediğiniz şeyi geliştirmek çok zordur. Ray Martin'in de belirttiği gibi bir işletmenin gelecekteki yönünü planlamak, doğru ve esnek bir performans ölçümünü gerektirmektedir. Zira nereden başlanacağını bilmemek, nereye gidileceğini bilmeyi de zorlaştırmaktadır. Bu kapsamda performans ölçümünden elde edilen bilgi (Gökdeniz, 2004, s. 60);

“- Hedefimiz nedir?

- Arzuladığımız ve elde ettiğimiz sonuçlar nelerdir?

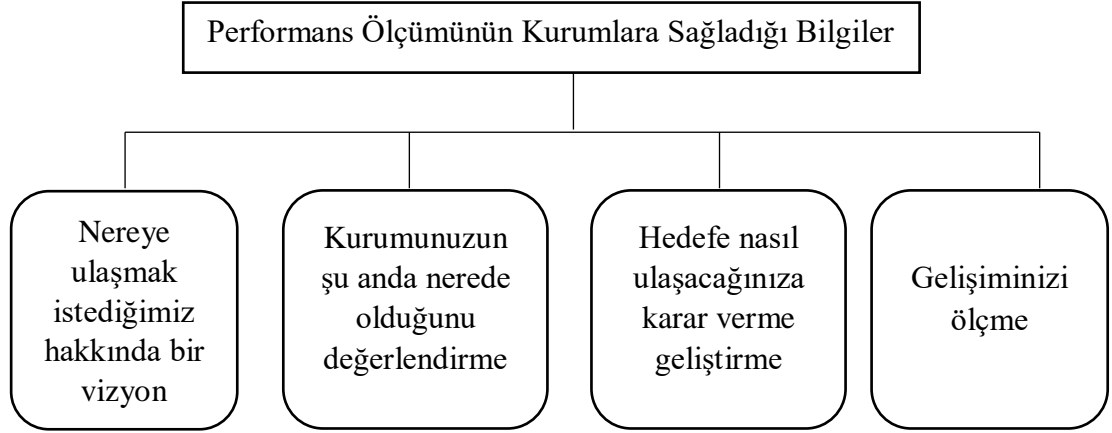
- Başarılı olduğumuzu nasıl anlarız?

- Bu başarıları verimli, etkili ve tutumlu bir biçimde mi elde ediyoruz?

- Ürettiğimiz hizmetler müşterilerimizi ve paydaşlarımızı ne ölçüde memnun ediyor? şeklindeki soruların cevabını arayan yöneticilere yapacakları değerlendirmelerde katkı sağlamaktadır”.

Bir kuruluşun yürüttüğü faaliyetlerin veya hizmetlerin verimli, etkin ve tutumlu bir düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediğinin değerlendirilmesinde performans ölçümü önemli bir yönetim aracı olarak işlev görmektedir. Ayrıca performans ölçümü, stratejik planların geliştirilmesinde ve örgütsel amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirilmesinde kilit rol oynamaktadır. Etkili ve verimli bir performans ölçümü kurumlar açısından şekil 1.1’de yer alan faydaları bilgileri sağlamaktadır (Ittner ve Lacker, 2003, s. 92);

Şekil 1.1: Performans Ölçümünün Kurumlara Sağladığı Bilgiler



Özetle, işletme performansı ölçümünün uzun süredir güncelliğini kaybetmeyen bir konu olmasında, performans ölçümüne ilişkin uygulamaların işletmeye sağladığı yararların büyük payı bulunmaktadır. Performans ölçümü, kurum genelinde amaçlarla faaliyetlerin uyumlaştırılmasına ve işletmenin tüm birimlerinin aynı hedeflere odaklanmasına katkı sunmakta, yöneticilerin amaçlara ulaşmak için faaliyetlerde önceliklendirmeye gitmelerini sağlamakta, vizyonun kesin amaçlara ve uygulanabilir faaliyetlere dönüştürülmesi konularında yol gösterici rol oynamaktadır. Bunların yanında, problemlerin ortaya çıkış nedenleri ile ilgili ipuçları vermekte, önlem alınması gerekli alanlara dikkatleri çekmekte ve böylece işletmenin performansını iyileştirme noktasında önemli bir fayda sağlamaktadır (Dönmez vd., 2013, s. 54).

1.8. İŞLETME PERFORMANSI DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Başlık altında işletme performansının değerlendirme yöntemleri açıklanacaktır.

Lynch-Cross Performans Piramidi

Piramit yöntemi Lynch ve Cross tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşım şirket, işletim sistemi ve iş birimi seviyelerinde ortak ölçümleri tanımlar. Bu yaklaşıma göre şirketlerde performansın iki boyutu vardır: sonuçlar ve süreçler. Bu yönler, 'kuruluş neyi başaracak' ve 'kuruluş oraya nasıl ulaşacak' sorularına cevap aramaktadır.

Performans piramidinin sol tarafı harici, müşteri odaklı metrikleri gösterirken, piramidin sağ tarafı dahili, iş odaklı metrikleri gösterir. Performans piramidinin en üstünde şirketin

vizyonu ve misyonu yer alır. Bu bölümde, kuruluştaki istenen sonuçların ne olduğuna ve sonuçların nasıl ölçüleceğine karar verilecektir.

Piramitten aşağı inildikçe, organizasyon içinde yapılan işler, yani organizasyonun işletim sistemi veya fonksiyonel yapısı birbiri ardına gelir. Bu aşamalar, şirkette bir departmandan diğerine geçerek yapılan işleri ifade eder. Pazar payı veya iş birimi düzeyindeki kar gibi ölçütler yorumlanamayacak kadar genel olduğundan, daha ayrıntılı ölçülere ihtiyaç vardır. Şirketler, finansal ve pazarlama hedeflerine ulaşmak için müşteri memnuniyeti, esneklik ve verimlilik gibi alanlarda performans geliştirmeye odaklanır (Barutçugil, 2002, s. 14-16). Piramidin merkezinde, dış faktörlerin belirlediği teslimat süreleri ve iç faktörlerin belirlediği iş çevrim sürelerinin şekillendirdiği esneklik yer alır.

Dengeli Başarı Karnesi (Balanced Scorecard)

Dengeli başarı karnesi, bir dizi ayrıntılı görev metrikleri, organizasyonu ve şirketin stratejik performansı aracılığıyla stratejik ölçüm ve yönetim için bir çerçeve oluşturan metrik tabanlı bir stratejik performans yönetim sistemi olarak sunulmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996, s. 2). Misyon ve strateji gibi finansal olmayan faktörler de dengeli puan kartında yer almaktadır (Güçlü, 2003, s. 83). Bu yaklaşımda organizasyona bir bütün olarak yaklaşılır ve iş hedefi belirleme, stratejik planlama ve geri bildirim önemi artar.

Dengeli bir puan kartı kullanarak kısa vadeli finansal değerlere bağlı kalmanın neden olduğu eksik veya yanıltıcı ölçüm sorununu ortadan kaldırır. Dengeli başarı karnesi, performans ölçüm ve değerlendirme aracı, entegre yönetim aracı ve kurumsal öğrenme aracı olarak hizmet eder. (Koçel, 2010, s. 374).

Dengeli puan kartındaki stratejik kararların sonuçları, finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreç boyutu ve öğrenme ve büyüme boyutu olmak üzere dört boyutu içerir. Bu boyutlar, şirketin faaliyet gösterdiği alanın özelliklerine bağlı olarak artırılabilir. Boyut ekleme veya kaldırma yeteneği Dengeli Başarı Göstergesi esnekliği sağlar. Dengeli puan kartı boyutlarına odaklanın (Kaygusuz, 2005, s. 97);

Finansal boyut, hissedarların getiri oranını ve şirketin değerini artırmak için ne yapılması gerektiği sorusu incelenir.

Müşteri boyutu, yöneticilerin rekabet etmek istediği müşteri ve pazarların özellikleri belirlenir.

İç süreçler boyutu, Finansal hedeflere ulaşmak için gerekli kritik süreçler belirlenir. Çünkü süreçlerin stratejiyle uyumlu olmadığı, çalışanların süreçlerdeki rolleri ve strateji hakkındaki fikirleri belirsiz olan bir yerde başarılı bir yaklaşım olamaz.

Öğrenme ve büyüme boyutu, şirketlerin mevcut ürün ve süreçlerini sürekli iyileştirme, öğrenme ve değişme kapasitelerini geliştirme ve özelliklerini koruma yeteneğini vurgular.

EFQM Mükemmellik Modeli

EFQM Mükemmellik Modeli, Toplam Kalite Modeli üzerine kuruludur ve bir kuruluşun faaliyetlerinin başarısını ölçen dokuz temel kriter içerir. Faaliyetlerin sonunda şirketin farklı departmanları veya diğer acenteleri ile karşılaştırmalar yaparak neler başardığını gösterir. Buradaki amaç, farklı uygulama noktalarında mükemmelliği paylaşma ve yakalama fırsatı yaratmaktır.

EFQM Mükemmellik modeli 9 ana kriter ve 32 alt kriterden oluşmaktadır. Giriş kriterleri, bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerirken, sonuç kriterleri kuruluşun neyi başardığını gösterir. Modelin girdi kriterleri liderlik, insanlar, politika ve strateji, işbirliği, kaynaklar ve süreçler iken; Çalışanla ilgili sonuçlar, müşteriyle ilgili sonuçlar, şirketle ilgili sonuçlar ve operasyonel sonuçlar sonuç kriterlerini oluşturur. EFQM Mükemmellik Modeli'ne göre, performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmellik sonuçlarına, politika ve strateji, insanlar, kaynaklar ve süreçler uygun liderlik yaklaşımıyla yönlendirilerek ulaşılabilir. EFQM mükemmellik modeli çerçevesinde öz değerlendirme yapılmakta ve verilen hizmetlerin kalitesi sürekli olarak izlenmektedir. (Basım ve Şeşen, 2007, s. 203-204).

Tableau DuBord Örgütsel Performans Ölçüm Modeli

1930'larda Fransa'da geliştirilen bir yöntemdir. Literatürde Tableau de Board Dashboard ve Dashboard yöntemi olarak sunulmaktadır (Bessire ve Baker, 2005, s. 650). Bu ölçüm

modeli, üretim süreçlerini iyileştirmek için süreç mühendisleri tarafından geliştirilmiştir. Bu model ile şirketin çevre koşulları ve faaliyetleri hakkında global ve hızlı bir bakış açısı sağlayan ve şirket genel yönetimine tavsiye edilen bir araçtır. Orta ve büyük ölçekli firmalar tarafından yaygın olarak kullanılan bir raporlama aracıdır. Model, gelişiminin ilk yıllarında muhasebeden ziyade fiziksel, teknik performans ölçütleri için kullanılırken, 1950 yılında Amerikan yönetim yöntemlerinin popüleritesi ile modelde bütçeler gibi değişiklikler meydana gelmiş ve kullanılmaya başlanmıştır. 1980'lerde raporlama aracı olarak, 1990'larda ise yönetim ve kontrol muhasebesi yöntemleri arasındaki yerini almıştır. Dashboard tüm şirketlere aynı şekilde uygulanamaz çünkü her şirketin iştirakleri ve yöneticileri farklı sorumluluk ve hedeflere sahiptir. Gösterge tablosu finansal kriterlerle sınırlı kalmamalı, finansal olmayan kriterleri de kullanmalıdır. (Epstein ve Manzoni, 1998, s. 191).

Du Pont Modeli

Bir şirketin finansal tabloları ile finansal durumu arasındaki ilişkiyi inceleyen ve Tonchia ve Quagini tarafından analitik bir model olarak kabul edilen muhasebe verilerine dayalı bir finansal analiz yöntemi olarak sunulur. Birleşik oran analizi olarak da bilinen Du Pont analizi, bir şirketin satışlara göre karlılığını ölçen net kar marjı ile firmanın kaynaklarını kullanmadaki etkinliğini ölçen toplam aktif devir oranını bir araya getirir (Kocaman, 2006, s. 20). Du Pont'un formülüne göre, toplam aktif kârlılığı, bir işletmenin çeşitli bölümlerinin performansını özkaynak kârlılığı elde ederek kontrol etmek için kullanılan bir yöntemdir. Bu modelde, genellikle merkezi olmayan bir yapıya sahip olan büyük şirketlerde, her bölüm kendi yatırımlarıyla ayrı bir kâr merkezi olarak ele alınır. (Çınaroğlu, 2012, s. 124).

Hronec Modeli

Hronec tarafından 1993 yılında geliştirilen model, maliyet, hız ve zaman kavramlarını bünyesinde barındırması nedeniyle diğer modellerden ayrılmaktadır. İnsan kaynakları, süreçler ve işle ilgili göstergeler maliyet, kalite ve hız gibi ortak kavramlarla bir araya getirilmiştir. Örneğin, çalışanlara ödenen maaşlar, eğitim maliyetleri ve çalışanları ödüllendirmek için yapılan harcamalar, maliyetlere katkı sağlayan insan kaynakları boyutuyla ilgili maliyet göstergeleri arasındadır.

Cambridge Çok Boyutlu Örgütsel Performans Ölçüm Süreci

Cambridge Üniversitesi'nde, Neely ve ark. Çok boyutlu ölçüm prosedürü Neely ve diğerleri tarafından geliştirilmiştir. Performans Prizması Modeli, 2001 yılında Neely ve Kennerly tarafından geliştirildiği ve uzun süreli kullanılabilir ve eş zamanlı olarak eksiklikleri ortaya çıkaran çok yönlü bir çalışma olarak sunulduğu için Performans Prizması Modeli olarak adlandırılmıştır (Purbey vd., 2007, s. 204).). Performans Prizması “Kuruluşun stratejisi nedir? peki ne ölçülmeli? sorularına cevap arıyor. Daha geniş olarak, kuruluşun değer katması gereken paydaşlar kimlerdir? Ve onların önemi nedir? Önceliği kim alacak ve kuruluşun farklı paydaşlarını tatmin etmek için neye ihtiyacı var? Sorusuna cevap arıyor. Bu ölçüm modelinde geniş ve dar odakta; İhtiyaçları karşılamak için çok esnek bir tasarıma sahiptir. Performance Prism, çözümleri doğru metriklerle planlayabilir ve inisiyatif gerektiğinde performans yönetim birimlerini iyileştirmek için tam destek sağlayabilir.

Performans prizma 5 boyuttan oluşan bir modeldir. Modelin üst ve alt yönleri paydaş memnuniyeti ve paydaş katkısı iken diğer üçü stratejik, operasyonel ve beceri yönleridir. Performance Lens, dinamik iş dünyasında güçlü ve etkin bir yere sahip olmak için düzenleyicilerin ve lobi gruplarının da paydaş olarak kabul edilmesi gerektiğini savunuyor. Neely ve diğerleri performans prizmasının boyutlarını, paydaş memnuniyetinin boyutlarını ve paydaşların kim olduğunu, istek ve ihtiyaçlarını anlamayı amaçlamıştır. Stratejik boyutta, istek ve ihtiyaçlara göre uygulanacak stratejilerin belirlenmesini ifade eder. Faaliyet boyutunun tanımladığı stratejileri uygulamak için uygulanan veya uygulanacak faaliyetleri ifade eder. Beceri boyutu ile birlikte, işlem yaparken gerekli olan becerileri ifade eder. Öte yandan, paydaş katkısı boyutu, becerileri sürdürmek ve geliştirmek için yapılması gerekenleri temsil eder.

Bütünleşik Çok Boyutlu Performans Ölçüm Çerçevesi

Bititci vd.'ye göre, literatürde bütünleşik performans ölçüm sistemleri ihtiyacı 1980'lerin sonlarında tanımlanmış ve bütünleşik, dengeli, stratejik performans ölçüm sistemlerine duyulan ihtiyaç, strateji ve gelişim yönelimi vurgulanmıştır. Entegre performans ölçüm sistemlerinin en önemli özelliği, finansal ölçütlerin yanı sıra finansal olmayan ölçütleri de dikkate almalarıdır. Entegre performans ölçüm sistemi; Kısa vadeli ve uzun vadeli hedefler arasında bir denge sağlayan, performans verilerini kamuya açıklayan, stratejik

anlayışı kolaylaştıran, iş performans ölçütlerini ticari bölümlerin performans ölçütleriyle ilişkilendiren ve ilgili ödül sistemini açıkça tanımlayan bir ölçüm sistemi olarak tanımlanmaktadır. stratejik hedeflere.

Bu özelliklerinden dolayı entegre performans ölçüm sistemleri; “Dengeli” ve “çok boyutlu” performans ölçülerinin temelini oluşturur. Sonuç olarak, şirketlerin performans ölçüm sistemlerini yeniden düşünmelerini veya iyileştirmelerini sağlayacak yönetim süreçleri geliştirilmiştir.

Bütünleşik Performans Ölçüm Sistemi Kullanan İşletmelerin özellikleri (Emrem, 2004, s. 90);

- Kısa vadeli ve uzun vadeli önlemlerin bir dengesini gerçekleştirir.
- Stratejiyle birlikte, finansal ve finansal olmayan ölçütler dahil olmak üzere ölçütler de dahil olmak üzere performansı düzenli olarak izler.
- Herkese açık olarak paylaşılan performans verileri.
- İşletme performansı bütünleşik bir bakış açısıyla tartışılır.
- Stratejilerin anlaşılabilirliği ve kabulü yüksektir.
- Bölüm, bölümlerin, grupların ve yapıların performans ölçüleri birbiriyle ilişkilidir.
- Bilgiye erişme gücüne sahip çalışanlar ile dengeli karar verebilme olanağı sağlar.
- Çalışanların stratejik hedeflere bağlı ödül sistemini açıkça görmelerini sağlar.

Dinamik (Sürekli) Örgütsel Performans Ölçüm Sistemleri

Dinamik bir performans ölçüm sisteminin amacı, her zaman yürürlükte olan bir performans ölçüm sistemi aracılığıyla organizasyonu entegre, verimli ve etkili hale getirmektir. Model kriterleri dış ve iç kontrol sistemi, test sistemi, iç yaygınlaştırma sistemi, bilgi platformu olarak sıralanabilir. Entegre performans ölçüm sistemi testi yapan denetçiler, performans ölçüm sisteminin çalışması için belirli gereksinimleri belirlemiştir. Bu;

- Organizasyonun iç ve dış çevresindeki değişimlere karşı hassas olması,

- İ ve dış ortamda önemli değişiklikler olduğunda i hedefleri gözden geçirebilme ve yeniden nceliklendirebilme,
- Değişikliklerin, içsel amaçlara ve önceliklerin, organizasyonun önemli kısımlarına yayılımını sağlayarak uyumlulaşmayı kolaylaştırması,
- Sürdürülen gelişim programları doğrultusunda elde edilen kazanımların korunması.

İşletme Birimin veya sürecin mevcut ortamındaki değişikliklerin, bu birimin veya sürecin genel hedeflerine en iyi şekilde nasıl katkıda bulunabileceğini etkilemesi çok muhtemel görünüyor. Bu nedenle, değişiklik gereksinimi her zaman organizasyonun tepesinden gelmemekte hatta çoğu zaman işletme birimi veya sürecinin mevcut durumu içindeki dışsal ve içsel değişiklikten kaynaklanabilmektedir.

1.9. İŞLETME PERFORMANSINI DEğERLERDİRMEİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

İşletme performansının değerlendirmesinin örgüte birtakım avantaj ve dezavantajları ortaya çıkmaktadır. Bunlarla ilgili kısımlar aşağıda yer alan başlıklarda incelenmeye çalışılmıştır.

1.9.1. İşletme Performansını Değerlendirmenin Avantajları

Erdem vd. (2011, s. 84) alışmalarında işletme performansının değerlendirmesinin avantajlarını aşağıdaki şekilde sıralamışlardır;

- “- örgütün nasıl işlediğini görme olanağı vermesi,
- İşletmelere, sorunlarının kaynaklarını ve başarılarının ve/veya başarısızlıklarının altında yatan temel nedenleri saptamaya yönelik yararlı bilgiler sağlaması,
- Olası performans açıklarını belirlemeye olanak vermesi,
- dllendirilebilecek performansı belirlemede etkili olması ve
- Planlar doğrultusunda, önceden belirlenmiş olan kaynak kullanımının ne derece gerçekleştiğini göstermesidir”.

Performans ıktılarının kullanılmasının sağladığı yararları şöyle sıralayabiliriz (neği, 2014, s. 43);

“- Çalışanın başarısının adil ve standart kriterlerle ölçülmesi,

- Etkin bir iletişim süreci oluşturularak kişilere geri bildirimde bulunulması,

- Çalışanların kişisel gelişimi sağlanarak işletmenin etkinliğinin artırılması,

- Çalışanın davranış, bilgi ve becerilerini izleme ve değerlendirme olanağı,

- Çalışanın geliştirilmesi ve performansının iyileştirilmesi amacıyla yapılacak çalışmalara kaynak teşkil etmesi”.

Yıldırım (2014, s. 9); performans değerlendirmenin olası faydalarını aşağıdaki şekilde özetlemiştir;

- İş ve işi yapan hakkında faydalı bilgiler edinilmesi hem işin hem de işi yapanın anlaşılmasını sağlaması,

- Yönetici ile çalışan arasında, işe ilişkin beklentiler ve işin sonuçları bağlamında sağlıklı ve güçlü bir iletişim kurulmasına yardımcı olması ve bu şekilde, daha gelişmiş yöntemler ile yeni fikirlerin ortaya çıkmasını da teşvik etmesi,

- İyi uygulanan bir performans değerlendirme sisteminin çalışanların işi nasıl yaptıkları konusunda bilgi sahibi olmasını sağlaması ve bu konudaki gereksiz endişe ve stresi önlemesi,

- Çalışanın zamanında (özellikle de olumlu ise) geri bildirim almasının iş verimliliği ve tatminini arttırması,

- Olumlu katkılar olduğunun tespit edilmesi ile birlikte, bu katkıların iletişim ağı ile yayılması ve sonuç olarak, doğru uygulamaların pekiştirilmesi ve iyi performansın teşvik edilmesi,

- Çalışanlarla kurulan iki yönlü iletişimin, amaçlara açıklık ve netlik kazandırması ve sonuç olarak çalışanların odaklanmasına ve başarılı olmasına yardımcı olması,

- Düzenli performans değerlendirme toplantılarının, iş kalitesinin algılanma durumuna ilişkin sürprizleri azaltması,

- Performans değerlendirme sisteminin profesyonel şekilde öğrenmenin, yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için hazırlık sağlaması,

- Ücret standartlarının saptanması,
- Daha objektif ve kolay şekilde başarıların ödüllendirilmesi ve/veya çalışanın işinde ne derecede başarılı olduğu konusunda, daha etkili ve objektif şekilde uyardırmaya yardımcı olması ve
- Çalışanların yükselmesine ilişkin kararların verilmesi ve transfere yönelik nitelikli çalışanların belirlenmesini kolaylaştırması.

1.9.2. İşletme Performansını Değerlendirmenin Dezavantajları

Performans değerlendirme dezavantajları aşağıdaki gibidir (Öneği, 2014, s. 44);

- Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması iş görenin motivasyonunu bozar.
- Değerlendirme, özellikle de eleştiriyi kabul etmek istemeyen iş gören söz konusu olduğu durumlarda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verebilir.
- İş gören geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilir.
- Değerlendirme yapan insanlar, çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır.
- Aynı zamanda değerlendirmeyi etkileyen taraflı ve ırkçı davranışlar da olabilmektedir.
- Değerlendirme programlarının uygulanması hem vakit almakta hem de çok pahalıya mal olmaktadır.

2. KURUMSAL YÖNETİM VE YÖNETİM KURULU

Son yıllarda iş dünyasında ve bilim dünyasında en çok tartışılan konulardan biri “Kurumsal Yönetim (Corporate Governance)” olmuştur. Kurumsal yönetimin temelinde işletmelerin, hissedarlarına ve diğer menfaat sahiplerine en yüksek faydayı sağlayacak şekilde yönetilmesi amacı yer almaktadır. Kurumsal yönetim, özellikle yatırımcıların ve toplumun güveninin sağlanmasında önemli role sahiptir. İşletmeler pay sahiplerinin yanı sıra işletme ile ilgili diğer kişi ve kurumlara, finansal ve finansal olmayan bilgiler sunmakla yükümlüdürler. İlgili taraflara sunulan bilgilerin açık, anlaşılabilir ve erişilebilir olması son derece önemlidir. Bu nedenle işletmeler, yatırımcıların güvenini kazanmak ve bu güveni korumak için kurumsal yönetim anlayışını benimsemelidirler.

2.1. KURUMSAL YÖNETİME GENEL BAKIŞ

Kurumsal yönetim, özellikle 1980’lerden beri birçok ülkede kurumsal skandallara ve yolsuzluklara bir çözüm olarak öngörülmüş ve 1990’ların başından beri en çok tartışılan ve araştırılan konu haline gelmiştir. Türkiye’de kurumsal yönetim kavramı ilk yıllarda gönüllülük esasına göre uygulanmaya başlanmış ancak kavram 2012 yılında yasal bir zemin kazanmıştır. Kurumsal yönetim kavramı günümüzde, düzenleyici kurumlardan işletmelere, borsalardan yatırımcılara, kurumsal yöneticilerden çalışanlara, sivil toplum kuruluşlarından denetim şirketlerine, araştırmacılardan öğrencilere kadar çeşitli kurum ve kişilerin gündemindeki önemli kavramlarından biri haline gelmiştir. Kurumsal yönetim, bir işletmenin finansal kaynaklarını ve insan kaynaklarını etkilemek, verimliliğini artırmak, hissedarların uzun vadede ekonomik kazanımlar elde etmelerini sağlamak ve nihayetinde kendi refahlarını hissedarlara ve kamuya zarar vermeden iyileştirmek için ortaya çıkarılan zorunlu ve gönüllü uygulamaların bir birleşimidir.

Pay sahiplerinin yönetim kurulu üyelerinden ayrılmasından kaynaklanan temsil sorunu, yani sermayenin yönetim ve kontrolden ayrılması kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkmasındaki önemli etkenlerdendir. Temsil sorunu, hissedarların farklı beklentileri ile yöneticilerin çıkarları arasında çatışmalara neden olmuştur. Kurumsal yönetim, temsil sorunundan kaynaklanan bu tür çıkar çatışmalarını en aza indirmeyi hedeflemektedir.

İşletmeler ayakta kalmak ve faaliyetlerini sürdürebilmek için yeterli sermayeye sahip olmalıdır. Yatırımcılar ise, bu işletmelere yatırım yaparken kendilerini güvende

hissetmek için işletmeler hakkında doğru ve güvenilir bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bağlamda işletmelerde kurumsal yönetim uygulamaları ile yatırımcılar korunacak ve ortaya çıkan güven, işletmelere sermaye girişini kolaylaştıracak ve daha güçlü finansal temellere sahip işletmeler ortaya çıkacaktır (Boztosun ve Aksoylu, 2016, s. 111-112).

2.2. KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMLİ HALE GELMESİNİN NEDENLERİ

Kurumsal yönetim ihtiyacı, kurumsal yapıdaki aktörler (paydaşlar) arasındaki potansiyel bir çıkar çatışmasından doğar ve genellikle bir vekalet sorunu olarak anılır. Bu çıkar çatışması, mülkiyet ve unvan ayrımı ile bir kök-vekil ilişkisi ve bu ilişkiden dolayı bir kök-vekil sorunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, şirket sahibi ile şirket sahibi tarafından şirkete devredilen varlıkların yönetiminden sorumlu yönetici arasında bir çıkar çatışması ortaya çıkar. Yöneticilerin ve paydaşların çıkarları çatıştığında, yöneticiler kendi çıkarlarına öncelik verme ve iş faaliyetleri hakkında eksik veya yanıltıcı bilgi verme eğilimindedir. Diğer bir deyişle, yöneticiler hata veya sahtekarlık içeren şirket raporları hazırlar ve işletme sahipleri ile yöneticiler arasında bilgi asimetrisi sorunları vardır. Bilgi asimetrisi kurumsal başarısızlığa neden olur ve bu da sistemik krizlere yol açar. Kurumsal başarısızlıkları ve sistemik krizleri önlemek için, hissedarların ve tüm paydaşların çıkarlarını korurken, işletmeler kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilmelidir. Bu nedenle kurumsal yönetim her geçen gün daha da önem kazanmaktadır.

Becht vd. (2002)'nin çalışmalarında, kurumsal yönetimin önemli hale gelmesinin nedenleri altı başlık altında toplanmıştır. Bunlar;

- Son 20 yılda küresel özelleştirme dalgası,
- 2. emeklilik reformu ve özel tasarruflardaki artış,
- 1980'lerin devir alma dalgası,
- Sermaye piyasasının serbestleştirilmesi ve entegrasyonu,
- 1998 Doğu Asya krizi,
- Yakın tarihte Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) görülen kurumsal başarısızlıklar ve skandallar dizisi gelişmekte olan ülkelerde kurumsal yönetime dikkat çekti,

2.3. KURUMSAL YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

1990'lı yılların başından itibaren kurumsal yönetim, başta Avrupa olmak üzere tüm dünyada yoğun bir şekilde gündemde olmuştur. Ayrıca kurumsal yönetimin önemi hem dünyada hem de ülkemizde artmış, danışmanlık raporları hazırlanmış ve yasal düzenlemeler geliştirilmiştir. Bu nedenle kurumsal yönetim kavramı zaman içinde bazı değişikliklere uğramıştır.

Dünya'da Kurumsal Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Kurumsal yönetim sistemleri, genellikle kurumsal başarısızlıklara veya sistemik krizlere yanıt olarak yüzyıllar boyunca gelişmiştir. Liderlikteki ilk iyi belgelenmiş başarısızlık, 1700'lerin başlarında İngiltere'de iş hukuku ve pratiğinde devrim yaratan "Güney Denizleri balonu"ydü. (Yüksel, 2017, s. 7). Güney Denizi Şirketi, 1711 yılında kurulan Britanya kökenli bir anonim şirkettir. Şirket İspanya Veraset Savaşı sırasında imzalanan bir anlaşmayla İspanya'nın Güney Amerika kolonilerinde tekel konuma gelmiştir. Bunun karşılığında ise İngiltere'nin borçlarını üstlenmiştir. Şirketin hisseleri üzerindeki spekülasyon 1720 yılında finansal yıkıma neden olmuş, Güney Denizi Şirketi'ne ait hisse balonu patlayarak birçok kişi varlığını kaybetmiştir (Kurtoglu ve Fırat, 2014, s. 46). Güney Denizi Balonu'nu izleyen bir başka spekülatif balon, 2000 yılındaki Dot-Com Balonu'dur. Bu dönemde teknoloji firmalarının yer aldığı borsa endeksi olan NASDAQ'daki senetlerde büyük oranda değer kaybı yaşanarak ufak şirketlerin hemen hepsi yok olmuş, büyük şirketler ise çok derin darbeler almıştır (Tekin, 2016, s. 194).

Küresel finansal krizin önemli nedenlerinden birinin ülkelerin ve şirketlerin kusurlu kurumsal yönetim politikaları olduğu görüşü, küresel finansal kriz kavramının önemini artırmıştır. Ortaya çıkan her sorun ve ihtiyaç sonucunda kurumsal yönetim konusunda yeni bir rapor yayınlanmış, yeni düzenlemeler yapılmış ve takvim geliştirme sürecine bir belge daha eklenmiştir. Literatürdeki bu rapor ve düzenlemelerden ilki kabul edilen kurumsal yönetimin kapsamlı olarak ele alındığı ilk rapor, Cadbury Raporu olarak da bilinen "Kamu yönetiminin finansal yönleri" şirketidir. Bu raporda öncelikle yönetim kurulunun yapısı ve sorumlulukları gözden geçirilmiş ve "En İyi Uygulama İlkeleri" başlığı altında özetlenmiştir. Daha sonra denetçinin rolü tartışılmakta, muhasebe meslek mensuplarına bazı önerilerde bulunulmakta ve hissedarların hak ve sorumlulukları ele alınmaktadır. (Yüksel, 2017, s. 8).

Kurumsal yönetim alanında atılan önemli adımlardan bir diğeri 1998 yılından OECD tarafından hazırlanan “Millstein Raporu” olarak da anılan “Kurumsal Yönetim, s. Uluslararası Piyasalara Ulaşmak ve Rekabet Edilebilirliğin Artırılması” başlıklı rapordur. Söz konusu raporda, kurumsal yönetimin girişimcilik ve ekonomik büyüme üzerindeki artan etkisi açıklanmıştır (Yücel, 2018, s. 5). Yine OECD tarafından, 1999 yılında iyi bir kurumsal yönetimin temel prensipleri olan kurumsal yönetim ilkeleri yayımlanmıştır. Bu ilkeler, 2004 yılında güncellenmiş olup, ilkelerin 2014 yılında tekrar güncellenmesine karar verilmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda güncellenen ilkeler, 2015 yılında “G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” başlığı altında yayımlanmıştır. Bu ilkeler onaylandığı tarihten günümüze kadar kurumsal yönetim olgusunun gündemde kalmasını sağlamıştır. Ayrıca Türkiye’deki kurumsal yönetim ilkelerinin de temel yapıtaşını oluşturmuştur (Ertuna ve Tükel, 2008, s. 8).

Ülkemizde Kurumsal Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Kurumsal yönetimin uluslararası arenada gelişimine paralel olarak ülkemizde sermaye piyasasının ekonomik kalkınmaya katkısını artırmak ve geride bırakılmaması için bazı önlemler alınmıştır. (Erdönmez, 2003, s. 44-45).

Ülkemizde kurumsal yönetim konusunda ilk çalışmanın 2002 yılında TÜSİAD tarafından yapılan çalışma olduğu görülmüştür. TÜSİAD 2002 yılında “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” başlıklı çalışma yayımlamıştır. Söz konusu çalışmada, yönetim kurulunun oluşturulması, görev ve sorumlulukları, performans değerlendirmesine ilişkin kodlara yer verilmiştir. Türkiye, bir bütün olarak kurumsal yönetim ilkeleri ile ilk kez 2003 yılında Sermaye Piyasası Kurulu’nun (SPK) girişimiyle tanışmıştır (Alp ve Kılıç, 2014, s. 107). SPK, 2003 yılının Temmuz ayında “Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerini” yayımlamıştır. SPK tarafından gönüllülük esasına dayalı olarak yayınlanan bu ilkeler dört ana bölümde açıklanmıştır: Pay Sahipleri, Kamu ve Şeffaf İletişim, Menfaat Sahipleri ve Yönetim Kurulu. Dünyadaki gelişmeler ve piyasa koşullarının gerektirdiği yenilikler nedeniyle SPK, yayımladığı bu ilkeleri 2005 yılında revize ederek son haline getirmiştir (Ertuna ve Tükel, 2008, s. 8). Bununla birlikte 2005 yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) bünyesinde Kurumsal Yönetim Endeksi oluşturulmuştur. Bu endeksin temel amacı, hisse senetleri borsaya kote olan ve kurumsal yönetim ilkelerine gerekli uyumu sağlayan işletmelerin

fiyat ve getiri performansının ölçülmesidir. Bu sayede kurumsal yönetim ilkelerini başarılı bir şekilde uygulayan işletmeler yatırımcılar tarafından daha kolay tanınacaktır.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu da (BDDK) 2006 yılında kurumsal yönetime ilişkin düzenleme yapmıştır. Ayrıca 2012 yılında Türk Ticaret Kanunu'nda da (TTK) kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeler yapılmıştır (Alp ve Kılıç, 2014, s. 106).

2.4. KURUMSAL YÖNETİMİN AMACI

Kurumsal yönetim uygulamalarının temelinde, dışsal sistemlerde hissedarlar ile yöneticiler arasında, içsel sistemlerde ise büyük ortaklar ile azınlık paya sahip ortaklar arasında oluşan çıkar çatışmalarının en aza indirilmesi amacı yer almaktadır (Kargın, 2006, s. 33). Kurumsal yönetimin temel amaçları; piyasa güvenini, ekonomik verimliliği ve finansal piyasaların bütünlüğünü destekleyerek büyümeye ve finansal istikrara katkıda bulunmak; yatırımcı güvenini artırmak ve işletme için sermaye maliyetini düşürerek, ana hissedarları içeren işletme yöneticilerinin çıkarları ile diğer hissedarların çıkarları arasındaki boşluğu doldurmaya yardımcı olmaktır (Vural ve Bat, 2011, s. 37).

Şirketlerin faaliyetleri ile hissedarları da dahil olmak üzere tüm paydaşları için değer yaratması beklenir. Pay sahipleri ve diğer tüm menfaat sahiplerinin amaçlarına hizmet eden, ticari faaliyetlerde kanun ve yönetmeliklere uygun, menfaat sahiplerine ticari faaliyetler hakkında bilgi veren bir yönetim sisteminin kurulması, pay sahipleri ve menfaat sahiplerinin şirkete olan güvenini artıracaktır. Bu, şirketin itibarını artıracaktır. Bu sistem sayesinde, iş ile ilgili tüm paydaşlara iş faaliyetleri hakkında doğru, zamanında ve güvenilir bilgiler sağlanacaktır. Bu durumda şirket eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve menfaat sahiplerinin menfaatlerine saygı ilkelerine göre yönetilecektir. Dolayısıyla kurumsal yönetim mikro anlamda şirketlere, yöneticilere ve hissedarlara, makro anlamda ise müşterilere, tedarikçilere, yatırımcılara, hükümetlere, ekonomiye yani tüm paydaşlara fayda sağlayacaktır. (Yüksel, 2017, s. 13-14).

Kurumsal yönetim, yöneticilerden çalışanlara kadar bütün tarafların çıkarlarının gözetilmesini, mevcut hakların ihlal edilmeden korunmasını, güçlü bir iç denetim kontrolünün sağlanmasını ve işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetler sonucunda kâr elde etmesini amaçlamaktadır (Cengiz, 2013, s. 405).

Genel olarak kurumsal yönetimin amaçları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Çonkar vd., 2011, s. 87);

- İşletme üst yönetiminin yetki ve güçlerini, çıkarları için kullanmasını engellemek,
- Yatırımcı haklarını daha iyi korumak,
- Hissedarlara adil ve eşit muamele edilmesini sağlamak,
- İşletme ile doğrudan ilişki içerisinde olan menfaat sahiplerinin haklarını korumak ve bu hakları güvence altına almak,
- İşletmenin faaliyetlerini ve finansal durumunu yansıtmasında şeffaflığı sağlamak ve kamuoyunu bilgilendirmek,
- Yönetim kurulunun sorumluluklarını net olarak belirlemek,
- Büyük hissedarların azınlık hisselerine el koyma tehlikesinin önüne geçmek,
- İşletme kârının hissedarlara hakları ile orantılı olacak şekilde dağıtılmasını sağlamak,
- İşletmenin hisse senedini ihraç etmesi ile birlikte finansman kaynaklarına erişim imkânlarını artırmak ve
- Yöneticiler ile pay sahipleri arasındaki menfaat ve çıkar çatışmalarının belirli kurallar çerçevesinde uygun biçimde yapılıp yapılmadığını incelemek ve çatışmaları kontrol altına almaktır.

2.5. KURUMSAL YÖNETİMİN SAĞLADIĞI FAYDALAR

Pay ve menfaat sahiplerinin hak ve menfaatlerini koruyan bir yönetim yapısının oluşturulmasını sağlayan kurumsal yönetim, hem şirkete hem de ülkeye belirli faydalar sağlamaktadır. Konuya ilk olarak işletmeler açısından bakıldığında, kurumsal yönetimin işletmelere sağlayacağı faydalar kısa vadeli ve yerel olmaktan daha çok uzun vadeli ve küresel ölçeklidir. Yalnızca yerel ortaklıklarla sınırlı kalmayıp aynı zamanda çok uluslu hale gelen işletmeler, etkinliğini ve verimliliğini koruyabilmek için kurumsal yönetim uygulamalarını dikkate almalıdır. Kurumsal yönetim uygulamalarından birçok yönden faydalanan işletmelerin elde edeceği kazanımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aktan, 2013, s. 170);

- İşletmenin finansal piyasalardan daha kolay kaynak elde etmesine imkân sağlayabilir,
- İşletme varlıklarının değerini yükseltir ve ne kadar iyi yönetilirse işletme varlıklarının getirisi de o kadar yüksek olur. Dolayısıyla, kurumsal yönetim işletmenin değerini artırabilir,
- Likidite konusunda sıkıntı yaşayan işletmeye nakit para girişi sağlayabilir,
- İşletmelerde meydana gelen mali krizlerin daha az zararla atlatılmasına yardımcı olabilir,
- Şeffaflık ve hesap verme ilkelerinin yönetime vermiş olduğu sorumluluklar sayesinde yönetimdeki yolsuzlukları azaltabilir,
- İşletme kârlılığında artış sağlayabilir,
- İşletmedeki yetki ve otoritenin kötüye kullanılmasını engeller ve keyfi yönetimi ortadan kaldırabilir,
- Tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarına hizmet edeceği için işletme ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri güçlendirebilir, İşletme faaliyetlerinde uzun vadeli istikrar sağlayabilir,
- İşletmenin rekabet gücünü artırabilir.

Kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi ile sağlanan güven ortamı ve istikrar ülke ekonomilerine dinamizm kazandırarak bu ekonomilerin uluslararası düzeyde rekabet edebilir seviyeye ulaşmasını sağlayacaktır. Kurumsal yönetim uygulamalarının ülke ekonomisine ve dolayısıyla topluma sağlayacağı faydaları da aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Aktan, 2013, s. 171);

- Ülkenin rekabet gücünün artmasını sağlayabilir,
- Ekonomik krizlerin daha az zararla atlatılmasına yardımcı olabilir,
- Sermaye piyasalarının gelişmesine imkân sağlayabilir,
- Finansal derinliğin artmasında önemli rol oynar. Finansal derinlik ile hissedar haklarının korunması doğru orantılıdır. Hissedar hakları ne kadar çok korunursa, finansal derinliğin

etkisi o kadar büyük olur. Bu açıdan kurumsal yönetim, bankacılık ve finans sektörünün gelişimine de olumlu katkılar sağlamaktadır.

- Yurtiçi tasarrufların gelişmesine imkân sağlayabilir,
- Makro ekonomik performansın artmasında etkilidir. Finansman fırsatlarına erişimin kolaylığı, işletmelerin sermaye maliyetini azaltmasına ve dolayısıyla toplam yatırımların artmasına imkân sağlar. Bu artış da ekonomideki istihdam kapasitesini genişletir.

2.6. KURUMSAL YÖNETİMİN TEMEL İLKELERİ

Kurumsal yönetim uygulamaları, kuruluşun bulunduğu ülkenin yasal düzenlemelerine veya kuruluşun belirli özelliklerine göre farklılık gösterse de tüm kurumsal yönetim modellerinde geçerli olan adil davranma, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olmak üzere dört temel ilke bulunmaktadır (Boztosun ve Aksoylu, 2016, s. 113). Bu ilkeler aşağıda kısaca tanımlanmıştır.

Adil Davranma

SPK tarafından hazırlanan kurumsal yönetim düzenlemelerinde adil davranma ilkesi, eşitlik ilkesi olarak da geçmekte olup eşitlik; “*Şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde, pay ve menfaat sahiplerine eşit davranması ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesidir*”. Bu tanım doğrultusunda üst yönetimin, faaliyetlerini gerçekleştirme sürecinde paydaşlara eşit davranmadığına yönelik şüphe oluşturması, işletmeye olan güvenin ortadan kaybolmasına neden olabilmektedir (Dinler, 2009, s. 3). Adil Davranma ilkesi, hissedarların belirli birtakım haklara sahip olmasının herkes tarafından onaylanmasını ifade etmekte ve bu haklar temel başlıkların gruplandırılması ile aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Aktan, 2013, s. 157);

Ana Ortaklık Hakları;

- Genel kurul toplantılarında yer alma ve oy kullanım hakkına sahip olma,
- Azınlık haklarına sahip olma,
- Belirlenen bir oranda kazanç elde etme,
- Ortaklık hakkında faydalı ve süresinde bilgi alma,
- Hissedar bilgilerinin sistemli bir şekilde tutulması ve

- Hisselerin herhangi bir engel ile karşılaşmadan devredilmesinin sağlanmasıdır.

Temel Yatırımcı Hakları;

- İşletme ile ilgili açıklayıcı bilgilere tam istenen süre içinde ve düzenli olarak ulaşma,
- Genel kurul toplantılarında yer alma ve oy kullanma hakkına sahip olma,
- Yönetim kurulu üyelerine yönelik yapılan seçimlerde aktif olabilme (birikimli oy vb.),
- İşletmenin kârlarından belli bir oranda kazanç elde etme,
- İşletmedeki yapısal değişikliklere yönelik kararlara katılabilme ve yatırımcıların yeterli düzeyde bilgilendirilmesini sağlamasıdır.

Bilgi Alma Hakkı;

- Kamuoyunu bilgilendirmenin belirli politikalar çerçevesinde yapılması,
- Hissedarlar arasında herhangi bir fark gözetilmemesi,
- Hisse senetlerinin değeri üzerinde etkisi olan bilgilerin kamuoyu ile paylaşılması,
- Açıklanan bilgilerin süresinde, net, düşük maliyetle ve kolay ulaşılabilir bir yöntemle kamuoyunun kullanımına sunulmasıdır.

Adil davranma ilkesi; azınlık ve yabancı paydaşların da içinde olması nedeniyle, paydaş haklarının savunulması ve tedarikçilerle yapılan anlaşmaların uygulanmasını öngörmektedir. Aynı zamanda adil davranma, sadece pay mülkiyetine değil, daha geniş bir çerçevede; personele, alacaklılara, müşterilere, kısaca işletme ile çıkar ilişkisi içerisinde bulunan bütün kesimlere yöneliktir (Paslı, 2005, s. 72-74).

Şeffaflık

Şeffaflık ilkesi, menfaat sahiplerinin bilme hakkı ile işletmenin saklama hakkının kesiştiği noktada yer almaktadır. Bilme hakkı menfaat sahiplerinin işletme faaliyetleri ve stratejileri hakkında bilgi sahibi olmasını ifade ederken, işletmenin saklama hakkı ise faaliyetlerle ilgili bütün bilgilerin toplanması, kullanılması ve açıklanması kontrolünü işletmenin elinde bulundurmasını ifade etmektedir (Tuzcu, 2004, s. 18).

Kamuoyunu doğru zamanda bilgilendirmenin, sunulan bilgilerin güvenilir, eksiksiz, anlaşılır ve yorumlanabilir olmasının yanı sıra bu bilgilere erişimin kolay ve düşük maliyetli olması da önemlidir. Bu açıdan kamuoyuna sunulacak bilgilerin şeffaflık ilkesi çerçevesinde aşağıdaki niteliklere sahip olması gerekmektedir (Aktan, 2013, s. 158);

- Sunulan bilginin açık ve anlaşılabilir nitelikte olması,
- Sunulan bilginin ilgili kullanıcılar için çıkarım oluşturmayı mümkün kılacak nitelikte olması,
- Sunulan bilginin ekonomik olarak düşük maliyetle sunulması,
- Sunulan bilgiye erişimin kolay olmasıdır.

Şeffaflık kavramı ile hesap verebilirlik arasında doğrusal bir ilişki vardır. Şeffaflık konusunda başarılı olan işletmeler hatalı politikaların tespit edilmesi ve hataların düzeltilmesi ile olası kayıpların önüne geçebilmektedir. Şeffaflığın sağlanamaması durumunda ise işletmelerde hesap verebilirlik kavramının hiçbir anlamı kalmayacak ve bu durum menfaat sahiplerinin işletme faaliyetlerinin bir kısmından haberdar olamamalarına neden olacaktır.

Hesap Verebilirlik

SPK tarafından yapılan tanıma göre hesap verebilirlik; “*Yönetim kurulu üyelerinin esas itibarıyla anonim şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı olan hesap verme zorunluluğunu ifade eder*”. Bu bakımdan hesap verebilirlik ilkesinin yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının açık ve net bir şekilde ifade edilmesini sağlayarak yöneticileri yapılan eylemlerden sorumlu tutması, ilgili çıkar grupları için oldukça önemlidir (Yılmaz ve Kaya, 2014, s. 20).

Acar’ın (2008) çalışmasında, kurumsal yönetimde hesap verebilirliği sağlayan birtakım unsurlar bulunmakta olup bu unsurlar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır;

- Etkin iç kontrol sistemlerinin oluşturulması ve periyodik bir şekilde denetlenmesi,
- İç kontrol sistemleri sayesinde değişiklik gösteren şartların değerlendirilmesi,
- Denetimlerin bağımsız bir denetim komitesi tarafından yapılması.

Şeffaflık ve sorumluluk ilkesiyle iç içe olan hesap verebilirlik ilkesi, işletme yönetimi tarafından alınan kararların ve uygulamaların, pay sahipleri de dahil olmak üzere işletme faaliyetleriyle ilgili tüm taraflarca sorgulanmasını ve değerlendirilmesini sağlamaktadır (Demirbaş ve Uyar, 2006, s. 23).

Sorumluluk

Sorumluluk ilkesi, kurumsal faaliyetlerin yasal düzenlemelere ve toplumsal değerlere uygun olarak yürütülmesini kapsamaktadır. Bu ilke aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluk olarak da nitelendirilmektedir (Boztosun ve Aksoylu, 2016, s. 113). Kurumsal sosyal sorumluluk, ilgili tarafların (ortaklar, çalışanlar, müşteriler ve nihayetinde tüm toplum) çıkarlarını tehlikeye atmadan kurumsal finansal işlemlerin yönetilmesidir (Aksoylu, 2013, s. 167). Bu nedenle yönetim kurulu ve yöneticilerin sorumluluklarının doğru bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Böylece sorumluluk ilkesi, hem işletme yöneticilerinin aldığı kararlarda ve gerçekleştirdikleri faaliyetlerde işletmenin menfaat sahiplerine karşı kendilerini sorumlu hissetmelerini hem de gerçekleştirilen faaliyetlerin kanunlara ve toplumsal değerlere uygunluğunu sağlayacaktır (Aktan, 2013, s. 164). Söz konusu sorumluluklar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Paslı, 2004, s. 68);

- İşletmenin kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirlemek,
- İşletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak stratejileri araştırmak, stratejilerin geliştirilmesini sağlamak ve uygulanmasını izlemek,
- İşletmenin finans ve yönetimle ilgili verimliliğini incelemek ve verimliliğin artırılması için yenilikçi önlemler almak,
- Yönetim kurulu başkanını seçmek, performans değerlendirmesine göre ücretlendirmek; buna ilaveten icra başkanının diğer üst düzey yöneticiler için sunacağı önerileri dikkate almak ve önerilerin kabul görmesini sağlamak,
- İşletmenin yönetsel ve finansal denetimini sağlamak,
- Yönetim kurulu ve alt komiteler ile üst düzey yöneticilerin etkili ve maksimum fayda sunacak şekilde çalışmalarına zemin hazırlamak ve bu kişilerin performans ölçütlerini belirlemek, İşletmenin, hissedarlarına ve dışarıdaki paydaşlarına yönelik iletişiminin ve yaklaşımının esaslarını belirlemek,

- İşletme ve çalışanlarına yönelik iş etiği kurallarının belirlenmesini ve bu kuralların uygulanmasını sağlamaktır.

2.7. KURUMSAL YÖNETİMLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Genel olarak tüm ülkeler için geçerli bir kurumsal yönetim modeli yoktur. Model, işletmenin yapısına ve ülke mevzuatına göre farklılaştırılmaktadır. Ancak kurumsal yönetim sistemlerinin ortak belirgin bir özelliği bulunmaktadır. Bu özellik, kurumsal yönetim sistemlerinin; işletmelerin çoğunluk ve azınlık hissedarlarına, ülke ekonomisinin gelirin, finansal piyasalara, yöneticilere ve işletmenin diğer tüm paydaşlarına fayda sağlamasıdır (Çıtak, 2006, s. 146). Buna bağlı olarak ülkelerdeki mevcut şartlar, piyasaların gelişmişlik düzeyi ve işletme uygulamaları, kurumsal yönetimin seviyesini belirleyen faktörler arasında yer almaktadır (Öztürk ve Demirgüneş, 2008, s. 397).

Dünya genelinde kurumsal yönetime ilişkin iki temel sistem vardır. Bunlardan ilki, hisse senedi kültürünün daha yaygın biçimde geliştirdiği Anglo- Sakson sistemidir. Literatürde bu sistem Hissedar Yaklaşımı (Shareholder Approach), İçeridekiler Sistemi (Insider System) olarak da adlandırılmaktadır. İkinci sistem ise, ağırlıklı olarak bankaların hâkim olduğu ve ortakların denetimini de bankaların yaptığı Alman sistemi olarak da bilinen Kıta Avrupası sistemidir. Literatürde bu sistem Paydaş Yaklaşımı (Stakeholder Approach), Dışardakiler Sistemi (Outsider System) olarak da adlandırılmaktadır (Yüksel, 2017, s. 15).

Anglo-Sakson Kurumsal Yönetim Sistemi

Temelde hissedarların menfaatlerinin korunmasını esas ilke edinen Anglo Sakson sistemi, sermaye piyasalarının gelişmiş olduğu ABD, Avustralya, Kanada ve İngiltere tarafından uygulanmaktadır. Bu sisteme göre işletmelerin rolü, hissedarlara kazanç sağlamak ve bunun için gerekli olan hukuki alt yapıyı bu doğrultuda şekillendirmektir. Anglo Sakson sisteminde, üst yönetime ve işletme içi yöneticilere, hissedarların çıkarları doğrultusunda hareket etmeleri için önemli görevler verilmekte ve verilen görevler yerine getirilirken de kaynaklar olabildiğince etkin ve verimli kullanılmaktadır (Allen ve Gale, 2002, s. 1). Anglo-Sakson Sisteminde işletmelerin; halka açıklık oranı yüksek, kurumsal yatırımcı ve hissedar sayısı fazla, sermaye oranı yüksek olup mülk sahibi ile yönetim birbirinden

ayrıdır. Ayrıca yönetim, pay sahiplerinin çıkarlarını gözetirken denetim komitesinden yararlanmakta ve işletmenin kontrolü bağımsız üyelerin çoğunlukta olduğu yönetim kurulu tarafından yapılmaktadır.

Kıta Avrupası Kurumsal Yönetim Sistemi

Kıta Avrupası Sistemi, Fransa, Japonya ve Almanya gibi ülkelerde uygulanmaktadır. Bu sistem işletme ile ilgili tüm tarafların menfaatlerinin gözetildiği, toplumsal ve çevresel duyarlılığa sahip kurumsal yönetim anlayışı üzerine inşa edilmiştir (Alp ve Kılıç, 2014, s. 65). Kıta Avrupası Sisteminin temel özellikleri arasında; kural bazlı düzenlemelerin olması, işletme ortaklığında holding ve bankaların ağırlıkta olması, sahiplik yapısının yönetimin belirli gruplarında toplanması, çalışanların yönetime katılması ve bankaların, işletmelerin faaliyetlerini kontrol etmede önemli role sahip olması gibi unsurlar yer almaktadır. Anglo Sakson ve Kıta Avrupası sistemlerinin ortak ve farklı yönleri bulunmaktadır. Temel farklılık Anglo Sakson sisteminde iyi kurumsal yönetim sadece hissedarların menfaatlerinin korunmasını gerektirirken, Kıta Avrupası Sisteminde ise tüm paydaşların menfaatlerinin gözetildiği bir yapı söz konusudur.

2.8. YÖNETİM KURULU KAVRAMI VE YAPISI

Yönetim kurulu konusu literatürde, gerek özel sektör temsilcileri gerekse akademik camiada önemli araştırma konuları içerisinde yer almaktadır (Çalışkan, 2015, s. 5). Kurumsal yönetim kavramının dünya genelinde kabul görmesi ve uygulanmasına yönelik yapılan çalışmaların yönetim kurulunu işletmeler için daha önemli hale getirdiği söylenebilir (Gözel, 2019, s. 11). İşletmelerin kötü yönetilmesi nedeniyle yaşanan skandallar ve meydana gelen iflaslar da, işletme yönetimlerinin iyileştirilmesine yönelik çalışmaların hız kazanmasını ve konuya olan ilginin artmasını sağlamıştır.

Yönetim kurulu kavramına ilişkin tek bir tanım bulunmamakta olup birçok kurum ve akademisyen tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır. Yönetim kurulu kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalardan bazıları şu şekildedir.

Yönetim kurulu, genel kurulda hissedarların kendisine verdiği yetki doğrultusunda, yasal düzenlemeler, esas sözleşme, işletme içi düzenlemeler ve etik değerler çerçevesinde yetkilerini ve sorumluluklarını kullanarak işletmeyi temsil eden yürütme organıdır. Yönetim Kurulu, şirketleri yöneten ve temsil eden karar organıdır. Yönetim kurulu,

işletmelerin örgütlenmesinden, işletmeyi temsil edeceklerin ve üst kademe idarecilerin seçilmesinden, imza yetkilerinin kimlere verileceğinin belirlenmesinden, işletme içi yasal düzenlemelerin onaylanmasından, idarecilerin uygulamalarının yasal düzenlemelere uygunluğunun denetiminden ve işletmeye ait muhasebe ve finans düzeninin planlanmasından sorumlu organ olarak tanımlanabilir (Yasan, 2016, s. 14).

Yönetim kurulu ile ilgili 1970'lerden beri yapılan çalışmalar olmasına rağmen, 1990'lı yıllardan sonra uygulama alanında yoğun ilgi görmesi, yönetim kurullarına yönelik akademik çalışmaların da gelişme göstermesine neden olmuştur. Şirketlerin yönetim kurulu yapılarını oluşturma biçimleri, yönetim kurulunda yer alan üyelere olması gereken özellikler, günümüzde de tartışılmalı konular olarak karşımıza çıkmaktadır (Kılınç, 2016, s. 35).

Yönetim kurulunun tanımı TDK sözlüğünde (TDK, 2021); "bir kuruluşu yönetmekle görevlendirilmiş kimselerin hepsi, umumi heyet" olarak ifade edilirken, Gözüm (2012, s. 5), yönetme yetkisinin toplu olarak kullanılmasına imkan sağlayan, şirkette söz sahibi kimselerin düşüncelerinin bir yapıda toplandığı ekip olarak ifade etmektedir

Yönetim kurulu anonim şirketlerin, başka bir deyişle sermayesi paylara bölünen ve şirket sahipliği bu payların sahipliği ile eşdeğer olan sermaye şirketlerinin zorunlu organlarından biridir ve şirketin yönetiminden sorumludur. Bu kapsamda yönetim kurulu, şirketin en üst yönetim organı olarak temsil edilmektedir. Anonim şirketlerin sermayelerinin çok sayıda paylara bölünmesi ve bu pay sahiplerinin şirket ortağı olması sebebiyle bu ortaklarının tamamının yönetimde yer alması mümkün değildir. Bu sebeple söz konusu ortakları temsilen profesyonel yöneticiler görevlendirilmekte ve bu yöneticilerden oluşan yapıya "yönetim kurulu" adı verilmektedir. Yönetim kurulu üyeleri, pay sahiplerinin tamamının oluşturduğu genel kurul tarafından seçilmekte ve böylece şirket hissedarlarını temsil yetkisi kazanmaktadırlar (Demirel, 2014, s. 40).

Şirketlerin yürütme ve karar alma organı olan yönetim kurulu, hisse sahiplerinin seçtiği ve şirketi en üst derecede temsil eden bir kuruldur (Yağlı, 2019, s. 568). Başka bir ifadeyle yönetim kurulu, hisse sahipleri ile işletme arasında aracı rolündedir (Özsoy, 2011, s. 22).

Yönetim kurulu karar alırken ve bu kararları uygularken, şirketin piyasa değerinin ulaşılabilir en üst seviyeye çıkarılmasını hedeflemektedir (Aygün vd., 2010, s. 69). Bu

bağlamda yönetim kurulu; şirketin stratejik hedeflerini, ihtiyaç duyduğu insan ve finansal kaynaklarını belirlemekte, yönetimin performansını denetlemekte ve şirketin faaliyetlerinin mevzuat, esas sözleşme ve iç düzenlemeler ve politikalara uygun olup olmadığını kontrol etmektedir (Haşit ve Uçar, 2014, s. 95). Aynı zamanda yönetim kurulunun, İş stratejilerini gözden geçirerek, çıkar çatışmalarını yöneterek, muhasebe, raporlama ve iletişim emirlerini güvence altına alarak işletmeler hakkında objektif yargılar sağlama yükümlülükleri.

Yönetim kurulu üyesi, şirketin faaliyet alanında ve şirket yönetimi konusunda bilgili, deneyimli, özel sektörde çalışmış ve tercihen yükseköğrenim görmüş nitelikli kişiler arasından seçilmektedir (Arıkboğa ve Menteş, 2012, s. 92). Bu hususlarda özellikle şirket yönetiminde karar alma inisiyatifi elinde bulunduran yönetim kurulu üyeleri herhangi bir sorun karşısında proaktif çözümlere yönlenebilecek, şirketin tüm verilerini takip ederek analizlerini tepe yönetime iletebilecek aynı zamanda denetim unsurunu da takibi bırakmayarak tüm şirket yönetime hakim olması beklenmektedir.

Yönetim kurullarının oluşturulması işletmeler için gerekli yasal zorunluluklardan biridir (Özsalih, 2009, s. 36). Yönetim kurulunun hissedarlar tarafından seçilmesiyle birlikte vekâlet durumu ortaya çıkmaktadır (Doğan, 2015, s. 30). Yönetim kurullarından beklenenin işletmelerde mülkiyet ve kontrol ayrımı nedeniyle ortaya çıkan yöneticiler ile hissedarlar arasındaki vekâlet problemlerini azaltması, işletme faaliyetlerini denetlemesi ve işletme içerisindeki güç dengelerini sağlamak olduğu söylenebilir (Ekşi, 2009, s. 122). Başka bir ifadeyle yönetim kurulları halka açık işletmelerde yer alan vekâlet sorununu çözmeye yardımcı yöneticiler ve hissedarlar arasında köprü kuran önemli bir organdır.

Yönetim kurullarının en önemli özelliklerinden biri de işletme faaliyetlerini gözlemlemektir. Hissedarların tek tek işletme faaliyetlerini gözlemlemesi mümkün olmamakla birlikte hissedarlardan bir bölümünün birlikte gözlem yapacakları varsayımı durumunda bile yönetim kurulları kadar etkin bir şekilde işletme faaliyetlerini gözlemleyemeyeceklerinden yönetim kurullarının görevinin önemi daha çok ortaya çıkmaktadır (İzciler, 2014, s. 14-15).

Yönetim kurulları hissedarların kendilerine verdiği yetki ve sorumluluklar çerçevesinde, işletmeleri belirlenen hedeflere ulaştırmak amacıyla, işletmenin yasal düzenlemelere, esas (ana) sözleşmeye, işletme içi düzenlemeler ile etik kurallara uygun olarak

yönetilmesini sağlar. Tüm pay ve menfaat sahipleri ile tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerini koruyarak işletmenin piyasa değerini arttırmayı ve hissedarların uzun vadede düzenli bir kazanç sağlamasına aracılık ederler. Yönetim kurullarının bu asli görevlerine ilaveten işletmenin; çalışanlarına, tedarikçilerine, müşterilerine ve doğrudan veya dolaylı olarak işletme ile ilişkisi bulunan tüm menfaat sahiplerine karşı da sorumlu olmaları önemlerini artırmaktadır. Yönetim kurulları bu görevini yerine getirirken hissedarlar ile işletme arasındaki dengenin bozulmamasına da özen gösterirler.

Ayrıca etkin ve kaliteli yönetim kurulu yapısının, işletmelerde yaşanan iflaslar, skandallar ve hesaplarda yapılan manipülasyonları engellemenin en önemli yolu olduğu unutulmamalıdır.

Kurumsal yönetim sistemleri ülkelerin; yönetim biçimleri, ekonomik, politik ve kültürel yapıları, hukuk sistemleri ve işletmelerin sahiplik yapıları gibi özellikler açısından birbirlerinden farklılıklar göstermektedirler (Çıtak, 2006, s. 156). Dünyada sermaye piyasalarının gelişmiş olduğu ve etkin olarak kullanıldığı Anglo-Sakson Sistemi ile bankaların egemenliğinde bulunan ve bankaların ortaklıkların gözetimini yaptığı Kara Avrupası Sistemi olmak üzere iki temel kurumsal yönetim sistemi bulunmaktadır.

Kurumsal yönetim sistemindeki farklılıklar nedeniyle iç kontrol mekanizması olarak görev yapan yönetim kurullarının iki sistemde de farklı görevleri bulunmaktadır. Yönetim kurulu yapıları işletmelerin ihtiyaçlarına göre ülkeler arasında farklılıklar göstermektedir. Yönetim kurulu yapıları genel olarak tek kademeli ve iki kademeli yönetim kurulu olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Almanya, Finlandiya, Hollanda vb., ülkelerde iki kademeli yönetim kurulları, Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Japonya, İngiltere vb., ülkelerde ise tek kademeli yönetim kurulları görev yapmaktadır (Özsalih, 2009, s. 17).

Yönetim kurulunun yapısının icrada görevli olan yöneticiler ve icrada görevli olmayan yöneticiler arasındaki farktan kaynaklandığı ifade edilebilir. İşletme performansına olan etkisi, işletmelerin daha iyi yönetileceğine olan inanç ve işletme değerine yapabileceği katkılar yönetim kurulu yapısını işletmeler için önemli hale getirmektedir (Çalışkan, 2015, s. 60).

Tek kademeli yönetim kurulu yapısında, yetkilerin paylaşılmadığı denetim ve yönetim işlerinin birbirinden ayrılmadığı her iki görevin de yönetim kuruluna bırakıldığı bir

sistemdir. Bu sistemde icracı durumda bulunan yönetim kurulu üyeleri ile icracı durumda bulunmayan yönetim kurulu üyelerinin birlikte oluşturduğu tek bir yönetim kurulu bulunmaktadır. Bu yöntemde icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinin görevi sadece denetim olup yönetimle ilgili herhangi bir sorumlulukları yoktur (Sayan, 2011, s. 63). İcracı yönetim kurulu üyeleri ise aynı zamanda işletmede yönetici vasfıyla bulunmakta olup işletmenin faaliyetlerinden ve yönetim kurulunca alınan kararların uygulanmasından sorumludurlar (Topaloğlu, 2017, s. 49).

İki kademeli yönetim kurulu yapılarında denetim ve yönetim fonksiyonlarının birbirinden ayrıldığı iki yönetim kurulu bulunmaktadır. Birinci yönetim kurulu ayrıca denetim kurulu da denilebilir. Hissedarlar tarafından seçilen ve icracı durumda bulunmayan bu yönetim kurulunun görevi, yönetim işlevini üstlenen icracı yönetim kurulu üyelerinin faaliyetlerini izlemek, yönlendirmek, atamalarını yapmak ve gerekmesi halinde görevden almaktır (Öztürk ve Demirgüneş, 2008, s. 406). Başka bir ifadeyle icrada görevli olmayan denetim kurulunun görevinin kontrol, denetim ve danışmanlık olduğu söylenebilir. İkinci yönetim kurulu ise icracı üyelerden oluşan ve yönetim işlevini üstlenen işletmenin stratejik kararlarının alındığı yönetim kuruludur. Almanya, Hollanda, Avusturya ve Danimarka'da iki kademeli yönetim kurulu sistemi kullanılmaktadır. Ülkemizdeki işletmelerin yönetim kurulu yapıları incelendiğinde ise tek kademeli yönetim kurulu yapısının uygulandığı görülmektedir. Diğer taraftan Fransa, Finlandiya, İsviçre ve Norveç gibi ülkelerde ise her iki sistem de uygulanabilmektedir (Erişmiş, 2013, s. 75-76).

Tek kademeli yönetim kurulu yapılarının bulunduğu ülkelerde çoğunlukla yönetim kurulu başkanı aynı zamanda icra başkanıdır. İki kademeli yönetim kurulu yapılarının bulunduğu ülkelerde ise, icracı durumda bulunan yönetim kurulunun başında bulunan icra başkanı, aynı zamanda icracı durumda bulunmayan denetim ve gözetim kuruluna başkanlık edemez. İki kademeli yönetim kurulu yapılarında icra başkanı, gözetim ve denetim kurulu olarak görev yapan yönetim kuruluna raporlar sunar ve bilgi verir (Özdoğan, 2009, s. 2).

Yönetim kurullarının yapısı, üye sayısı, çeşitliliği ve büyüklüğü Şirketin sermayesi, hedefleri, stratejik planlamaları, ekonomideki yeri ve piyasa koşullarına göre değişebilmektedir. Tüm bu koşullar göz önüne alınırken, kurulun yapısı içinde beş üyenin bulunduğu rasyonel kararların proaktif bir şekilde alınabileceği, kaynak bağımlılığı

teorisinin gerekliliklerini sağlayabilecek, tüm ilke ve amaçlara hizmet edebilecek üyeler seçilmektedir. Yönetim kurulu yapıları kaynak bağımlılığı teorisine bağlı olarak kurul içerisinde bulunan üyelerin demografik yapıları, işe alımlar doğrultusunda dikkat edilecek hususlar, kurul üyelerinin motivasyon ve kriterleri, kurullarda bulunacak üye sayısı, kurulların eğitimleri ve değerlendirilmesi vb. birçok unsurdan oluşmaktadır. Yönetim kurulları model yapıları olarak temelde iki farklı yapı olarak değişmektedir. Temel yapılar, literatürde modellemeler olarak aktarılmaktadır. Yönetim kurulu tek kademeli yapı veya iki kademeli yapı olarak değişmektedir. İsviçre, Türkiye ve Amerikan hukuk sistemlerinde kullanılan sistemler, tek kademeli sistemlerdir (Karpuzoğlu, 2010, s. 24). Tek kademeli sistemlerde şirketin sevk ve idaresi tamamıyla yönetim kuruluna aittir. Sevk ve idarenin ise yönetim kurulunda ayrı bir yapıya sahip olması ise Alman Hukuku'nda kullanılan iki kademeli yönetim kurulu sisteminin kuvvetler ayrılığı ilkesine dayanmaktadır (Karpuzoğlu, 2010, s. 27). Yönetim kurullarının üye yapılarına bakıldığında ise dünya genelinde yönetim kurullarındaki üye yapılarının şirket değerlerini pozitif etkilediği yönünde birçok çalışma yapılmıştır. Yönetim kurulları en az 5 kişiden oluşmalıdır. Türk Ticaret Kanunu'nda herhangi bir üst sınır öngörülmediği için ana sözleşmede minimum sayıyı geçmek koşuluyla isteğe göre yönetim kurulu üye sayısı belirlenebilir. Bu belirlenen sayılar daha sonrasında ana sözleşmede yapılacak düzenlemeler ile değiştirilebilir. İdeal yönetim kurulu üyesi sayısı ile ilgili birçok görüş bulunmaktadır. Fakat her zaman geçerli bir sayı belirtilmemiştir. Ancak çalışmalar ile birlikte kaynak bağımlılığı teorisi baz alındığında yönetim kurulundaki üyelerin alanlarında tecrübeli, farklı sektörlerde çalışmış, demografik olarak genç üyelerin daha inovatif bakış açıları kazandırmaları, yaş olarak ileri olan üyelerin ise geçmiş deneyimleri doğrultusunda bilinçli kararlar alabilecek, cinsiyet olarak bakıldığında kadın-erkek üyelerin farklı bakış açılarına sahip olduğuna, farklı kültür ve etnik kökenden üyelerin dışarıdan farklı bir bakış olarak şirket kararlarına olumlu olarak etkileyebileceği düşünülmüştür. Bahsi geçen tüm bu üye özelliklerinin seçim kriterleri belirlenirken iç ve dış üyeler olarak ayrılmaktadırlar. İç üyeler icracılar ve hissedarlar dış üyeler ise sadece şirketle bağlantılı olan üyelerdir (Yurt, 2019, s. 17). İç ve dış üyelerin toplam sayısının en az 5 üye olması ve bu beş üyeden en az 1 tanesinin kadın üye olması inisiyatifinde ve aynı zamanda SPK'nın 2011 tebliğinde tüm yönetim kurullarında bağımsız üye bulundurma zorunluluğu ve yükümlülüğü getirilmiştir. Yönetim kurulları kararlarının

alınmasında ise eşit ve adil bir karar alınabilmesi için yönetim kurulu üye sayılarının tek sayılar olarak belirlenmesinde her zaman fayda görülmüştür (Gözel, 2019, s. 14).

2.9. YÖNETİM KURULUNUN OLUŞUMU VE SEÇİMİ

Yönetim kurulu üyeliği için adayların belirlenmesi ve seçildikten sonra gerekli eğitimleri almalarının sağlanması kurumsal yönetim komitesinin sorumluluğunda bulunmaktadır. Komite tarafından gösterilen ve yönetim kurulunca yapılan oylamaya göre kabul edilen üye adayları, hissedarların aday gösterdikleri üye adayları ile birlikte genel kurulun onayına sunulurlar. Yönetim kurulu üyeleri bu adaylar içerisinde, daha önceden belirlenmiş ve hissedarların da bilgisine sunulmuş kriterler ve farklı hissedarların fikirlerini ve düşüncelerini yansıtabilecek şekilde genel kurul tarafından seçilmektedir. Yönetim kurulu oluşturulurken, her türlü etki ve menfaat çatışmasından uzak, verimliliğin üst seviyede olduğu, stratejik karar alma, temsil ve idare görevlerini bağımsız olarak yerine getirebilecek şekilde oluşturulmalıdır (SPK, 2003, s. 37).

Yönetim kurullarının görev ve sorumluluklarını gerçekleştirmesinde, kurulun etkin ve üyelerinin de nitelikli olması önemlidir. Bu nedenle, yönetim kurulu üyelerinin işletmenin faaliyet gösterdiği alan ve yönetimi hususunda deneyimli, yükseköğrenim görmüş, kamu ve özel sektörde belli bir tecrübe ve geçmişe sahip, beceri düzeyi yüksek, nitelikli kişiler arasından seçilmelidir. Tüzel kişilerde yönetim kuruluna üye olarak seçilebilir. Bir tüzel kişilik yönetim kuruluna üye seçildiği takdirde tüzel kişi adına işlem yapmak üzere sadece 1 kişi tescil ve ilan edilir. İşlem yapmak üzere tüzel kişi adına tescil edilecek gerçek kişinin ve yönetim kurulu üyelerinin tam ehliyetli olmaları şartı bulunmaktadır. Ayrıca yönetim kurulu üyeliğini sona erdiren sebepler yönetim kurulu üyesi olarak seçilmeye de engeldir (SPK, 2003, s. 37).

Tutarı genel kurul kararıyla veyahut esas sözleşme ile belirlenmek koşuluyla, yönetim kurulu üyelerine ücret, huzur hakkı, ikramiye, yıllık kardan pay ve prim ödenebilir. Kamu tüzel kişilerin yönetim kurulunda üye olarak görevlendirilen temsilciler de diğer yönetim kurulu üyeleriyle aynı haklara sahiptirler. TUSİAD'a göre yönetim kurulu üyeleri 2 yıllık süre için seçilmeli ve yılda 6 defadan az olmayacak şekilde toplanmalıdır. Türk Ticaret Kanunu'na göre yönetim kurulu üyelerinin en fazla 3 yıl görev yapmak üzere seçilebileceği belirtilmiştir. Üye olarak seçilen kişinin esas sözleşmede farklı bir hüküm yer almadığı takdirde yeniden üye olarak seçilebileceği yer almaktadır. Üyeliklerden biri

herhangi bir nedenle boşalırsa, şartlara uygun birisi yönetim kurulunca seçilerek yapılacak ilk genel kurul toplantısında onaya sunulur. Yönetim kurulunca seçilen üye onaya sunulacağı genel kurul toplantısına kadar görevini yapmaya devam eder ve genel kurul tarafından onaylandığı takdirde yerine geçtiği üyenin kalan süresini tamamlar (TTK, 2011, s. 84).

Yönetim kurulu üyesi olarak seçilecek kişilerin ayrıca; yıl içerisinde yapılacak toplantıların hepsine katılabilecek durumda olan, mali tablo ve raporları okuyup analiz edebilecek ve işletmenin tabi olduğu yasal düzenlemeler hakkında temel bilgilere sahip olması gereklidir. Söz konusu özellikleri sağlamayan kişilerin yönetim kurulu üyesi seçilmeleri durumunda, ilgili kişilerin gerekli eğitimi en kısa zamanda almaları sağlanmalıdır (SPK, 2003, s. 48).

Yönetim kurulu üyelerinin kabiliyeti, bağımsızlık derecesi, tecrübe ve beceri düzeyleri yönetim kurulunun performansını ve işletmelerin hedeflerine ulaşmasında doğrudan etki etmektedir. Ayrıca yönetim kurullarında bağımsız üyelerin çoğunlukta olmasının, işletmenin, hissedarlar ve tüm menfaat sahiplerinin haklarını koruma açısından daha avantajlı olacağı kabul edilmektedir. Bu nedenle yönetim kurulunda bağımsız üyelerin çoğunlukta olması, kurumsal yönetim uygulamalarının tarafsız ve doğru olarak uygulandığının bir göstergesidir (SPK, 2003, s. 37).

Sermaye Piyasası Kurulu'nca 2003 yılında yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yönetim kurullarıyla ilgili olarak; yönetim kurullarının faaliyet esasları ile görev ve sorumlulukları, yönetim kurullarının temel fonksiyonları, yönetim kurullarının oluşumu ve seçimi, yönetim kurullarına sağlanan mali haklar, yönetim kurullarında oluşturulan komitelerin sayıları, yapıları, bağımsızlıkları ve yöneticilerle ilgili detaylı açıklamalara yer verilmiştir.

Söz konusu çalışmada işletmelerin yönetim kurulu oluştururken dikkat etmesi gereken bazı hususlardan bahsedilmekte olup söz konusu hususlar şu şekildedir (SPK, 2003, s. 47-50);

- Yönetim kurullarında icrada görevi bulunan ve icrada görevi bulunmayan üyeler bulunması gerekmektedir.
- Yönetim kurulu etki ve verimliliğin üst seviyede olacağı şekilde yapılandırılmalıdır.

- Yönetim kurullarında görevlerini her türlü etki ve menfaat çatışmasından uzak şekilde yapabilecek niteliklerde bağımsız üyeler bulunmalıdır.

- Yönetim kurulu üyelerinin seçiminde birikimli oy sistemine öncelik verilmelidir.

Bu amaçla, yönetim kurulunun yapısı ile ilgili SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde; yönetim kurulu üye sayısı, yönetim kurulundaki erkek ve bayan üye sayısı, yönetim kurulundaki icracı üye sayısı, yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısı, icra başkanı/genel müdür ile yönetim kurulu başkanının aynı kişi olup olmadığı, komite sayıları ile komite başkanı veya başkanlarının bağımsız olup olmaması gibi durumlar üzerine bazı kriterler belirlenmiştir (Şengür ve Püskül, 2011, s. 39-40).

2.10. YÖNETİM KURULUNUN GÖREVLERİ VE SORUMLULUKLARI

Kurumsal yönetim literatüründe yönetim kurulu üyelerine biçilen görevler genellikle; denetleme, danışmanlık ve kaynak sağlama olarak üç başlık altında yer almaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin denetleme görevi olarak icra başkanı dâhil tüm yöneticileri ve işletmenin tüm faaliyetlerini denetlemesinden bahsedilmektedir. Yönetim kurulu üyelerinin her ne kadar vekâlet teorisi uyarınca bağımsız kontrol mekanizması görevini sağlaması gerekliliğinden bahsedilse de üyelerin gerekli durumlarda yöneticilere işletmenin faaliyet konusuyla ilgili teknik, finansal ve hukuki konular ile ekonominin veya sektörün genel durumu hakkında bilgi ve tecrübeleriyle danışmanlık yapmasının da ikinci bir görevi olduğu düşünülmektedir. İşletmenin içsel faaliyetlerini denetleme ve danışmanlık görevleriyle düzenleyen yönetim kurullarının diğer bir önemli görevinin de, işletmenin dış çevresiyle ilişkilerini güçlendirerek çevresel belirsizliği azaltarak işletmenin gereksinim duyduğu kaynaklara ulaşmasını sağlamak olduğu belirtilmektedir.

Deloitte'un "Nedir Bu Kurumsal Yönetim?" (2006) çalışması baz alınarak yönetim kurullarının görev ve sorumlulukları maddeleştirildiğinde ise;

- Hissedarları temsil ederek, hissedar değeri oluşturmak,
- Diğer paydaşlar ile yönetim çıktılarını eşit düzeyde tutmak,
- Şirketin misyon ve stratejik hedeflerini tanımlamak,
- Bu stratejik hedeflere ulaşmak için stratejik planları ve kararları oluşturmak, onaylamak,

- Belirlenen ve onaylanan bu stratejiler doğrultusunda görev tanım ve sorumluluğuna göre tepe yöneticileri atamak,
- İşletme faaliyetleri doğrultusunda şirketin performansını denetlemek, kontrol mekanizması ile üst düzey yöneticilerin performansını değerlendirmek,
- Tüzüklere göre belirlenen büyük ticari işlemleri ve kurumsal planları, kararları ve eylemleri onaylamak,
- Yıllık mali tabloları denetlemek ve hisse senedi opsiyonları dahil tüm bu yatırım araçlarının denetiminin yapılması bunlara ek olarak üst düzey yöneticilerin maaşları, emeklilikleri, emeklilik gelirleri planları ve diğer uzun vadeli hakların geliştirilmesi ve onaylanmasını sağlamak,
- Finansal raporlamalar üzerine iç kontrol sisteminin etkinliği üzerine yönetim raporunu denetlemek,
- Yürürlükteki kanunlar, yasalar ve yönetmelikler ile şirketi uyumlaştırmak,
- Şirketin işletilmesi üzerine olan kararları, yatırım ve finansal faaliyetlerini kontrol ederek onaylamak,
- Yönetim kurulunun belirlediği komitelerin performanslarını takip etmek

vb. birçok görev ve sorumluluğu bulunmaktadır. İşlevlerinin yanı sıra yönetim kurullarının görev ve sorumlulukları SPK tarafından belirli bir yapı üzerine oturtulmuştur.

SPK tarafından 2003 yılında yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliğinde yönetim kurulunun işlevlerine ilişkin maddeler şu şekilde sıralanmıştır (SPK, 2003, s. 39-40);

- Yönetim kurulu, işletmenin vizyon ve misyonunu oluşturarak kamuoyuna duyurur. Yönetim kurulu işletme ile ilgili en üst düzeyde kararlar alan, idare ve temsil organıdır.
- Yönetim kurulu, idareciler tarafından belirlenen stratejik hedefleri onaylar.
- Yönetim kurulu, işletmenin faaliyetlerini, belirlenen hedeflere olan mesafesini ve geçmiş dönem performanslarını, uluslararası kriterlere uyum sağlayacak şekilde inceler. Kuracağı mekanizmalarla ortaya çıkabilecek sorunlar için önceden tedbirler alır.

- Yönetim kurulu, işletme faaliyetlerinin yasal düzenlemelere, işletme içi düzenlemelere, esas sözleşmeye ve yönetim kurulunun yazılı talimatları vb. düzenlemelere uygun olarak yapılıp yapılmadığını gözetler.

- Yönetim kurulu, işletme ile hissedarlar arasında ortaya çıkabilecek çıkar çatışmalarını gözlemleyerek sorunların giderilmesi ve çözümlenmesi hususunda öncülük yapar.

SPK tarafından 2014 yılında yayınlanan Kurumsal Yönetim Tebliğinde yönetim kurulunun işlevlerine ilişkin maddeler ise şu şekilde sıralanmıştır (SPK, 2014, s. 10);

- Yönetim kurulu, işletmenin uzun vadeli menfaatlerini düşünerek, alacağı kararlarda işletmenin büyüme hedefleriyle risk ve getiri dengesini uygun koşullarda belirleyerek işletmeyi temsil ve idare eder.

- Yönetim kurulu; işletmenin stratejik hedefleri ile işletmenin ihtiyaç duyacağı finansal kaynak ve ihtiyaç duyulan işgücü miktarını belirleyerek yönetimin performansını denetler.

Esas sözleşme ve yasal düzenlemeler kapsamında genel kurulun görev ve yetkileri dışarısında bırakılan; yönetim kurulu üyeleri ve kendisine bırakılan yetki kapsamında yönetim işletmenin faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan her nevi iş ve işlemleri yapmaya ve yapılması için karar almaya yetkilidir (TTK, 2011, s. 86). Bu nedenle yönetim kurulları bazı görev ve yetkilerini devredemez.

TTK'nın "Devredilemez görev ve yetkiler" başlıklı 375 inci maddesinde yer alan ve aşağıda ayrıntıları belirtilen hususlar yönetim kurulunun vazgeçemeyeceği ve devredemeyeceği görev ve yetkiler olarak belirtilmiştir (TTK, 2011, s. 87);

- İşletmenin yönetimi ve işletmenin yönetilmesine ilişkin direktiflerin verilmesi,

- İşletmenin yönetici kadrosunun belirlenmesi,

- İşletme yönetiminin gerektirdiği ölçüde, muhasebe, finans denetimi ve finansal planlama için ihtiyaç duyulan düzenin oluşturulması,

- İmza yetkisine haiz idarecilerin atamaları ve görevden alınmalarına ait işlemleri,

- İdarecilerin, yasal düzenlemelere, esas sözleşmeye, işletme içi düzenlemelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatları vb. düzenlemelere uygun hareket edip etmediklerinin kontrol edilmesi,
- Pay defterleri ve yönetim kurulu karar defterlerinin tutulması, kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin açıklamaların yapılması ve yıllık faaliyet raporunun düzenlenerek genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması, toplantı ile müzakere defterlerinin tutulması ve alınan kararların yürütülmesi işlemleri,
- İşletmenin borçlarını ödeyemeyecek duruma gelmesi halinde durumun mahkemeye bildirilmesi.

Yönetim kurulu üyelerinin yetenekleri ve birbirleri ile olan etkileşimleri yönetim kurulunun dolayısıyla da şirketin başarısında büyük önem taşımaktadır. Yönetim kurulunun; yetkin, alanında uzman, deneyim sahibi ve farklı bakış açılara sahip kişilerden oluşuyor olması şirketlerin etkin, sürdürülebilir ve başarılı olmasında büyük bir etken olduğu ifade edilmektedir. Yönetim kurulu üyelerinde genellikle; “farklı bilgi ve görüşlerle yaratıcı olmak, finansal rapor bilgisi, stratejik düşünme, araştırma ve riskleri değerlendirme ve motive edebilme gibi becerilere sahip olmak ve aynı zamanda her yıl yapılan toplantıların en az %75’ine hazırlıklı bir şekilde katılmak” gibi özellikler ve sorumluluklarının bulunmaları beklenmektedir. Bu bağlamda yönetim kurulu tecrübe kazanılacak yer değil de var olan tecrübenin şirket yararına kullanılacağı yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Gözüm, 2012, s. 66). TTK’de yönetim kurulunda aranmakta olan bireysel özellikler ise; sektör, paydaş ve üst düzey yöneticilik deneyimlerinin bulunması, üst düzey ilişkilerinin bulunması ve coğrafi ya da özellikli bir konuda deneyiminin bulunmasıdır (Kılınç, 2016, s. 51).

Argüden (2016)’e göre yönetim kurulları, işletmelerin uzun vadeli kararlar almalarından, yönlendirilmelerinden ve stratejilerinin belirlenmesinden sorumlu tutulmakta ve böylece sürdürülebilirlik de yönetim kurulunun ana sorumluluğu olmaktadır. Bütün bunlar neticesinde, yönetim kurulu üyelerinin toplumsal güveni temsil etmeleri nedeniyle her zaman kurumsal çıkarlara göre hareket etmeleri ve kurumu riske sokacak kararlardan kaçınmaları gerekmektedir. Ayrıca yönetim kurulu üyeleri kurumun başarılı olmasından sorumlu ana mekanizma olarak, var olan ve gelecekte var olması muhtemel hissedarlarının güvenlerini kazanmalıdır.

Yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları üç başlıkta toplanarak aşağıda açıklanmaktadır (Argüden, 2016, s. 16);

Sadakat Yükümlülüğü; Bu yükümlülük, yönetim kurullarının işletmenin çıkarlarını koruma ve hissedarlara zarar verecek kararlardan kaçınma zorunluluğunu ifade etmektedir. Yönetim kurulu üyelerinin çıkar çatışmalarından kaçınarak, işletmenin çıkarları doğrultusunda hareket etmeleri gerekmektedir.

Özen Yükümlülüğü; Yönetim kurulu üyelerinin karar alırken, mevcut bilgileri göz önünde bulundurarak, ihtiyatlı davranmaları gerekmektedir. Bu bağlamda yönetim kurulu üyeleri yine işletmenin çıkarları doğrultusunda iyi niyetli bir şekilde kararları almaları gerekmektedir. Sonrasında ise yönetim kurulu üyeleri bütün seçenekleri değerlendirerek alınacak kararların, işletmenin kısa ve uzun vadeli çıkarları doğrultusunda olmasına dikkat etmelidir.

Tam Açıklama Yükümlülüğü; Hissedarların haklarının kullanıldığı oylamaların öncesinde, hissedarlara çıkar çatışması oluşturabilecek kararlar hakkında bilgilendirmelerin yapılması gerekmektedir. Bu sorumluluk, var olan ve gelecekte var olması muhtemel olan hissedarların güvenlerinin kazanılması ve korunması açısından oldukça önem taşımaktadır.

2.11. YÖNETİM KURULUNUN AMACI VE FAYDALARI

Şirketlerin olmazsa olmazı olarak ifade edilen yönetim kurulu, şirketlerin stratejik kararlar alma, en üst düzeyde idare ve temsil organı olarak görev almaktadır. Bu nedenle yönetim kurulu zorunlu bir organdır ve bulunmaması halinde şirket açısından fesih nedenidir. Hisse sahibi sayısının artmasıyla hisse sahiplerinin hepsi yönetimde bulunamayacağı için şirketler, hisse sahipleri tarafından vekalet yolu ile görevlendirilen yönetim kurullarınca yönetilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 430). Hisse sahiplerinin mülkiyetin yönetsel kontrolüne ilişkin yetki vermiş olduğu yöneticiler, şirket sahibinin menfaatlerini korumakla mükelleftirler. Bu bağlamda yönetim kurulu; almış olduğu stratejik kararlarla şirketlerin risk, büyüme ve getiri dengesini uygun olan düzeyde tutarken, akılcı ve ihtiyatlı bir risk yönetimi anlayışı benimseyerek, şirketin uzun vadeli çıkarlarını koruyarak şirketi idare ve temsil etmektedir (Haşit ve Uçar, 2014, s. 95).

Yönetim kurulunun temel amacı, firmanın piyasa değerini dolayısıyla pay sahiplerinin servetini en üst seviyeye çıkarmak ve bu amaç doğrultusunda yönetim kurulunun en temel görevi de üst düzey yöneticileri seçmek ve onların performanslarını denetlemektir (O'Connell ve Cramer, 2010, s. 391).

Şirketler yönetim kurulu aracılığıyla üst yönetimin işletme faaliyetlerinin sürekli kontrolünü sağlayabilmektedir (Kılınç, 2016, s. 1). Nitekim bu doğrultuda yönetim kurulu, hisse sahiplerinin çıkarlarının korunması amacıyla profesyonel yöneticileri izlemektedir. Böylece vekalet sorunundan (asil ile vekil arasındaki niyetlerin ve çıkarların farklı olmasından kaynaklanan sorun) doğacak olan olumsuzlukları önlemeye ve en aza indirmeye çalışmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 432).

2.12. YÖNETİM KURULLARININ İŞLEVLERİ

Kurumsal yönetim literatürünün amaçları doğrultusunda yönetim kurullarının üç temel işlevi bulunmaktadır. Bunlar; karar kontrolü görevlerinin gereğince olan denetleme işlevi, karar yönetimlerinde sorumlu olduğu yöneticilerine karşı danışmanlık işlevi ve Şirketlerin çevreleriyle ilişkilerini sağlayan ve düzenleyen kaynak sağlama işlevidir (Koçer, 2006, s. 33).

Yönetim Kurulunun Denetleme İşlevi

Yönetim kurullarında en önemli sınıflardan biri denetleme sorumluluğudur. Denetleme işlevi birçok şirkette oluşturulan denetleme komitesi ile sağlanmaktadır ve bu komiteler de bağımsız üyelerden oluşmaktadır. Şirket dışı üyeler tarafından yapılan denetlemelerde üyelerin bağımsız olmaları nedeniyle tarafsız, nesnel bir bakış açısıyla denetleyebileceği öngörülmektedir. Finansal verilerin, işletme faaliyetlerinin, yönetim süreçlerinin incelenmesi ve objektif denetleme ölçüsüyle birlikte yönetim kurulu denetleme işlevini yerine getirmiş olacaktır (Koçer, 2006, s. 34).

Yönetim Kurulunun Danışmanlık İşlevi

Vekalet teorisi bağımsız kontrol mekanizmasından bahsederken gerektiği durumlarda yönetim kurulunun danışmanlık işlevini gerçekleştirmesi gerektiğine değinmektedir. Yönetim kurulunun bu işlevi, tepe yönetime stratejik hedefe doğru ilerlerken yol gösterme, tepe yönetimin bilgisi olmayan konularda tavsiyede bulunma ve tepe yönetimi bu konuda bilgilendirme sorumluluğuna haizdir. Yönetim kurulları tarafından tepe

yönetimlere verilen tavsiyeler işletmenin faaliyet alanıyla ilgili olan teknik öneriler, finansal ve hukuki kararın bilgilendirilmesi, sektördeki veya ekonomideki şirketi etkileyecek unsurların belirlenmesi ve aktarılması vb. çevresel birçok unsurdan tavsiyeler verebilmektedir. Uygulamaya bakıldığında ise danışmanlık konusunda iki konuda yoğunluk olduğu görülmektedir, ilk olarak finansal konular ve veriler hakkında analizler yaparak bilgilendirmeler ve ikincisi olarak ise yeni yapılacak olan stratejik yatırımlar, sermaye artırımı, örgüt yapılanması ve şirketin tasfiyeleri gibi önemli konuları da içermektedir (Koçer, 2006, s. 35).

Yönetim Kurulunun Kaynak Sağlama İşlevi

Denetleme ve danışmanlık şirketin daha çok içsel faaliyetlerini içermekte iken dış çevre olan ilişkinin sağlanması ve düzenlenmesi de yönetim kurullarının temel işlevidir. Sektördeki durumlara göre kaynak bağlantılarının kurulup, gerektiğinde istenilen kaynağın sağlanması, çevresel belirsizliklerin azaltılarak daha doğru kararların verilmesi için faaliyette bulunulması gerekmektedir. Yönetim kurulunun deneyim ve tecrübesinden yararlanarak kritik kaynaklar ile sağlam ilişkilerin kurulması, kamu kuruluşları ve çeşitli finansman kuruluşları ile iyi ilişkiler yürütülmesi, finansal nitelikli kaynaklara ulaşımı kolaylaştıracaktır (Koçer, 2006, s. 36).

2.13. YÖNETİM KURULU MODELLERİ

Kurumsal yönetim modellerinin farklılık gösterdiğine dünya gelişmelerinde daha öncesinde değinmiştik. Bu bilgiler doğrultusunda yönetim kurulları modelleri de farklılık göstermektedir. Küresel olarak kabul edilen üç temel yönetim kurulu modeli bulunmaktadır. Bunlar; Anglo-Sakson: Tek Kademeli Yönetim Kurulu Modeli, Kıta Avrupası: İki Kademeli Yönetim Kurulu Modeli ve Japon Modelidir.

Anglo-Sakson, s. Tek Kademeli Yönetim Kurulu

Modeli Hissedarların, yönetim kurulları kullanarak dolaylı yollardan yönetici kontrol etmesini ve denetlemesini sağlayan modeldir. Hissedar yaklaşımını baz alan bu modelde birincil amaç hissedarların var olan servetlerini korumak ve maksimize etmektir. Tek modelde yönetim kurulunun görevleri toplanmıştır ve bu görevler ise yöneticilerin belirlenmesi ve yetkilendirilmesi, yetkinin gerektiğinde geri çekilmesi, ödeme ve satın alma kararlarının onaylanması ve önemli stratejilere karar verilmesidir. İcracı üyeler ve

icracı olmayan üyeler tek kademeli modelde tek bir kurulda birlikte çalışmaktadırlar ve yönetim kurulları yıllık genel kurul toplantılarında seçilmektedirler. Çoğunluk ise icracı olmayan bağımsız ve meşgul üyelerden oluşmaktadırlar.

Kıta Avrupası İki Kademeli Yönetim Kurulu Modeli

Anglo-Sakson'dan ayrılan en temel özelliği iki tip kurul barındırmasıdır. Bu temel farklılık ise kuvvetler ayrılığı ilkesinde dayanmaktadır. Bu kuvvetler ayrılığı ilkesi ile denetleme ve yönetim mekanizmaları ayrılmıştır. Denetleme kurulu tamamen icracı olmayan üyelerden oluşmaktadır ki bu durum da tamamen bağımsız bir denetleme yapılmasını sağlamaktadır. Bu kurulun amacı yönetimin denetlenmesi ve yöneticilere temel işlevlerde olduğu gibi danışmanlık sağlamaktır. İkinci kurul olan yönetim kurulu ise genel müdüründe içinde bulunduğu icracı üyelerden oluşur. Bu kurulun amacı ise tüm bu çalışmada bahsi geçen paydaşların haklarının ve çıkarlarının korunmasıdır. Denetim kurulu üyeleri genellikle bağımsız olarak banka, devlet, sendika ve diğer Şirketlerin yöneticilerinden oluşmaktadır ve bağımsız olarak denetimi sağlamaktadırlar.

Japon Modeli

Tek kademeli ve iki kademeli modelden farklı olan Japon Modelinde, Japonya ve diğer Asya ülkelerinde kullanılan, yönetim kurulunun tamamıyla şirket içindeki icracı üyelerden oluşan bir modeldir. Bir şirketin performansı belirli bir süre boyunca fark edilecek düzeyde azalır, ana bankalar ve Asya ülkelerinde keiretsu olarak bilinen finansal kuruluşlar yöneticilerinin görevine son verebilir ve şirketin yönetim kuruluna kendi aday üyelerini atayabilir. Yaygın olan diğer bir yöntem ise Maliye Bakanlığı'nın emekli bir memuru, yönetim kuruluna atayabilmesidir. Bu modelin diğer modellere göre ana farkı; yönetim kurulunun devlet, bankalar, keiretsular ve şirket yöneticilerinden oluşmasıdır.

3. İŞLETME PERFORMANSI VE KARLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN ETKİNLİĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Son yıllarda işletmelerin kötü yönetilmesi nedeniyle meydana gelen skandallar ve yaşanan iflaslar, bu işletmelerin yönetim kurulu yapılarına olan ilgiyi arttırmıştır. Gerek medyada gerek özel sektör temsilcileri nezdinde, gerekse akademik çalışmalarda konunun önemi kavranmış konuya ilişkin araştırma sayısı da buna paralel olarak artmıştır (Çalışkan, 2015, s. 5).

Yönetim kurulları, genel kurulda hissedarların kendilerine verdiği yetki doğrultusunda, yasal düzenlemeler, esas sözleşmeler, işletme içi düzenlemeler ve etik değerler çerçevesinde yetkilerini ve sorumluluklarını kullanarak işletmeyi temsil ve idare eden en önemli stratejik organdır. Başka bir deyişle, yönetim kurulu hissedarlarına uzun dönemde devamlı kazanç sağlamak amacıyla kararlar alarak işletmeye aktif bir şekilde yön veren ve bunu yaparken de pay sahipleri ile işletmelerin büyüme ihtiyacı arasındaki hassas dengenin bozulmamasına özen gösteren en üst yürütme organıdır. Yönetim kurulları ayrıca işletmelerin örgütlenmesinden, işletmeyi temsil edeceklerin ve üst kademe idarecilerin seçilmesinden, imza yetkilerinin kimlere verileceğinin belirlenmesinden, işletme içi yasal düzenlemelerin onaylanmasından, idarecilerin uygulamalarının yasal düzenlemelere uygunluğunun denetiminden sorumludur (Yasan, 2016, s. 14).

Yönetim kurulları kurumsal yönetim sisteminin en önemli organıdır. Bu nedenle hissedarların işletmeyi yönetmek adına görevlendirdiği yönetim kurullarının yapısının finansal performans göstergeleri olarak belirlenen bazı ölçütler üzerinden firmaların finansal performansları üzerindeki etkisinin ölçülmesi ve ortaya konulması önemli bir husustur. Bu kapsamda araştırmanın amacı, Borsa İstanbul'da işlem gören halka açık işletmelerin, yönetim kurulu yapılarının firmaların finansal performansı üzerine etkisini belirlemektir. Farklı finansal performans ölçütleri kullanılarak belirlenmesi amaçlanan etkinin yönü ve şiddetinin de ortaya konması araştırma amaçları arasında yer almaktadır.

Yapılan literatür taramasında, yönetim kurulu yapısının finansal firma performansı üzerine etkisini ölçmeye yönelik yapılan çalışmalarda birçok farklı sonuç bulunduğu

görülmüştür. Yapılan çalışmaların bazılarında yönetim kurulu yapısı ile finansal firma performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki, bazı çalışmalarda ise negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte yönetim kurulu yapısının finansal firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığına yönelik sonuçlar elde edilen çalışmalar da bulunmaktadır (Baysal, 2016, s. 52).

Bugüne kadar yönetim kurulu yapısının finansal firma performansı üzerine etkisini ölçmeye yönelik yapılan çalışmalarda genel olarak Borsa İstanbul'da yer alan belirli sektörler, sınırlı sayıda işletme ve birkaç bağımsız değişken üzerinden yapıldığı görülmektedir (Atılğan, 2017, s. 317).

Ancak diğer çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada Borsa İstanbul'da yer alan işletmelerin yönetim kurulu yapısı ile finansal firma performansı arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmada kullanılan değişkenlerin sayısı ve niteliği, verilerin güncelliği ve Borsa İstanbul'da işlem gören 397 işletmeyi kapsamaları ile diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Oluşturulan modelin bütüncül yapısı göz önünde bulundurulduğunda, elde edilecek araştırma sonuçlarının uygulayıcı ve yöneticilere önemli katkılar sunacağına ilişkin beklenti araştırmayı önemli kılmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu araştırmaya başlamadan literatür taraması yapılmış, kurumsal yönetim ve işletme performansı kavramları incelenmiştir. Bu tarama aşamasında kavramların boyutları belirlenmiş, araştırma modeli oluşturulmuş, daha sonra anket yapısı oluşturulmuştur. Likert ölçeği ile tasarlanan ankette çalışanların belirtilen kavramları şirketlerinde nasıl algıladıkları ortaya konulmuştur. Bu amaçla hazırlanan ölçekte de bu amaca uygun sorular seçilmiştir.

İşletmelerden istenecek sayısal verilere ulaşmak zor ve onay gerektiren bir süreçtir. Kurumsallık arttıkça bu verilere erişim daha fazla güçleşmektedir ve bazen kuruma özel olduğu için imkansız olmaktadır. Tüm bu zorluklar dikkate alınarak işletmeye özel veri istenmemiştir. Bu açıdan anketi oluşturan sorular algıyı ölçecek şekilde seçilmiştir. Araştırmanın amacına yönelik oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H1: İşletme performansı algısı ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: İşletme performansı algısı ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3: İşletme performansı algısı ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H4: İşletme performansı algısı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H5: İşletme performansı algısı ile kurumda çalışılan süre arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren şirketlerin yönetim kurullarında görev yapanların işletme performansı algılarının incelenmesini amaçlayan çalışmamız, genel tarama modellerinden "ilişkisel tarama" modelinde gerçekleştirilmiş bir çalışmadır.

Büyük grupları içermekte olan, evrenden seçilmiş belirli örneklem grubu üzerinde uygulanan, geçmişte ya da şu an var olduğu düşünülen bir durumu olduğu biçimiyle incelemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımı tarama modelleri olarak ifade etmektedir. Araştırmaya konu olan olay, kişiler ya da nesnelere, kendilerinin belirlediği kurallar doğrultusunda ve var olduğu şekliyle tanımlanmaktadır. İlişkisel tarama ise iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ya da değişim derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırmalar olarak ifade edilmektedir.

3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmaya veri toplamak üzere anketlerin Borsa İstanbul'da yer alan işletmelerde uygulanması fikrinin ön plana çıkmasının nedenlerinden birisi bu firmaların firma performanslarının sadece kendisini değil, tüm ülkenin ekonomik performansını etkileyebileceği ve buna bağlı olarak da burada görev yapmakta olan bireylerin işletme performansına dair algılarının önemli bir veri olacağı düşüncesidir. Bununla birlikte Borsa İstanbul'daki şirketlerin çeşitliliği açısından arz ettiği zenginlik ve bu kapsamda veri toplanacak işletmelerinin de bu çeşitliliğe uygun bir çeşitlilik arz ediyor olması farklı sektörlerden veri toplanacak olması anlamına gelmekle birlikte, araştırma sonuçlarının genellenebilirliği açısından önemli bir konudur.

Araştırmanın evrenini, 2021 yılında Borsa İstanbul'da işlem gören işletmelerde yönetim kurulu üyesi olarak görev yapmakta olan bireyler oluşturmaktadır. 2021 tarihi itibarıyla Borsa İstanbul'da işlem gören toplam işletme sayısı 499'dur. Bahse konu 499 işletme içerisinde halka açık durumda olan ve payları Borsa İstanbul'da işlem gören 415 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerden 2021 verilerine ulaşılabilen 397 işletmede yönetim kurulu üyesi olarak görev yapan bireyler ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Ancak araştırmanın evreninde yer alan kişi sayısı tam olarak bilinmemektedir. Bu sebepten dolayı örneklem alınırken Kartopu Örnekleme Yöntemi kullanılmıştır. Kartopu örnekleme yönteminde, evren içerisinde yer alan birimler tam olarak belirlenemez ise evreni temsil edecek örnekleme belirlemede zorlaşır. Kartopu örnekleme yönteminde, öncelikle araştırma evreni içerisinde yer alan ve araştırmacının ulaşabileceği ilk birim (kişi ya da obje) belirlenir. Bu birimlerden elde edilecek veriler ışığında sonraki birime ulaşılarak evreni temsil edebileceği düşünülen örneklemin oluşturulması, böylelikle başlangıçta tek bir birimden oluşan örneklem hacminin kartopu gibi büyütülmesi amaçlanmaktadır (Ural ve Kılıç, 2011, s. 45). Anketlerin uygulanması hususunda yüz yüze anket dağıtımı, telefon ve e-posta aracılığıyla iletişim kurulmuş, ankete katılmak üzere olumlu cevap veren 568 adet çalışana anketler uygulanmıştır.

Araştırma sürecinin küresel bir salgın dönemine denk gelmiş olması nedeniyle bazı anketler elektronik ortamda hazırlanmış ve katılımcılara gönderilen bir link üzerinden anketleri cevaplamaları sağlanmıştır. Katılımcılar tarafından doldurulan anketler araştırma sorularına cevap bulmak amacıyla ve hipotezleri test edecek şekilde istatistiksel analizlere tabi tutulmuş, elde edilen sonuçlar yorumlanarak rapor haline getirilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri aşağıda Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Verileri

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet			
Kadın	249	36,9	36,9
Erkek	319	63,1	100
Yaş			
18-25 Yaş	147	25,8	25,8
26-35 Yaş	208	36,6	62,4
36-45 Yaş	132	23,2	85,6
46 Yaş ve Üstü	81	14,4	100
Medeni Durum			
Evli	334	58,8	58,8
Bekar	234	41,2	100
Eğitim Durumu			
Lise	279	49,1	49,1
Lisans	235	41,4	90,5
Lisansüstü	54	9,5	100
Kurumdaki Çalışma Süresi			
1-10 Yıl	273	48,0	48,0
11-20 Yıl	157	27,6	75,6
21 Yıl ve Üstü	138	24,4	100

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi cinsiyet değişkeninde “Kadın” ve “Erkek” şeklinde iki grup oluşturulmuştur. Erkeklerin sayısı 319 olup toplam bireylerin %63,1’ini, kadın sayısı ise 249 olup toplam bireylerin %36,9’unu oluşturmaktadır.

Yaş değişkeninde “18-25 Yaş”, “26-35 Yaş”, “36-45 Yaş” ve “46 Yaş ve Üstü” olmak üzere 4 grup oluşturulmuştur. Bunlardan “26-35 yaş” aralığında olan çalışan sayısı 208 olup, toplam bireylerin 36,6’sını oluşturmaktadır. “18-25 yaş” aralığında olan çalışan sayısı 147 olup, toplam bireylerin %25,8’ini oluşturmaktadır. “36-45 yaş” aralığında olan çalışan sayısı 132 olup, toplam bireylerin %23,2’sini oluşturmaktadır. “46 yaş ve üzeri” aralığında olan çalışan sayısı ise 81 olup, toplam bireylerin %14,4’ünü oluşturduğu görülmektedir.

Medeni durum değişkeninde bekar ve evli şeklinde iki grup oluşturulmuştur. Evli çalışan sayısı 334 olup toplam bireylerin %58,8’ini, bekar çalışan sayısı ise 234 olup toplam bireylerin %41,2’sini oluşturmaktadır.

Eğitim durumu değişkeninde “lise”, “lisans” ve “lisansüstü” şeklinde 3 grup oluşturulmuştur. Lise seviyesinden mezun olan çalışan sayısı 279 olup toplam bireylerin %49,1’ini oluşturmakta, lisans seviyesinden mezun olan çalışan sayısı 235 olup toplam bireylerin %41,4’ünü oluşturduğu görülmektedir. Son olarak lisansüstü seviyesinden

mezun olan çalışan sayısının 54 olduğu ve toplam bireylerin %9,5'ini oluşturduğu görülmektedir.

Kurumdaki çalışma süresi değişkeninde “1-10 yıl”, “11-20 yıl” ve “21 yıl ve üstü” şeklinde üç grup oluşturulmuştur. Bunlardan “1-10 yıl” hizmet süresi olan çalışan sayısı 273 olup, toplam bireylerin %48,0'ini oluşturmaktadır. “11-20 yıl” hizmet süresi olan çalışan sayısı 157 olup, toplam bireylerin %27,6'sını oluşturmaktadır. “21 yıl ve üstü” hizmet süresi olan çalışan sayısı 138 olup, toplam bireylerin %21,4'ünü oluşturmaktadır.

3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu çalışmada veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yöntemleri ile büyük miktarda veri daha hızlı ve ekonomik olarak elde edilebilir. Bu yöntemle toplanan veriler normalize edildiğinden veri analizi daha kolay yapılabilir. Veri girişinde tüm alanlar zorunlu olduğu için boş bırakılan bir ifade olmamıştır.

Anket formunun ilk kısmında bireylerin demografik özelliklerinin ölçülmesi amacıyla sorulan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve kurumdaki çalışma süresini içeren 5 adet soru bulunmaktadır. Çalışmanın diğer bölümlerinde yer alan anketler aşağıda açıklanmaktadır.

3.4.1. İşletme Performansı Ölçeği

İşletme performansını ölçmek adına, Küçük vd. (2019)'nin geliştirip güvenilirlik analizini yaptığı, 38 ifade ve 6 boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipi olup, ölçeğin alt boyutları; “üretim ve inovasyon (10 ifade), tanıtım ve pazarlama (7 ifade) ve finans (6 ifade), lojistik (4 ifade), yönetim (7 ifade) ve çevre (4 ifade)” olarak belirlenmiştir. Bütün ölçeklerdeki ifadeler Beşli Likert ölçeği ile puanlandırılmıştır. “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum”. Her bir ölçek için keşfedici faktör analizi yapmak için öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin testi ve Bartlett testi yapılmıştır. İşletme Performansı Ölçeği olarak KMO değeri 0,852, Bartlett için 0,000 değerleri bulunmuştur.

Tablo 3.2: KMO ve Bartlett Testleri

KMO Örneklemeye Yeterlilik Testi		0,852
Bartlett Küresellik Testi	ki-kare	5247
	df	120
	Anlamlı	0.000

Aşağıdaki tabloda entelektüel sermaye ölçeğinin ve alt boyutlarının faktör yükleri açıklanmaktadır.

Tablo 3.3: İşletme Performansı Ölçeğinin Faktör Yükleri

	Faktör Yüğü
Üretim ve İnovasyon	0,853
İşletmemizin nihai ürün maliyetleri düşüktür.	0,851
İşletmemizin ürün kalitesi yüksektir.	0,797
İşletmemizin yeni ürün geliştirilmesinde inovasyon kapasitesi yüksektir.	0,794
İşletmemizin ürün yelpazesinde yeni ürünlerin piyasaya sürülme hızı ve çeşitliliği yüksektir.	0,837
İşletmemizin maliyet avantajı yüksektir.	0,835
İşletmemizin yeni bir ürün geliştirme ve pazara sürme başarısı yüksektir.	0,796
İşletmemizin ürün hizmet kalitesi yüksektir.	0,798
İşletmemizin kapasite kullanım oranı yüksektir.	0,782
İşletmemizin modern üretim yöntemlerinden yararlanma düzeyi yüksektir.	0,820
İşletmemizin yeni teknolojiyi süreçlerine uyarlama düzeyi yüksektir.	0,795
Tanıtım ve Pazarlama	0,872
İşletmemizin kurumsal itibarı yüksektir.	0,784
İşletmemizin sundukları ile pazarın beklentileri arasındaki uyum yüksektir.	0,772
İşletmemizin kurum ve marka imajı yüksektir.	0,792
İşletmemizin müşteri sadakati yüksektir.	0,797
İşletmemizin müşteri tatmini yüksektir.	0,790
İşletmemizin pazar payı yüksektir.	0,822
İşletmemizin bilinirlik düzeyi yüksektir.	0,788
Finans	0,898
İşletmemizin karlılığı yüksektir.	0,872
İşletmemizin satış hacmi yüksektir.	0,870
İşletmemizin finansal değerleri yüksektir.	0,918
İşletmemizin vergi öncesi karlılığı yüksektir.	0,876

İşletmemizin finansal kaynaklar hakkında bilgi sahibi olma düzeyi yüksektir.	0,858
İşletmemizin finansal kaynaklardan yararlanma düzeyi yüksektir.	0,930
Lojistik	0,843
İşletmemizin tedarikçilerle iyi ilişkileri olup tedarikçilerimizin memnuniyet düzeyleri yüksektir.	0,881
İşletmemizin ürün ve hizmetlerinin müşteriye teslim zamanına uyum düzeyi yüksektir.	0,798
İşletmemizin, lojistik etkinliklerinin hızı ve kapasitesi yüksektir.	0,885
İşletmemizin lojistik araçlarının sayı ve kapasitesi yüksektir.	0,823
Yönetim	0,848
İşletmemizin çalışanlarının memnuniyet düzeyleri yüksektir.	0,886
İşletmemizin ortalama doluluk düzeyi yüksektir.	0,879
İşletmemizin amaçlarına ulaşma düzeyi yüksektir.	0,792
İşletmemizin verimliliği yüksektir.	0,783
İşletmemizin büyüklüğü rakiplerine göre iyi düzeydedir.	0,821
İşletmemizin çalışanlarının moral ve motivasyonu yüksektir.	0,842
İşletmemizin çalışanları hizmet içi eğitim almakta ve sürekli gelişmektedir.	0,923
Çevre	0,857
İşletmemizin çevre duyarlılığı yüksektir.	0,782
İşletmemizin geri dönüşüm etkinliklerini gerçekleştirme düzeyi yüksektir.	0,790
İşletmemizin yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanma düzeyi yüksektir.	0,772
İşletmemizin sosyal problemlerin çözümüne katkı sağlama düzeyi yüksektir.	0,814

Tablo 3.3’de görüldüğü üzere açıklayıcı faktör analizi sonucunda işletme performansı ölçeği 6 boyut altında toplanmıştır. Birinci boyut üretim ve inovasyon, ikinci boyut tanıtım ve pazarlama, üçüncü boyut finans, dördüncü boyut lojistik, beşinci boyut yönetim ve altıncı boyut ise çevredir. Ölçeğin tüm ifadelerinin yükleri 0,40’ın üzerinde olduğu için ölçeğin kararlı, kabul edilebilir ve analize uygun olduğu tespit edilmiştir (Küçük, 2016, s. 228).

Tablo 3.4: İşletme Performansı Ölçeğinin Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları

Alt Boyutlar	Cronbach's Alfa Değeri	İfade Sayısı
Üretim ve İnovasyon	0,853	10
Tanıtım ve Pazarlama	0,872	7
Finans	0,898	6
Lojistik	0,843	4
Yönetim	0,848	7
Çevre	0,857	4
Ölçek Genel	0,852	38

İşletme performansı ölçeği ve altı alt boyutun ayrı ayrı güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Analiz sonucunda tüm değerler, iç tutarlılığın kabul edilen alfa değeri olan 0,7'den daha yüksek değerde bulunmuştur. Ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı 0,852'dir. Bu değer, ölçeğin iç tutarlılığının uygun olduğunu göstermektedir.

3.5. VERİ TOPLAMA ARACININ GÜVENİRLİĞİ

Bu başlık altında ölçeğin ve alt boyutlarının güvenilirliği ve güvenilirlik katsayılarına dair bilgiler verilmiştir.

Tablo 3.5: Araştırmada Kullanılan Ölçekten Elde Edilen Ortalama Değerler

	Ortalama	Std. Sp
İşletme Performansı Ölçeği		
Üretim ve İnovasyon	3,79	0,824
Tanıtım ve Pazarlama	3,90	0,768
Finans	4,01	0,723
Lojistik	4,13	0,783
Yönetim	3,98	0,792
Çevre	3,95	0,803

Tablo incelendiğinde ölçeğin alt boyutlarının ortalamaları ve standart sapmaları belirlenmiştir. İşletme performansı ölçeğinde en yüksek ortalama değere sahip olan alt boyut "lojistik" (4,13±,783) olurken en düşük ortalamaya sahip alt boyut ise "üretim ve inovasyon" (3,79±,824) olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3.6: Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Güvenirlik Katsayıları

Ölçekler	İfade Sayısı	Güvenirlik (α)
İşletme Performansı Ölçeği	38	0,852

Tablo incelendiğinde İşletme Performansı Ölçeği'nin Cronbach's Alpha (α) değeri 0,854 olarak saptanmıştır. Tablodan da anlaşılacağı gibi çalışmada kullanılan ölçeğe ait Cronbach's Alpha (α) güvenirlik katsayıları kabul edilebilir güvenirlik düzeyinin (0,70) üzerinde bulunduğu ve yüksek derecede güvenilir oldukları tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin 2014, s. 262).

Tablo 3.7: Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçekler	Alt Boyutlar	N	Std. Sp.	Çarpıklık	Basıklık
İşletme Performansı	Üretim ve İnovasyon	568	0,824	-,184	-,770
	Tanıtım ve Pazarlama	568	0,768	-,326	-,569
	Finans	568	0,723	-,451	-,451
	Lojistik	568	0,783	-,123	-,397
	Yönetim	568	0,792	-,147	-,532
	Çevre	568	0,803	-,231	-,223

Tabachnick ve Fidell basıklık ile çarpıklık değerlerinin +1,5 ve -1,5 değerleri arasında olduğu durumlarda dağılımın normal dağılım olarak gerçekleştiğini kabul etmektedir. Tablo da görüleceği üzere çarpıklık ile basıklık değerleri uygun görülen aralıkta dağılmaktadır; bu durum normal dağılım varsayımının doğrulandığını göstermektedir.

3.6. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada verilerin analizinde istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ait içsel tutarlılıkları değerlendirmek amacıyla da Cronbach's Alfa (α) yöntemiyle güvenirlik analizi yapılmıştır. Katılımcıların işletme performansına dair algılarını belirlemek amacıyla tanımlayıcı istatistik yapılmıştır. Verilerin analizlere hazır hale getirilmesi için kayıp değerler (missing values) incelenmiş sonrasında uç değerlere (outliers) bakılmıştır. Basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılarak parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiş olup karşılıklı karşılaştırma ifadelerinde Independent Samples T testi, çoğulcu karşılaştırmalarda ise One-Way Anova, farklılıkların sebebinin ortaya çıkarılmasında ise Tukey testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir.

3.7. BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında, analiz sonuçlarından elde edilen bulgular açıklanıp yorumlanmaktadır.

Tablo 3.8: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre İşletme Performansı Yönelimleri
T Testi

Ölçek	Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{x}	σ	t	p
İşletme Performansı	Üretim ve İnovasyon	Kadın	249	3,69	0,737	1,242	0,356
		Erkek	319	3,61	0,694		
	Tanıtım ve Pazarlama	Kadın	249	3,84	0,699	1,276	0,317
		Erkek	319	3,83	0,751		
	Finans	Kadın	249	3,78	0,750	1,239	0,239
		Erkek	319	3,91	0,718		
	Lojistik	Kadın	249	3,42	0,762	1,266	0,451
		Erkek	319	3,44	0,781		
	Yönetim	Kadın	249	3,68	0,718	2,098	0,628
		Erkek	319	3,63	0,726		
	Çevre	Kadın	249	3,41	0,718	1,396	0,574
		Erkek	319	3,47	0,761		

Katılımcıların işletme performansı yönelimlerinin cinsiyet değişkenine bakıldığında farklı olup olmadığı t testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde aritmetik ortalamaların, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Alt boyutlara bakıldığında en yüksek ortalamaya “Finans” alt boyutunun sahip olduğu görülmektedir. Bu alt boyutta erkek bireylerin ortalaması, kadın katılımcılardan daha yüksektir. Buradan hareketle işletmenin finansal performansı alt boyutuna en çok erkeklerin dikkat edip önem verdiği söylenebilir. Ölçeğin tüm alt boyutlarında da en yüksek ortalamaya erkek bireyler sahiptir (ort. 3,64). Erkek bireylerin işletme performansı algıları, kadınlara oranla daha yüksektir. Tüm bu sonuçlardan hareketle “*H1: İşletme performansı algısı ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır*” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.9: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre İşletme Performansı Yönelimleri
Anova Testi

Ölçek	Alt Boyutlar	Yaş	N	\bar{x}	σ	F	p
İşletme Performansı	Üretim ve İnovasyon	18-25 Yaş	147	3,25	0,790	1,499	0,590
		26-35 Yaş	208	3,46	0,755		
		36-45 Yaş	132	3,77	0,762		
		46 Yaş ve Üstü	81	3,55	0,751		
	Tanıtım ve Pazarlama	18-25 Yaş	147	3,63	0,758	1,758	0,752
		26-35 Yaş	208	3,52	0,787		
		36-45 Yaş	132	3,96	0,768		
		46 Yaş ve Üstü	81	3,74	0,765		
	Finans	18-25 Yaş	147	3,95	0,705	1,653	0,524
		26-35 Yaş	208	3,97	0,740		
		36-45 Yaş	132	3,88	0,718		
		46 Yaş ve Üstü	81	3,90	0,780		
	Lojistik	18-25 Yaş	147	3,41	0,781	1,569	0,351
		26-35 Yaş	208	3,33	0,749		
		36-45 Yaş	132	3,23	0,738		
		46 Yaş ve Üstü	81	3,57	0,747		
	Yönetim	18-25 Yaş	147	3,19	0,761	1,872	0,412
		26-35 Yaş	208	3,93	0,788		
		36-45 Yaş	132	3,55	0,790		
		46 Yaş ve Üstü	81	3,65	0,769		
	Çevre	18-25 Yaş	147	3,86	0,758	1,499	0,365
		26-35 Yaş	208	3,75	0,769		
		36-45 Yaş	132	3,84	0,722		
		46 Yaş ve Üstü	81	3,91	0,751		

Katılımcıların işletme performansı yönelimlerinin yaş değişkenine bakıldığında farklı olup olmadığı tek yönlü One-Way Anova testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde aritmetik ortalamaların, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Alt boyutlara bakıldığında en yüksek ortalamaya “Finans” alt boyutunun sahip olduğu görülmektedir (ort. 3,92). Bu alt boyutta ise 26-35 yaş aralığında olan bireylerin ortalaması (3,97), diğer yaş aralığında olan katılımcılardan daha yüksektir. Buradan hareketle işletmenin finansal performansına en çok 26-35 aralığında olan bireylerin dikkat edip önem verdiği söylenebilir. Ölçeğin tüm alt boyutlarında ise en yüksek ortalamaya da 36-45 yaş aralığındaki bireyler sahiptir (ort. 3,72). Bu yaş

aralığındaki bireylerin işletme performansı algıları, diğer yaş aralığında olan bireylere oranla daha yüksektir. Tüm bu sonuçlardan hareketle “*H2: İşletme performansı algısı ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır*” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.10: Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre İşletme Performansı Yönelimleri T Testi

Ölçek	Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	\bar{x}	σ	t	p
İşletme Performansı	Üretim ve İnovasyon	Evli	334	3,41	0,780	1,184	0,287
		Bekar	234	3,57	0,779		
	Tanıtım ve Pazarlama	Evli	334	3,71	0,715	1,175	0,502
		Bekar	234	3,65	0,781		
	Finans	Evli	334	4,26	0,729	1,185	0,108
		Bekar	234	4,13	0,718		
	Lojistik	Evli	334	3,74	0,729	1,852	0,221
		Bekar	234	3,46	0,743		
	Yönetim	Evli	334	3,81	0,763	1,195	0,189
		Bekar	234	3,97	0,746		
	Çevre	Evli	334	3,92	0,753	1,296	0,360
		Bekar	234	3,88	0,750		

Katılımcıların işletme performansı yönelimlerinin medeni durum değişkenine bakıldığında farklı olup olmadığı t testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde aritmetik ortalamaların, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Alt boyutlara bakıldığında en yüksek ortalamaya “Finans” alt boyutunun sahip olduğu görülmektedir (ort 4,19). Bu alt boyutta ise evli olan bireylerin ortalaması, bekar olan katılımcılardan daha yüksektir ($4,26>4,13$). Buradan hareketle işletmenin finansal performansı kavramına en çok evli olan bireylerin dikkat edip önem verdiği söylenebilir. Ölçeğin tüm alt boyutlarında da en yüksek ortalamaya da evli olan bireyler sahiptir (ort. 3,80). Evli bireylerin işletme performansı algıları, bekar olan bireylere oranla daha yüksektir. Tüm bu sonuçlardan hareketle “*H3: İşletme performansı algısı ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır*” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.11: Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre İşletme Performansı Yönelimleri Anova Testi

Ölçek	Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	N	\bar{x}	σ	F	p
İşletme Performansı	Üretim ve İnovasyon	Lise	279	3,99	0,743	1,299	0,198
		Lisans	235	4,17	0,774		
		Lisansüstü	54	4,22	0,782		
	Tanıtım ve Pazarlama	Lise	279	3,78	0,747	1,182	0,221
		Lisans	235	4,11	0,741		
		Lisansüstü	54	3,98	0,767		
	Finans	Lise	279	3,91	0,781	1,152	0,309
		Lisans	235	3,97	0,720		
		Lisansüstü	54	4,06	0,765		
	Lojistik	Lise	279	3,90	0,783	1,180	0,476
		Lisans	235	3,96	0,736		
		Lisansüstü	54	4,02	0,705		
	Yönetim	Lise	279	3,87	0,788	1,122	0,401
		Lisans	235	4,09	0,703		
		Lisansüstü	54	4,53	0,709		
	Çevre	Lise	279	3,87	0,742	1,196	0,354
		Lisans	235	4,01	0,751		
		Lisansüstü	54	4,12	0,746		

Katılımcıların işletme performansı yönelimlerinin eğitim durumu değişkenine bakıldığında farklı olup olmadığı tek yönlü One-Way Anova testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde aritmetik ortalamaların, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Alt boyutlara bakıldığında en yüksek ortalamaya “Yönetim” alt boyutunun sahip olduğu görülmektedir (ort 4,16). Bu alt boyutta ise eğitim durumu lisansüstü olan bireylerin ortalaması, diğer katılımcılardan daha yüksektir. Buradan hareketle işletmenin yönetim performansına en çok eğitim durumu lisansüstü olan bireylerin dikkat edip önem verdiği söylenebilir. Ölçeğin tüm alt boyutlarında da en yüksek ortalamaya da eğitim durumu lisansüstü olan bireyler sahiptir (ort. 4,15). Eğitim durumu lisansüstü olan bireylerin işletme performansı algıları, diğer eğitim seviyelerinden mezun olan bireylere oranla daha yüksektir. Tüm bu sonuçlardan hareketle “*H4: İşletme performansı algısı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır*” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.12: Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre İşletme Performansı Yönelimleri Anova Testi

Ölçek	Alt Boyutlar	Çalışma Süresi	N	\bar{x}	σ	F	p
İşletme Performansı	Üretim ve İnovasyon	1-10 Yıl	273	4,07	0,755	1,513	0,461
		11-20 Yıl	157	3,91	0,737		
		21 Yıl ve Üstü	138	3,58	0,760		
	Tanıtım ve Pazarlama	1-10 Yıl	273	3,87	0,732	1,555	0,132
		11-20 Yıl	157	3,92	0,748		
		21 Yıl ve Üstü	138	3,61	0,757		
	Finans	1-10 Yıl	273	4,02	0,735	1,237	0,237
		11-20 Yıl	157	3,67	0,729		
		21 Yıl ve Üstü	138	3,82	0,758		
	Lojistik	1-10 Yıl	273	3,95	0,767	1,325	0,154
		11-20 Yıl	157	3,46	0,780		
		21 Yıl ve Üstü	138	3,31	0,747		
	Yönetim	1-10 Yıl	273	4,19	0,751	1,346	0,275
		11-20 Yıl	157	3,98	0,712		
		21 Yıl ve Üstü	138	3,76	0,754		
	Çevre	1-10 Yıl	273	4,05	0,714	1,326	0,180
		11-20 Yıl	157	3,77	0,734		
		21 Yıl ve Üstü	138	3,51	0,772		

Katılımcıların işletme performansı yönelimlerinin kurumdaki çalışma süresi değişkenine bakıldığında farklı olup olmadığı tek yönlü One-Way Anova testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde aritmetik ortalamaların, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Alt boyutlara bakıldığında en yüksek ortalamaya “Yönetim” alt boyutunun sahip olduğu görülmektedir (ort 3,97). Bu alt boyutta ise 1-10 yıl çalışma süresi olan bireylerin ortalaması, diğer katılımcılardan daha yüksektir. Buradan hareketle işletmenin yönetim performansına en çok 1-10 yıl çalışma süresi olan bireylerin dikkat edip önem verdiği söylenebilir. Ölçeğin tüm alt boyutlarında da en yüksek ortalamaya da 1-10 yıl çalışma süresi olan bireyler sahiptir (ort. 4,02). 1-10 çalışma süresi olan bireylerin işletme performansı algıları, diğer çalışma sürelerindeki çalışan bireylere oranla daha yüksektir. Tüm bu sonuçlardan hareketle “*H5: İşletme performansı algısı ile kurumda çalışılan süre arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır*” hipotezi reddedilmiştir. Araştırmanın tüm hipotezlerinin sonuçları aşağıda tablo haline getirilmiştir.

Tablo 3.13: Hipotez Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H1: İşletme performansı algısı ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Red
H2: İşletme performansı algısı ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Red
H3: İşletme performansı algısı ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Red
H4: İşletme performansı algısı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Red
H5: İşletme performansı algısı ile kurumda çalışılan süre arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Red

4. SONUÇ

Günümüzde finansal piyasaların küreselleşmesiyle birlikte çok uluslu birçok işletme kurulmuş ve bu işletmelerle birlikte dünya piyasaları birbirlerinden daha fazla etkilenir hale gelmiştir. Herhangi bir ülke piyasasında meydana gelen bir gelişmenin etkisi diğer ülke piyasalarında daha fazla hissedilmeye başlamıştır. Dolayısıyla çok uluslu işletmelerde patlak veren skandallar ve yaşanan iflasların etkisi dünya piyasalarında çok çabuk hissedilerek küresel krizlerin yaşanmasına neden olmuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda işletmelerde yaşanan skandallar ve sonrasında meydana gelen iflasların temelini işletmelerin kötü yönetilmesinden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Kurumsal yönetim, tam da bu noktada işletmelerin kötü yönetimlerine son vermek amacıyla işletmelerde yaşanabilecek skandallar ve iflasların önüne geçerek yönetimde etkinliği arttırmayı hedefleyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle kurumsal yönetim, işletmelerin hissedarları, çalışanları ve diğer tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarını koruyan bir sistemdir. Kurumsal yönetim sistemi içerisinde işletmeler için en önemli mekanizma ise yönetim kuruludur. Özellikle halka açık işletmelerde kurumsal yönetim ilkelerinin iyi bir şekilde uygulanabilmesi, etkin bir şekilde çalışan yönetim kuruluyla mümkündür. Yönetim kurulu hissedarlarına uzun dönemde devamlı kazanç sağlamak amacıyla, kararlar alarak işletmeye aktif bir şekilde yön veren en üst yürütme organıdır. Bu nedenle hissedarların işletmeyi yönetmek adına görevlendirdiği yönetim kurullarının yapısının finansal performans göstergeleri üzerindeki etkisinin ölçülmesi ve ortaya konulması önemli bir husustur. Kurumsal yönetim ile ilgili yapılan çalışmalarda yönetim kurulu yapısı ile firma performansı arasında ilişkiyi araştıran çok sayıda çalışma bulunmaktadır.

Küreselleşmeyle birlikte artan bilgi ihtiyacının bir yansıması olarak kurumsal yönetim ortaya çıkmıştır. Yönetimde etkinliği arttırmayı hedefleyen bir kavram olarak karşımıza çıkan kurumsal yönetim, tüm menfaat gruplarının çıkarlarını koruyan bir sistemdir. Kurumsal yönetim sistemi içerisinde işletmeler için en önemli mekanizma olan yönetim kurulu ise menfaat sahiplerinin çıkarları doğrultusunda kararlar alan en üst yürütme organıdır.

Kurumsal yönetim algısının yeni bir boyut kazandığı, değişen ve gelişen dünyada ticaretin sınırları aştığı bu süreçte şirketler için en önemli unsurlardan biri kurumsal

yönetim olgusunu kullanarak iyi bir yönetim yapısıyla birlikte firma değerini maksimize etmeye çalışmaktadır. İşletmelerin ayakta kalabilmesi için ise yapılacak hamlelerin planlanması her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Bu hamleler işletmelerin ayakta kalabilmesi ve rekabet edebilmesi için sadece kendi pazarında hâkimiyet kurmak yerine uluslararası pazarlarda kendini göstermesi ve gelişim süreçlerini daha farklı düşünce ve bakış açılarıyla pekiştirmelidir. Bu nedenle son yıllarda kurumsal yönetimin önemi ile birlikte, kurumsal yönetimi temsil eden yönetim kurulu üyelerinin seçimleri ve çeşitliliği ile ilgili olarak farklı görüşler gelişmiştir. Yönetim kurullarındaki yapısal çeşitliliklerin firma performansına yaptığı olumlu ve olumsuz etkiler olduğu görülmüştür. Firmanın faaliyet gösterdiği sektöre ilişkin eğitimi ve iş deneyimi bulunan bir yönetim kurulu üyesinin ilgili alanda firmaya katkı sağlama imkanı da yüksek görülmektedir. Özellikle işletmelerin yeni yatırımlar için girişimde buldukları yeni iş alanları ve yeni pazarlar, şirketlerin yönetim fonksiyonlarını daha zor ve karmaşık bir hale getirmiştir. Tüm bu küresel değişimin etkisi olarak her şirketin, özellikle de halka açık olan şirketlerin yatırımcı çekebilme ve performans değerlerine etkisi açısından benimsemek zorunda olduğu kurumsal yönetim önemli bir yer tutmaktadır. Yönetim kurulları, işletmelerin faaliyetlerini belirleyen ve bu faaliyetlerini yerine getirecek olan yöneticileri belirleyen organlardır. Yönetim kurullarının bir şirket üzerindeki etkisi her geçen gün artarken, yönetim kurullarını belirleyen genel kurulların, üye seçimlerinde titiz davranmaları ayrıca şirketin değer maksimizasyonunu ve tüm hissedarların çıkarlarını göz önüne alacak bir üye seçmesi gerekmektedir. Yönetim kurulu üyelerinin, üye çeşitliliklerine bakıldığında bağımsız üyeler, meşgul üyeler, icracı üyeler vb. çeşitlilikler görülebilmektedir. Yönetim kurullarındaki en önemli üye türlerinden biri ise bağımsız üyelerdir. Bağımsız üyelerin yönetim kurullarında bulunmalarının en önemli sebepleri bağımsız ve objektif bakış açısı sağlamaları ve bunun yanında firmanın faaliyet alanıyla ilgili tecrübeye sahip olabilmeleridir. Düşünce ve davranış konusunda tam bağımsız, şeffaf ve objektif bakış açısı sağlayan ve ilgili alanda eğitim ile deneyime sahip olabilen bağımsız üyelerinin, yönetim kurullarının etkinliğini arttırdığı düşünülmektedir. Bu noktada bağımsız yönetim kurulu üyelerinin işletme performansı algısı üzerindeki etkileri hakkında yapılacak akademik çalışmalarla bu hususun ayrıca değerlendirilmesi önemli görülmektedir.

REFERANSLAR

- Acar, İ. A. (2008). İç Denetim-Stratejik Plan-Performans Yönetimi Çerçevesinde Kavramsal Değerlendirmeler. *Yerel Siyaset Dergisi*, (26), 78-83.
- Akal, Z. (2011). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: MPM Yayınları.
- Akbaba, A. (2013). Küçük Ölçekli Turizm İşletmelerinde İşletme Performansı: Akçakoca'da Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(25), 17-56.
- Akçakaya, M. (2012). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, (32), 171-202.
- Akın, O. (2006). Kamu Sermayeli Şirketlerde Performans Ölçümü ve Türkiye Uygulaması Üzerine Bir İnceleme. *Hazine Müsteşarlığı Uzmanlık Tezi*, Ankara.
- Aksoylu, S. (2013). Relationships Of Corporate Social Responsibility (CSR) With Accounting Information Systems: A Study. *Journal of Modern Accounting And Auditing*, 9(12), 1678-1686.
- Aktan, C. C. (2013). Kurumsal Şirket Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 150-191.
- Allen, F. ve Gale, D. (2002). A Comparative Theory Of Corporate Governance. *Wharton Financial Institutions Center*, (21), 1-20.
- Alp, A. ve Kılıç, S. (2014). *Kurumsal Yönetim-Nasıl Yönetilmeli?*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6(2), 175-189.
- Altınırnak, S. ve Okoth, B. (2018). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Başarı Kriterleri ve Finansal Olmayan Performans Ölçümü. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(12), 720-727.
- Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Istanbul University Journal Of The School Of Business Administration*, 39(1), 50-74.

Amaratunga, D., Baldry, D. ve Marjan, S. (2000). Assessment of Facilities Management Performance-What Next. *MCB University Press*, 18(2), 66-75.

Aral, C. S. (2001). *Performans Ölçümü: Performans Denetimlerinde Araştırılması Gerekenler*. Ankara: Sayıştay Başkanlığı Yayınları.

Argüden, Y. (2016). *Yönetim Kurullarının Toplumsal Sorumlulukları*. İstanbul: Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları.

Arıkboğa, İ. ve Menteş, A. (2012). Türkiye’de Kurumsal Yönetişim İklimi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 59(2), 85-120.

Atağan, G. (2010). Muhasebe Tabanlı Performans Değerleme: Sektör ve Grup Şirket Uygulama Sonuçlarının Karşılaştırılması. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İzmir.

Atamer, M. (2006). Halka Açık Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim ve Doğrudan Yabancı Yatırımlar Açısından Değerlendirilmesi. *Hazine Müsteşarlığı Uzmanlık Tezi*, Ankara.

Atılğan, Ö. (2017). Yönetim Kurulu Büyüklüğü, Bağımsız Üye Oranı ve Kadın Üye Oranı ile Finansal Performans İlişkisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 315-354.

Aygün, M., Taşdemir, A., ve Çavdar, E. (2010). Banka Performansı Üzerinde Yönetim Kurulu Büyüklüğünün Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 67-78.

Bakoğlu, R. (2001). Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi. *Öneri Dergisi*, 4(15), 39-45.

Balcı, F. İ. (2011). Kültürel Sinerji Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Çin ve Türkiye Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Kayseri.

Ballı, A. İ. (2015). Duygusal Zeka, Stresle Başa Çıkma Yöntemleri, Liderlik Davranışları ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki: Kadın Girişimciler Üzerine Bir Araştırma. Çukurova Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Adana.

- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2007). EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 201-213.
- Baysal, M. (2016). Kurumsal Yönetim Mekanizmalarından Yönetim Kurulu Yapısının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Anonim Şirketler Üzerine Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Afyon.
- Becht, M., Bolton, P. ve Röell, A. (2002). Corporate Governance And Control. *In Handbook of The Economics of Finance*, (1), 1-109.
- Bessire, D. ve Baker, C. R. (2005). The French Tableau De Bord and The American Balanced Scorecard: A Critical Analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, (16), 645-664.
- Boztosun, D. ve Aksoylu, S. (2016). Relationships Between Corporate Governance And Perceived Financial Performance Of Firms: A study. *Journal of Modern Accounting And Auditing*, 12(2), 111-118.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Cavlak, H. (2019). Geleneksel, Değer Bazlı ve Alternatif Performans Ölçütlerinin Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ile İlişkisi: Borsa İstanbul'da Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul.
- Cavlak, H. ve Ataman, B. (2019). Geleneksel, Değer Bazlı ve Alternatif Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması. *Journal of Research in Business*, 4(2), 181-195.
- Cengiz, S. (2013). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi: Borsa İstanbul'da Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 403-448.

Choe, J. M. (2004). The Relationships Among Management Accounting Information, Organizational Learning And Production Performance. *Journal of Strategic Information Systems*, 13(1), 61-85.

Çalışkan, M. (2015). Yönetim Kurulu Yapısının Etkinlik, Strateji Kurma ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: Anadolu 500 Şirketleri Üzerinde Bir Araştırma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Kütahya.

Çanakçıoğlu, M. ve Demirbaş, M. (2009). Performans Ölçüm Yöntemleri ile Kurumsal Karne Yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 59(2), 213-238.

Çınar, F. (2015). Hesap Verilebilirlik İlkesi ile Kurumsal Performans İlişkisinde Paydaş Katılımının Rolü; Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 12-30.

Çınaroğlu, S. (2012). İşletmelerde Performans Ölçüm Modelleri. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(2), 119-134.

Çıtak, L. (2006). Kurumsal Yönetim Sistemlerinde Yakınsama. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (35), 145-172.

Çonkar, K., Elitaş, C. ve Atar, G. (2011). İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki Firmaların Finansal Performanslarının Topsis Yöntemi ile Ölçümü ve Kurumsal Yönetim Notu ile Analizi. *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61(1), 81-115.

Demir, A. S. ve Taşkın, H. (2008). İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu Modelleri. *Journal Of Yasar University*, 3(11), 695-709.

Demirbaş, M. ve Uyar, S. (2006). *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi*. İstanbul: Güncel Yayıncılık.

Demirel, Y. (2014). Yönetim Kurulu Yapısının Şirkete Getirdiği Fırsat ve Tehditler: eBay Örneği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(76), 37-47.

- Demirsel, M. R. (2006). İhracata Yönelik Üretim Yapan KOBİ'lerde Kullanılan Bilişim Teknolojilerinin Örgütsel Performansa Etkileri: Konya Organize Sanayi Bölgelerinde Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Konya.
- Dinler, A. M. (2009). Kurumsal Yönetişim. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 5(2), 1-7.
- Doğan, M., (2015). Kurumsal Yönetim Uygulamalarının İşletmelerin Finansal Performansı Üzerine Etkileri: BIST'da İşlem Gören İmalat Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Afyonkarahisar.
- Dönmez, N., Güntürkün, F., Sertkaya, A., Aydın, M. G. ve Aras, G. (2013). Çok Boyutlu Organizasyonel Performans Ölçüm Modelleri. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, (296), 53-56.
- Duman, F., Özer, O., Köseoğlu, M., Altın, M. ve Okumuş, F. (2019). Does Quality Standards Certification Truly Matter On Operational And Business Performances Of Firms? Evidence From Resort Hotels. *European Journal Of Tourism Research*, (23), 142-155.
- Ege, İ. ve Şener, Z. (2013). Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler: Performans Karnesi ve Kumanda Paneli Karşılaştırması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (579), 107-120.
- Ekşi, C. (2009). Yönetim Kurulu Üyeliği ve Şirket Performansı: Türk Firmaları İçin Bulgular. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Ankara.
- Emrem, A. E. (2004). Entelektüel Sermaye ve Bileşenlerinin Kavramsal Analizi. *İşgüç Dergisi*, 6(1), 1-14.
- Epstein, M. ve Manzoni, J. F. (1998). Implementing Corporata Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190-203.

- Erdem, B., Gökdeniz, A. ve Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 77-112.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer ve Geliştirme*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdönmez, P. A. (2003). Türkiye’de 2001 Yılındaki Mali Kriz Sonrasında Kurumsal Sektörde Yeniden Yapılandırma. *Bankacılar Dergisi*, (47), 38-55.
- Erişmiş, A., (2013). Yönetim Kurulu Yapısının BIST Şirketlerinin Performansı Üzerine Etkisi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Adana.
- Ertuğrul, M. (2009). Finansal Performans Ölçümünde Dönüşümlerin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 19-46.
- Ertuna A. B. ve Tükel, A. (2008). Şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Düzeyleri: Ortaklık Yapısı ve Kurumsal Yönetimin Etkileri. *İMKB Dergisi*, 10(40), 7-37.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Yayınevi.
- Gökdeniz, Ü. (2004). Etkin Bir Maliyet Yönetiminde Prensipler ve Performans Ölçümlenmesinin Rolü. *Mali Çözüm Dergisi*, (68), 60-71.
- Göksel, A. (2013). *İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Gözel, M. (2019). Borsa İstanbul’da İşlem Gören Şirketlerin Yönetim Kurulundaki Kadın Üyelerin Firma Riskine Etkisi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Adana.
- Gözüm, M. S. (2012). *Yönetim Kurulu Başkanının El Kitabı*. İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık.
- Green, K., Whitten, D. ve Inman, R. A. (2008). The Impact of Logistics Performance on Organizational Performance in a Supply Chain Context. *An International Journal*, 13(4), 317-327.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.

- Güner, M. F. (2009). Performans Değerlendirmede Paradigma Değişimi: Finansal Olmayan Ölçüler Finansal Ölçülerin Yerini Alabilir Mi?. *Verimlilik Dergisi*, (2), 7-24.
- Hamşioğlu, B. A. (2017). Girişimci Yönlülük, Stratejik Yönlülük ve Performans İlişkisi: İstanbul İli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 376-403.
- Hasan, T. (2017). The Role Of Corporate Governance In Controlling Financial Performance Of Commercial Banks In Erbil-Iraq. Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Bingöl.
- Haşit, G. ve Uçar, A. (2014). Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkelerinden Yönetim Kurulu İlkesinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Sakarya İktisat Dergisi*, 3(2), 85-113.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1), 155-169.
- Ittner, D. ve Larcker, F. (2003). Coming Up Short On Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88-95.
- İşcan, Ö. ve Kaygın, E. (2009). Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (2), 213-224.
- İzceiler, D. (2014). Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Sürecinin Şirketlerin Performansları Üzerine Etkileri. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Kalkan, A. (2005). Kobilere Sağlanan Desteklerin Örgütsel Performansa Etkileri. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Fakültesi, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Kocaeli.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1996). Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Bilinen Balanced Scorecard, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (16), 411-427.

- Kargın, S. (2006). Temettü Politikasının Temsil Maliyetleri Üzerindeki Etkisi ve Kurumsal Yönetime Katkısı. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Manisa.
- Karpuzoğlu, E. (2010). *Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Kaygusuz, S. Y. (2005). Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği). *İşgüç Dergisi*, 7(1), 81-103.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö. ve Acar, A., (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları.
- Keskin, H., Zehir, S. ve Hayat, A. Y. (2016). Pazar Yönelimi ve Firma Performansı İlişkisi: Farklılaştırma Stratejisinin Aracı Rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(1), 111-127.
- Kılınç, E. (2016). İşletmelerde Yönetim Kurulu Üye Özelliklerinin Yönetim Kurulu Performansına Etkisi. Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul.
- Kocaman, N. G. (2006). Performans Ölçümüne Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım: Kurumsal Karne Yöntemi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçer, B. (2006). *İçsel Bir Yönetişim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları*. Ankara: SPK Yayınları.
- Koçyiğit, Y. K. (2010). Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Yöneticilerin Etik Uygulama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya.
- Kök, R. ve Deliktaş, E. (2003). *Endüstri İktisadında Verimlilik Ölçme ve Strateji Geliştirme Teknikleri*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Yayınları.

Kurtoğlu, R. ve Fırat, E. (2014). Ekonomide “Yaratıcı Yıkım”dan Davranışsal Ekonomiye Geçiş. *Academic Review of Economics and Administrative Sciences*, 7(1), 36-55.

Küçük, O. (2015). *İşletme Bilgisi ve Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Küçükosmanoğlu, A. İ. (2010). Financial Performance And Productivity Does Foreign Ownership Matter. Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Laitinen, K. (2002). A Dynamic Performance Measurement System: Evidence From Small Finish Technology Companies. *Scandinavian Journal of Management*, 18(18), 65-69.

Musa, D., Ghani, A. A. ve Ahmad, S. (2014). Linking Entrepreneurial Orientation and Business Performance: The Examination Toward Performance of Cooperatives Firms in Northern Region of Peninsular Malaysia. *International Journal of Business and Technopreneurship*, 4(2), 247-264.

O’Connell, V. ve Cramer, N. (2010). The Relationship Between Firm Performance And Board Characteristics In Ireland. *European Management Journal*, 28(5), 387- 399.

Oltulu, E. E. (2014). İşletmelerde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

Onbulak, E. (2018). Kurumsal Yönetim ve Türkiye Yansımaları. *Sosyal Politika Konferansları Dergisi*, (72), 101-126.

Öneği, M. (2014). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin İş Tatmini ve Çalışma Performansına Etkisi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

Önen, V. (2018). *Pazarlama Performansı Ölçümü*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Özdoğan, A. (2009). Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Yöneticilerin Mali Hakları. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

- Özkara, B. (2017). İşletme Kültürünün Finansal Performansa Etkisi Eleştirel Bir Literatür Taraması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 353-391.
- Özsalih, A. (2009). Yönetim Kurulu Yapısının İşletmelerin Finansal ve Sosyal Sorumluluk Performansı Üzerindeki Etkisi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Trabzon.
- Özsoy, Z. (2011). *Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurumları*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Öztek, M. Y. (2005). Performans Ölçümünde Esas Alınan Ölçütler. *Marmara Üniversitesi SBE Öneri Dergisi*. 6(23), 19-22.
- Öztürk, M., ve Demirgüneş, K. (2008). Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 395-411.
- Paslı, A. (2004). *Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Purbey, S., Mukherjee, K. ve Bhar, C. (2007). Performance Measurement System for Healthcare Processes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(3), 241-251.
- Samantha, G. ve Premaratne, G. (2013). Exploring Curvilinear Relationship Between Entrepreneurial Orientation And Firm Performance. *Global Journal Of Business And Social Science Review*, 1(3), 17-25.
- Savaş, T. (2005). *Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü*. İstanbul: Anka Matbaacılık.
- Sayan, G. (2011). Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunun Yapısal Özelliklerinin Firma Performansına Etkisi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul.
- Schoenmaker, S. D., Cauwenberge, P. ve Bauwhede, H. V. (2014). Effects of Local Fiscal Policy on Firm Profitability. *The Service Industries Journal*, 34(16), 1289-1306.
- Sezen, B., Yılmaz, C. ve Gezgin, G. (2002). Lojistik İşlevinin Pazarlama ve Üretim Birimleri Arasındaki Bağlayıcı Rolü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(2), 133-146.

Sohn, C., Lee, D. I., ve Lee, H. (2011). The Effects Of Mobile CRM Activities On Trustbased Commitment. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 5(2), 130-152.

Şengür, E., ve Püskül, A. (2011). İMKB Kurumsal Yönetim Endeksindeki Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşletme Performansının Değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31), 33-50.

Şenol, Z. ve Ulutaş, A. (2018). Muhasebe Temelli Performans Ölçümleri ile Piyasa Temelli Performans Ölçümlerinin CRITIC ve ARAS Yöntemleriyle Değerlendirilmesi. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, (641), 83-102.

Tek, N. ve Gümüş, Y. (2006). Finansal Hizmetler Sektöründe Finansal Olmayan Performans Ölçümlemesi: Japon Bankaları Örneği. *Muhasebe ve Denetime Bakış*. (19), 1-27.

Tekbaş, M. İ., Seval, B., Köse, A., Kıyılar, M. ve Sarıkovanlık, V. (2014). *Lisanslama Sınavları Çalışma Kitapları Finansal Yönetim ve Mali Analiz*. İstanbul: Sermaye Piyasası Yayınları.

Tekin, İ. Ç. (2016). Kredi Derecelendirme Kuruluşlarının Öngöremedikleri Kriz ve İflaslar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (19), 181-205.

Tokgöz, E. (2016). Çift Yetenekli Pazarlamanın Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Yoluyla Pazar ve Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Çanakkale.

Topaloğlu, E. E. (2017). Yönetim Kurulu Yapısının Finansal Performansa ve Risk Alma Eğilimine Etkisi: Borsa İstanbul'da İşlem Gören Bankalar Üzerine Bir Uygulama. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Mersin.

Tuzcu, A. (2004). *Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: İMKB 100 Örneği*. İstanbul: Turhan Kitabevi.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Uygur, A. (2009). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 148-159.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Vural, Z. ve Bat, M. (2011). 21. Yüzyılın Yükselen Değerleri: İş Ahlakı ve Kurumsal Yönetişim. *Paradoks: The Journal of Economics, Sociology & Politics*, 7(1), 29-46.
- Yağlı, İ. (2019). Yönetim Kurulu Çeşitliliği-Finansal Performans İlişkisi: Türk Bankacılık Sektörü Örneği. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37(3), 565-585.
- Yasan, A. (2016). KOBİ'lerde Yönetim Kurulu Yapısının ve Yönetim Kurulu Kararlarının Şirket Performansına Etkisi. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Gebze.
- Yeşil, S., Doğan, İ. ve Doğan, Ö. (2016). Örgüt Kültürünün Girişimcilik Yönelimi ile Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Kahramanmaraş İli Tekstil Sektörü Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 150-172.
- Yıldız, B. (2013). Sağlık İşletmelerinde Finansal Performansı Etkileyen Unsurlar ve Finansal Performansın Ölçülmesi: Hastanelerde Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Erzurum.
- Yılmaz, C. ve Ecevit, Z. (2000). Performans Kriterlerinin Öncelik Derecelerinin Yönetim Kademelerine Göre Farklılığının Belirlenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, (6), 315-326.
- Yılmaz, R. ve Kaya, M. (2014). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Muhasebe Etik Kuralları ile İlişkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 17-35.
- Yolalan, R. (2003). *İşletmeler Arası Göreli Etkinlik Ölçümü*. Ankara: MPM Yayınları.
- Yurt, N. (2019). Borsa İstanbul'da İşlem Gören Firmaların Yönetim Kurullarındaki Kadın Üye Varlığı ile Firma Karlılığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Adana.

Yücel, E. (2018). *Entegre Raporlama Kurumsal Sürdürülebilirlik Kapsamında Kurumsal Raporlamanın Gelişimi*. İstanbul: Dora Yayıncılık.

Yükçü, S. (2007). *Yöneticiler İçin Muhasebe: Yönetim Muhasebesi*. İzmir: Altın Nokta Yayınevi.

Yüksel, F. (2017). *Entegre Raporlama*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Zerenler, M. (2005). Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (1), 1-36.

Zor, İ. ve Cengiz, S. (2013). Entelektüel Sermaye ile Firma Değeri Arasındaki İlişki: Borsa İstanbul'da Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 37-56.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Anketlere ilişkin veri ve bulgular yalnızca bu çalışmada kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Anketlere herhangi bir kişisel bilgi (isim vb.) yazmayınız. Hiçbir soruyu yanıtızsız bırakmamanız çalışma açısından önemlidir. Her soru için sadece tek seçenek işaretleyiniz. Vereceğiniz cevaplarda samimi ve gerçekçi olmanızı rica eder, katkılarınız için teşekkür ederim.

Yusuf YÜCE

Cinsiyet

- Kadın
 Erkek

Medeni Durum

- Evli
 Bekar

Yaş

- 18-25 Yaş
 26-35 Yaş
 36-45 Yaş
 46 Yaş ve Üstü

Kurumdaki Çalışma Süresi

- 1-10 Yıl
 11-20 Yıl
 21 Yıl ve Üstü

Eğitim Durumu

- Lisans
 Yüksek Lisans
 Doktora

Lütfen aşağıdaki seçeneklerden kendinize en yakın olanı işaretleyiniz.	K e s i n l i k l e K a t ı l ı y o r u m	K a t ı l ı y o r u m	K a r a r ı s ı y o r u m	K a t ı l ı y o r u m	K e s i n l i k l e K a t ı l ı y o r u m
İşletme Performansı Ölçeği					
İşletmemizin nihai ürün maliyetleri düşüktür.					
İşletmemizin ürün kalitesi yüksektir.					
İşletmemizin yeni ürün geliştirilmesinde inovasyon kapasitesi yüksektir.					
İşletmemizin ürün yelpazesinde yeni ürünlerin piyasaya sürülme hızı ve çeşitliliği yüksektir.					
İşletmemizin maliyet avantajı yüksektir.					
İşletmemizin yeni bir ürün geliştirme ve pazara sürme başarısı yüksektir.					
İşletmemizin ürün hizmet kalitesi yüksektir.					
İşletmemizin kapasite kullanım oranı yüksektir.					
İşletmemizin modern üretim yöntemlerinden yararlanma düzeyi yüksektir.					
İşletmemizin yeni teknolojiyi süreçlerine uyarlama düzeyi yüksektir.					
İşletmemizin kurumsal itibarı yüksektir.					
İşletmemizin sundukları ile pazarın beklentileri arasındaki uyum yüksektir.					
İşletmemizin kurum ve marka imajı yüksektir.					
İşletmemizin müşteri sadakati yüksektir.					
İşletmemizin müşteri tatmini yüksektir.					
İşletmemizin pazar payı yüksektir.					
İşletmemizin bilinirlik düzeyi yüksektir.					
İşletmemizin karlılığı yüksektir.					
İşletmemizin satış hacmi yüksektir.					
İşletmemizin finansal değerleri yüksektir.					
İşletmemizin vergi öncesi karlılığı yüksektir.					
İşletmemizin finansal kaynaklar hakkında bilgi sahibi olma düzeyi yüksektir.					
İşletmemizin finansal kaynaklardan yararlanma düzeyi yüksektir.					
İşletmemizin tedarikçilerle iyi ilişkileri olup tedarikçilerimizin memnuniyet düzeyleri yüksektir.					
İşletmemizin ürün ve hizmetlerinin müşteriye teslim zamanına uyum düzeyi yüksektir.					
İşletmemizin, lojistik etkinliklerinin hızı ve kapasitesi yüksektir.					
İşletmemizin lojistik araçlarının sayı ve kapasitesi yüksektir.					
İşletmemizin çalışanlarının memnuniyet düzeyleri yüksektir.					
İşletmemizin ortalama doluluk düzeyi yüksektir.					
İşletmemizin amaçlarına ulaşma düzeyi yüksektir.					
İşletmemizin verimliliği yüksektir.					
İşletmemizin büyüklüğü rakiplerine göre iyi düzeydedir.					
İşletmemizin çalışanlarının moral ve motivasyonu yüksektir.					

İşletmemizin çalışanları hizmet içi eğitim almakta ve sürekli gelişmektedir.					
İşletmemizin çevre duyarlılığı yüksektir.					
İşletmemizin geri dönüşüm etkinliklerini gerçekleştirme düzeyi yüksektir.					
İşletmemizin yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanma düzeyi yüksektir.					
İşletmemizin sosyal problemlerin çözümüne katkı sağlama düzeyi yüksektir.					

