

**T. C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ
BANKACILIK ANABİLİM DALI**

**FİNANSAL KURUMLARDA BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU
ÜYELERİNİN ALGILANMASI VE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

MURAT CAN YOLUKER

İstanbul, 2017

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ
BANKACILIK ANABİLİM DALI**

**FİNANSAL KURUMLARDA BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU
ÜYELERİNİN ALGILANMASI VE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

MURAT CAN YOLUKER

Danışman: Prof. Dr. CANAN ÇETİN

İstanbul, 2017



Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü

Aşağıda belirtilen lisansüstü tez, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği hükümlerinde belirtilen esaslar çerçevesinde jüri önünde savunulmuş ve jüri tarafından başarılı bulunmuştur.

TEZ BAŞLIĞI : Finansal Kurumlarda Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin
Algılanması ve Bir Araştırma

TEZ TÜRÜ : Doktora

TEZİ HAZIRLAYAN : Murat Can YOLUKER

ANABİLİM DALI : Bankacılık

SAVUNMA TARİHİ : 19.01.2017

JÜRİ ÜYELERİ

GÖREVİ	ADI SOYADI	İmza
Danışman	Prof.Dr.Canar ÇETİN	
Üye	Prof.Dr.Hayri KOZANOĞLU	
Üye	Prof.Dr.Erhan ASLANOĞLU	
Üye	Doç.Dr.İdil Özlem KOÇ	
Üye	Doç.Dr.Serpil ERGÜN BÜLBÜL	

ÖZET

Bağımsız direktörler bir finansal kurumun aşırı risk almasını önlemede, daha fazla gelir pahasına olsa da önemli bir yere sahiptir. Bu durum farklı kültürel yapılarda farklı bir şekilde algılanabilir. Bazı kültürler bu kişileri finansal kurumun ve sistemin sağlığı açısından bir kontrol noktası olarak görürken bazıları ise bunları sadece işleri engelleyen bir yapı olarak algılayabilirler. Bu araştırma bağımsız direktörlerin algılanışını farklı kültürlerden kıdemli yöneticilerin düşünceleriyle karşılaştırmaktadır. Öz kültür ve bağımsız direktörlerin algılanışına yönelik düşünceler toplanarak faktör analizi ve korelasyon çalışmasıyla incelenmiştir. Sonuçta kültür ve bağımsız direktörlerin algılanışı arasında çok sınırlı bir bağ bulunmuştur. Bu durum finansal sektörün farklı ülkelerdeki standart mevzuatla ağır bir şekilde gözetim altında tutulmasına ve dünyadaki en küresel iş alanlarından biri olmasına bağlı olabilir.

Anahtar kelimeler: bağımsız direktörler, kültür, kurumsal yönetim, finans

ABSTRACT

Independent directors play an important role for a financial institution by preventing it to bear excess risk, at the cost of extra income. This issue may be perceived differently in different cultural contexts. Some cultures may see them as control points for the sound operation of the financial institution and the system, whereas some cultures may see them as challenging business blockers. This research compares the perception of independent directors by the senior executives from different countries. Opinions regarding the self-culture and the perception of independent directors have been analyzed in factor analysis together with a correlation analysis. The results show that culture and the perception of independent directors have very limited correlation, which can be due to the fact that financial sector is heavily regulated with standard legislation in different countries, and it is one of the most globalized business lines.

Keywords: independent directors, culture, corporate governance, finance

ÖNSÖZ

Ülkemiz gibi tarım toplumundan sanayi toplumuna geçmekte olan ülkelerin başlıca sıkıntılarından biri de her türlü sektörde gerekli standartlardan yoksun operasyonlar ve etkin olmayan bir denetim mekanizmasıdır. Bu çalışmada bu denetim mekanizmalarından biri olan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin fonksiyonu ve değişik kültürlerde nasıl algılandığına ilişkin gerek kavramsal gerek istatistiksel bilgilere yer vermeye çalışılmıştır.

Bir düşünceden yazılı bir esere geçiş sürecinde benden kıymetli deneyimlerini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Canan ÇETİN'e, verilerin paylaşımındaki gizlilik nedeniyle isimlerini veremeyeceğim fakat gerek şahsi gerek profesyonel anlamda teze katkılarını esirgemeyen finansal kuruluşlara, verdikleri destekten ötürü Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu'na, süreç boyunca değerli katkılarını esirgemeyen Şahike Ece ÇİL'e ve içimdeki merak duygusunun çocukluktan bu yana yeşermesini sağlayan aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Murat Can YOLUKER

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM FİNANSAL KURUMLAR VE PİYASALAR

1.1. Finansal Kurumların Önemi	04
1.2. Ekonomik Yapı ve Finans Piyasalarının Gelişimi	08
1.3. Başlıca Finansal Kurumlar	23
1.3.1. Banka	24
1.3.2. Sigorta Kuruluşu	25
1.3.3. Finansal Kiralama (Leasing)	26
1.3.4. Faktoring	28
1.3.5. Kalkınma ve Yatırım Bankaları	29
1.3.6. Aracı Kurumlar	30
1.3.7. Konut ve Varlık Finansmanı ile İpotek Finansmanı Kuruluşları	32
1.3.8. Portföy Yönetim Şirketleri	33
1.3.9. Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar	33

2. BÖLÜM KURUMSAL YÖNETİM VE BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU

2.1. Kurumsal Yönetimin Önemi	38
2.2. Bağımsız Yönetim Kurulunun Önemi	43
2.3. Kurumsal Yönetim ve Tarihsel Gelişimi	50
2.4. Kurumsal Yönetim Mekanizmaları	53
2.4.1. Yönetim	54
2.4.2. Yönetim Kurulu	55
2.4.3. Yönetim Kurulu Üyesi, Görevi ve Sorumlulukları	58
2.4.4. Yönetim – Yönetim Kurulu İlişkisi	60
2.4.5. Yönetim Kurulu ile Üst Yönetim İlişkisi	61
2.4.6. Denetim Komitesi	63
2.4.7. Genel Müdür (Chief Executive Officer – CEO)	63
2.4.8. Finans Baş Sorumlusu (Chief Financial Officer – CFO)	64
2.4.9. Finansal Hizmetler Denetçisi (Financial Services Auditor – FSA)	64
2.4.10. İç Denetçi (Internal Auditor)	64
2.4.11. Uyum Baş Sorumlusu (Chief Compliance Officer – CCO)	64
2.4.12. Genel Sekreter (Board Secretary)	65
2.4.13. Hissedarlar	65
2.4.14. İşletme Çalışanları	66
2.4.15. Diğer Çıkar Grupları	66
2.5. Yönetimle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar	66
2.5.1. Vekâlet Kuramı	67

2.5.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı	69
2.5.3. Konuyla İlgili Diğer Araştırmalar	70
2.5.4. Yönetim Kurulu ile Vekâlet Teorisi ve Kaynak Bağımlılığı Teorisi İlişkisi	73
2.6. Yönetim Kurulu Yapısı	76
2.7. Bağımsız Yönetim Kurulu ile İlgili Hukuksal Çerçeve	78

3. BÖLÜM TOPLUMSAL VE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR

3.1. Kültür	106
3.1.1. Toplumsal Kültür ve Önemi	109
3.1.2. Örgütsel Kültür ve Önemi	116
3.2. Kültür Yaklaşımları	118
3.3. Örgütsel Kültür Çalışmaları	120
3.3.1. Hofstede'in Kültürel Boyutları	125
3.3.1.1. Güç Mesafesi	127
3.3.1.2. Belirsizlikten Kaçınma	129
3.3.1.3. Bireycilik ve Kolektivizm	131
3.3.1.4. Erillik ve Dişillik	135
3.3.1.5. Zaman Yönelimi Boyutu	136
3.3.1.6. Müsamaha – Kısıtlama	138
3.3.2. Hall'un Kültürel Modeli	139
3.3.3. Inglehart'ın Çalışmaları	140
3.3.4. Schwartz Değer Ölçeği	141
3.3.5. Örgütsel Davranış Etkinliği ve Liderlik Araştırması	142
3.4. Toplumsal Kültürün Örgütsel Kültüre Etkisi	147
3.5. Yönetim Kurulu ve Kültür İlişkisi	153
3.6. Bağımsız Yönetim Kurulu ve Kültür İlişkisi	158
3.7. Örgüt Kültürü ve Yönetim Kurulu İlişkisi	159

4. BÖLÜM FİNANSAL KURUMLARDA BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN ALGILANMASINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA: MODEL, KAPSAM VE KISITLAR

4.1. Araştırma Modeli	165
4.2. Araştırma Sorusu ve Varsayımlar	165
4.3. Evren ve Örneklem	166
4.4. Veri Toplama Araçları	168
4.5. Araştırma Kapsamındaki Ülkelerle İlgili Bilgiler	171
4.5.1. Amerika Birleşik Devletleri	172
4.5.2. Birleşik Arap Emirlikleri	175
4.5.3. Bahreyn	177
4.5.4. Birleşik Krallık	180
4.5.5. Lübnan	182
4.5.6. Rusya	185
4.5.7. Japonya	188

4.5.8. Kore Cumhuriyeti (Güney Kore)	190
4.5.9. İtalya	193
4.5.10. Türkiye	195
4.6. Araştırmanın Kısıtları	199
4.7. Verilerin Analizi ve Yorumlanması	199

5. BÖLÜM

FİNANSAL KURUMLARDA BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN ALGILANMASI ARAŞTIRMASI BULGULARI

5.1. Deneklerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler	200
5.2. Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçekleri Faktör ve Güvenirlilik Analizleri.....	201
5.2.1. Toplumsal Kültürel Değerler Ölçeği Faktör Analizi	202
5.2.2. Toplumsal Kültürel Değerler Ölçeği Güvenirlilik Analizi	207
5.2.3. Yönetim Kurulu Yapıları Ölçeği Faktör Analizi	207
5.2.4. Yönetim Kurulu Yapıları Ölçeği Güvenirlilik Analizi	211
5.3. Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçekleri Geçerlik Analizleri	212
5.3.1. Toplumsal Kültürel Değerler Ölçeği Geçerlik Analizi	213
5.3.2. Yönetim Kurulu Yapıları Ölçeği Geçerlik Analizi	214
5.4. Katılımcıların Toplumsal Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Algılarına İlişkin Bulgular	216
5.5. Toplumsal Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçekleri Alt Boyutlarının Demografik Değişkenler Bazında Farklılıklarının İncelenmesi	217
5.5.1. Toplumsal Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçekleri Alt Boyutlarının Cinsiyet Bazında Farklılıklarının İncelenmesi	217
5.5.2. Toplumsal Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçekleri Alt Boyutlarının Yönetim Kurulu Üyesi Olma Sayısı Bazında Farklılıklarının İncelenmesi	219
5.5.3. Toplumsal Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçekleri Alt Boyutlarının Yönetim Kurulu Üyesi Olunan Firma Sayısı Bazında Farklılıklarının İncelenmesi	220
5.5.4. Toplumsal Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçekleri Alt Boyutlarının Yönetim Kurulundaki Üye Sayısı Bazında Farklılıklarının İncelenmesi.....	221
5.5.5. Toplumsal Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçekleri Alt Boyutlarının Bağımsız Yönetim Kurulu Durumu Bazında Farklılıklarının İncelenmesi	222
5.5.6. Toplumsal Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçekleri Alt Boyutlarının Yaş Değişkeni Bazında Farklılıklarının İncelenmesi	223
5.5.7. Toplumsal Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçekleri Alt Boyutlarının Kıdem Yılı Değişkeni Bazında Farklılıklarının İncelenmesi.	225
5.6. Toplumsal Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçekleri Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	227
SONUÇ	229
EKLER	238
KAYNAKÇA	294

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1: İşletme ve Pazarlama Yaklaşımı ile Kurumsal Yönetimin Faydaları	39
Tablo 2: Kurumsal Yönetimin Önemi	40
Tablo 3: Temel Kurul Yapısı	56
Tablo 4: Vekâlet Teorisi Açısından Yönetim Kurulu	69
Tablo 5: Kültürün Boyutları	107
Tablo 6: Örgüt Kültürü: Temel Modeller	108
Tablo 7: Düşük Bağlamlı ve Yüksek Bağlamlı Ülkeler.....	140
Tablo 8: Kültür Yaklaşımları	144
Tablo 9: Örgüt Kültürü ile İlgili Model ve Araştırmalar	145
Tablo 10: Diğer Kültür Yaklaşımları	147
Tablo 11: Çeşitli Evren Büyüklükleri için Örneklem Sayıları	167
Tablo 12: Anketlerin Gönderildiği Ülkeler ve Cevaplanan Anket Sayıları.....	168
Tablo 13: Çalışma Kapsamındaki Ülkelerde Bulunan Finansal Kuruluşların Sayısı.	198
Tablo 14: Demografik Değişkenlere İlişkin Bilgiler	201
Tablo 15: Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği	202
Tablo 16: Ortak Varyans	203
Tablo 17: Açıklanan Varyans Tablosu	204
Tablo 18: Faktör Yük Değerleri	206
Tablo 19: Faktör Maddelerin Güvenirlilik Katsayıları	207
Tablo 20: Kaiser- Meyer- Olkin Örneklem Yeterliliği	208
Tablo 21: Ortak Varyans	208
Tablo 22: Açıklanan Varyans Tablosu	209
Tablo 23: Faktör Yük Değerleri	211
Tablo 24: Faktör Maddelerin Güvenirlilik Katsayıları	212
Tablo 25: Toplumsal Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçek Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	216
Tablo 26: Alt Boyutların Cinsiyet Bazında Farklılıklarının İncelenmesi	218
Tablo 27: Alt Boyutların Yönetim Kurulu Üyesi Olma Sayısı Bazında Farklılıklarının İncelenmesi	219
Tablo 28: Alt Boyutların Yönetim Kurulu Üyesi Olunan Firma Sayısı Bazında Farklılıklarının İncelenmesi	220
Tablo 29: Alt Boyutların Yönetim Kurulundaki Üye Sayısı Bazında Farklılıklarının İncelenmesi	221
Tablo 30: Alt Boyutların Bağımsız Yönetim Kurulu Durumu Bazında Farklılıklarının İncelenmesi	222
Tablo 31: Yaş Değişkeni Bazında Toplumsal Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçekleri Alt Boyutlarının İncelenmesi	224
Tablo 32: Kıdem Yılı Değişkeni Bazında Toplumsal Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçekleri Alt Boyutlarının İncelenmesi	226
Tablo 33: Toplumsal Kültürel Değerler Alt Boyutları ile Yönetim Kurulu Yapıları Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	228

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1: Vekâlet Teorisi - Asimetrik Bilgi İlişkisi	68
Şekil 2: Türkiye – Hollanda GLOBE Kültürel Boyutları Karşılaştırması	144
Şekil 3: Seçilen Ülkelerin Hofstede Kültürel Boyutlar Karşılaştırması	198
Şekil 4: Toplumsal Kültürel Değerler Ölçeği Faktör Analizi Çizgi Grafiği	205
Şekil 5: Yönetim Kurulu Yapıları Ölçeği Faktör Analizi Çizgi Grafiği	210
Şekil 6: Toplumsal Kültürel Değerler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	213
Şekil 7: Yönetim Kurulu Yapıları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	215

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ABI	: Associazione Bancaria Italiana (İtalya Bankalar Birliği)
BAE	: Birleşik Arap Emirlikleri
BİO	: Bağımsız İdari Otorite
BIS	: Bank of International Settlements (Uluslararası Takas Bankası)
BCBS	: Basel Committee on Banking Supervision (Basel Bankacılık Gözetim Komitesi)
CAE	: Chief Audit Executive (Denetim Baş Sorumlusu)
CBOE	: Chicago Board Options Exchange (Chicago Opsiyon Takas Merkezi)
CBOT	: Chicago Board of Trade (Chicago Ticaret Borsası)
CCO	: Chief Compliance Officer (Uyum Baş Sorumlusu)
CCSA	: Certified Control Self Assessor (Sertifikalı Öz Kontrol Değerlendiricisi)
CEO	: Chief Executive Officer (Genel Müdür)
CFO	: Chief Financial Officer (Finans Baş Sorumlusu)
CFSA	: Certified Financial Services Auditor (Sertifikalı Finansal Hizmetler Denetçisi)
CIA	: Certified Internal Auditor (Sertifikalı İç Denetçi) veya Central Intelligence Agency (Merkezi Haberalma Teşkilatı)
CRMA	: Certification in Risk Management Assurance (Risk Yönetim Güvence Sertifikası)
EBA	: European Banking Authority (Avrupa Bankacılık Otoritesi)
EIOPA	: European Insurance and Occupational Pensions Authority (Avrupa Sigorta ve Mesleki Emeklilik Otoritesi)
ESMA	: European Securities and Markets Authority (Avrupa Menkul ve Piyasa Otoritesi)
ESRB	: European Systemic Risk Board (Avrupa Sistemik Risk Kurulu)
EU	: European Union (Avrupa Birliği)
FSB	: Financial Stability Board (Finansal İstikrar Kurulu)
GATT	: Gümrük Tarifeleri Ticaret Genel Anlaşması
GPT	: General Purchase Technologies (Genel Satın Alma Teknolojileri)
IBM	: International Business Machines (Uluslararası İş Makineleri)
IIA	: Institute of Internal Auditors (İç Denetçiler Enstitüsü)
IMF	: International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
KAP	: Kamuyu Aydınlatma Platformu
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
NATO	: North Atlantic Treaty Organization (Kuzey Atlantik Paketi)
NPM	: New Public Management (Yeni Kamu Yönetimi)
NYSE	: New York Stock Exchange (New York Borsası)
OECD	: Organisation for Economic Cooperation and Development (Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü)
QIAL	: Qualification in Internal Audit Leadership (İç Denetim Liderliği Sertifikası)
ROSC	: Report on the Observance of Standards and Codes of the World Bank (Dünya Bankası Standartları ve Kuralları İzleme Raporu)
RTÜK	: Radyo ve Televizyon Üst Kurulu
SSCB	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği



GİRİŞ

Finansal kuruluşlarda görevli yönetim kurulu üyelerinden bağımsız üyelerin değişik kültürlerdeki algılanışıyla ilgili olan bu çalışmamızda amacımız, finansal kuruluşlarda görevli bağımsız yönetim kurulu üyelerinin değişik kültürlerde nasıl algılandığına yönelik bir araştırma yaparak kültürel faktörlerin bu üyelerin algılanışını nasıl değiştirdiğini açıklamaya çalışmaktır.

Geride bıraktığımız son elli yıl içerisinde bilim ve teknikte yaşanan gelişmeler belki de insanlığın o zamana kadar getirebildiği tüm katma değerden fazladır. Akıl almaz bir şekilde hızla ilerleyen ve değişen teknoloji, insan hayatından iş yapış stillerine, günlük ihtiyaçların karşılanmasından iletişime kadar birçok alanı da etkilemektedir. Geçmişte lüks sayılan kavramlar artık birer ihtiyaç haline gelmekte, gitgide kolaylaşan iletişim metotları ile dünya çapında şeffaflık ve hesap verebilirlik artmaktadır. Bu anlamda bir şirketin yönetiminden sorumlu asıl organ olarak ortaya çıkan yönetim kurullarının yapısı da geçmişten çok farklı olarak evrimleşmektedir. Günümüzde geleneksel yönetim anlayışıyla harmanlanmış bir ast üst ilişkisinden çok, yönetimin tamamen profesyonellere ve mümkün olduğunca bağımsız üyelere devredildiği yeni bir felsefe doğmaktadır.

Finansal piyasalardaki oyuncular, reel sektördeki eşdeğerlerine nazaran kurumsallaşma ve profesyonelleşmede her zaman daha önde olmalıdırlar. Bu konuda gerek Türkiye'nin yakın tarihindeki gerekse dünyada halen devam eden finansal krizlerde ve takip eden süreçteki mevzuat değişimlerinde kamuoyunun ve denetleyici/düzenleyici kurumların algısı da bu yönde olmuştur. Finansal kuruluşlardaki en ufak bir yönetim hatasının bedelinin, öncelikle ilgili ülkelerde yaşayan vergi mükellefleri ile hükümetler, daha sonrasında ise bölgesel ve küresel anlamda piyasalar tarafından ödeneceği dikkate alınırsa, finansal kuruluşlarda yönetim kurullarının yapısı ve işleyişinin daha da önem kazandığı görülür.

2000'den bu yana yaşanan muhasebe skandalları ve finansal krizlerle birlikte gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomiler başta olmak üzere günümüzde birçok ülke kurumsal yönetim mevzuatlarını ya gözden geçirmiş ya da halen gözden geçirmektedir. Buna en büyük örnek, 2002'de ABD'de ortaya çıkan şirket skandalları sonucu bu

ülkenin kurumsal yönetim mevzuatını daha sıkı bir şekilde uygulatmak maksadıyla yürürlüğe soktuğu Sarbanes Oxley Kanunu'dur. Keza Almanya, Japonya ve Rusya gibi ülkeler de kurumsal yönetim mevzuatlarını iyileştirmişlerdir. Ülkemizde de gerek BDDK ve SPK gibi finansal kuruluşların bağlı olduğu düzenleyici kurumlar, gerekse yeni yasalaşan Türk Ticaret Kanunu gibi mevzuat kalemleri, kurumsal yönetimi tabana yaymaktadır. Bu çalışmanın değişik kısımlarında da açıklanmaya çalışılacağı gibi iyi kurumsal yönetim uygulamaları sermayenin kalıcılığı ile doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını artıracak ve sermaye maliyetini düşürecektir.

Kurumsal yönetimde günümüzde en önemli hususlar olarak yönetim kurulunun yapısı, karar alma mekanizmaları ve süreçleri, ne tip bilgilerin nasıl açıklanacağı ve paydaşlar arası iletişim göz önüne çıkmaktadır. Günümüzde ise kurumsal yönetim sürecinde yeni bir organ öne çıkmaktadır: Bağımsız yönetim kurulu üyeleri. Bir şirketin iyi yönetilip kâr etmesinden sorumlu olan ve icrai yükümlülükleri haiz olan yönetim kurulu üyelerinin risk algısında meydana gelebilecek aşırılıkları törpülemek ve mevzuata tam uyum sağlanmasını kolaylaştırmak amacıyla yönetim kurullarında bağımsız üyelerin yer alması günümüzde yükselen bir trenddir. Satış ve pazarlama stratejilerinden sorumlu yönetim kurulu üyelerinin karşısında, gerektiği takdirde, bu stratejilerin risk, uyum ve kontrol açısından değerlendirmesini yaparak ilgili firmanın aşırı risk almaksızın faaliyetlerine devam etmesini sağlayabilecek bağımsız yönetim kurulu üyelerinin varlığı artık mevzuat konusu bir yükümlülük olmaktadır. Burada en önemli parametre, geliri şirketin performansına bağlı olan icrai yükümlülüğü bulunan yönetim kurulunun karşısında bu gelirden herhangi bir pay almaksızın bu yönetim kurulu üyelerinin aldığı kararları inceleyecek “bağımsız” (şirket dışından) bir üyenin varlığıdır. Şirket performansı ile kendi özlük hakları arasında bir bağlantı olmayan bir bağımsız üyenin şirketin risk alma iştahını belirleyen kararlarda daha etkin olacağı varsayılmaktadır.

Bu çalışmada finansal kuruluşların performanslarını risk ve uyum açısından etkileyen bağımsız üyelerin değişik kültürlerde nasıl algılandığına ilişkin kavramsal tartışmalara ve istatistiksel analizlere yer verilmeye çalışılacaktır. Chelariu ve diğerlerinin 2008 yılında yayımladıkları ve kültürel öğelerin girişimcilik üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmada atfedilen çalışma sınırlamaları içerisinde sayılan daha ileri çalışmaların kültürün değişik yönleri açısından yöneticileri incelemesi ve

Çalışmanın tek bir ülkeyle sınırlı kalmaması bu çalışmamızın da temelini oluşturmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde finansal kurumlar ve piyasalar konusunda bilgi verilirken, ikinci bölümde ise kurumsal yönetim mekanizmaları, bağımsız yönetim kurulları ve yönetimle ilgili kuramsal yaklaşımlar konusunda güncel literatür incelemelerinin paylaşılmasına gayret edilecektir. Üçüncü bölümde, araştırmanın ana konusunu teşkil eden bağımsız yönetim kurulu üyelerinin nasıl algılandığı ile ilgili temel değişken olan kültür kavramı irdelenecek, dördüncü ve beşinci bölümlerdeyse araştırmayla ilgili analiz ve bulgular konusunda bilgi verilmesine çalışılacaktır.



1. BÖLÜM

FİNANSAL KURUMLAR VE PİYASALAR

Bu bölümde ekonomik yapının ve finansal kuruluşların tarihi ile günümüzdeki finansal yapı hakkında bilgi verilerek başlıca finansal kuruluşlar ile bunların görevleri açıklanmaya çalışılacaktır.

1.1. Finansal Kurumların Önemi

Finansal kurumlar bankalar, sigorta kurumları, yatırım şirketleri, aracı kuruluşlar ve daha birçok şekilde faaliyet göstermektedir. Bu kurumlar kredi sağlama, likidite yaratma ve riski idare etmeye yarayan hizmetler verme gibi ekonomi için hayati önemde işlevlere sahiptir. Kredi miktarı ve yeterliği firmalar, hane halkları ve hükümetler başta olmak üzere tüm ekonomik aktörlerin faaliyetlerini yakından ilgilendirmektedir. Örneğin kredi olmaksızın şirketlerin ellerindeki nakdin ötesinde yatırım yapmaları mümkün değildir ve hane halklarının tüketim harcamaları ise yalnızca birikimlerine eşit olmak zorundadır. Ayrıca hükümetler de gerekli krediler sağlanmadan altyapı yatırımlarını tamamlayamamakta ve harcamaları da vergi gelirleri ile kısıtlı kalmaktadır. Hemen hemen tüm ülkelerde kredileri büyük oranda bankalar verse de finansal kiralama şirketleri, varlık finansmanı kuruluşları ve ipotek finansmanı kuruluşları gibi birçok değişik finansal kurum da piyasaya kredi sağlamaktadır. Yine de bankalar bu alanda özellikle gelişmekte olan ülke piyasalarının hâkim aktörleridir ve kredi hacmindeki düşüş bankaların kapasitesine bağlıdır. ¹

2008 finansal krizinden sonra kredi sağlamanın önemi bir kez daha anlaşılmıştır ve bu bakımdan finansal kurumların ekonomiye yeterli kredi veremediği durumların ciddi resesyonlara yol açabileceği gözlenmiştir. Bankaların kriz yaşamaları halinde krediye olan erişim zorlaşmakta, piyasadaki kredi miktarı belirsiz hale gelmekte ve kredi maliyetleri artmaktadır. Bu da şirketlerin ve hükümetlerin yatırımlarını kısıtlamakta, aynı zamanda hane halkı tüketim harcamalarını da aşağı çekmektedir. Gelişmekte olan ülkeler üzerine yapılan bir çalışmada ortaya konduğu gibi 1970 – 2011

¹ Martin N. BAILY ve Douglas J. ELLIOTT, “The Role of Finance in the Economy: Implications for Structural Reform of the Financial Sector”, **Brookings Report** (11/06/2013)

yılları arasında bankacılık krizleri yüzünden oluşan toplam medyan ulusal gelir kaybı yaklaşık %33'tür. Yine aynı ülkelerde devlet borçlanması seviyeleri %21 artış göstermiştir.² Bankacılık krizlerinden dolayı ekonomisi büyük oranda zarar görmüş ülkelerden biri de Türkiye'dir ve 1994'te batan bankaların devlete maliyetinin 25 – 30 milyar dolar olduğu hesaplanmıştır.³ Dolayısıyla kredi sağlanabilirliğini doğrudan etkileyen bankacılık krizlerinin ekonomi için ne kadar zararlı sonuçlar doğurabileceği açıktır. Krizlerin gözlenmediği normal ekonomik zamanlarda dahi kredi olanaklarının azalması büyüme oranlarına olumsuz yönde tesir etmektedir.

Günümüzün finans piyasalarında, bankalardan alınan krediler dışında birçok borçlanma metodu vardır. Birçok şirket ve diğer tür yatırımcı, yatırım bankaları, aracı kurumlar ve yatırım şirketleri sayesinde çeşitli sermaye piyasası araçlarına erişebilmektedir. Bu araçlar da ekonomik aktörler tarafından yatırımların ve harcamaların finansmanı için kullanılmaktadır. Örneğin Türkiye'de aracı kurumlar özellikle 1980'den sonra giderek artan bir paya sahip olmuş ve hem özel sektör hem de kamu sektörü için uzun dönemli fonların varlığına olumlu katkılarda bulunmuştur. Aracı kurumlar kredi olanakları yaratmanın yanı sıra çeşitli alanlarda danışmanlık sağlayarak ve birikim sahiplerinin finansal piyasalarda işlem yapmasına yardımcı olarak da ekonomik büyümeyi olumlu yönde etkilemektedir. Benzer bir şekilde yatırım fonlarını yöneten kurumlar da finansal piyasalardaki akışı kolaylaştırarak hem şirketlerin hem de birikim sahibi bireylerin refahının artmasını sağlamaktadır.⁴

Kamu yatırım bankaları da diğer finansal kuruluşların riskini fazla ya da getirisini az bulduğu sosyal projeler, araştırma – geliştirmeye ayrılan harcamalar ve kalkınma için gerekli sermaye yatırımları gibi alanlarda kredi vererek ülkenin ekonomik büyümesini doğrudan etkilemektedir. Ayrıca ticari finansal kuruluşların kredi sağlamadığı kriz dönemlerinde de piyasayı rahatlatmak gibi bir işleve sahiptir.⁵ Son

² Luc LAEVEN ve Fabian VALENCIA, "Systemic Bank Crises Database: An Update," IMF Working Paper WP/12/163 (2012) <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2012/wp12163.pdf>

³ Ayşe Ç. DANIŞOĞLU, "Para Krizleri: Türkiye'de Yaşanmış Krizlerin Değerlendirilmesi", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 2, 2007, s.1-11.

⁴ Güçlü OKAY ve Ali KÖSE, "Financial Performance Analysis of Brokerage Firms Quoted on the Istanbul Stock Exchange Using the TOPSIS Method of Analysis", **International Journal of Business and Social Science**, Cilt 6, Sayı 8, 2015, s.68-77.

⁵ Mariana MAZZUCATO ve Caetano C.R. PENNA, "Beyond Market Failures: The Market Creating and Shaping Roles of State Investment Banks", **Levy Economics Institute WP 831** (2015) http://www.levyinstitute.org/pubs/wp_831.pdf

olarak hane halkları da giderek artan orandaki kredi ihtiyaçlarını, varlıklarını ve evlerini ipotek ettirerek gidermektedir. Bu yüzden varlık ve ipotek finansmanı kuruluşlarının finans piyasalarındaki etkisi artmakta ve hane halklarına sağladıkları krediler ile harcamaları olumlu yönde değiştirmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerin finans piyasalarının derinleşmesi ve bu yolla ekonominin de gelişmesi için banka dışındaki finansal kurumların da önemi büyüktür. ⁶

Likidite sağlama finansal kurumların bir diğer temel görevlerinden biridir. Beklenmedik nakit ihtiyacı hallerinde işletmelere ve hane halklarına gerekli koruma finansal kurumlar tarafından sağlanır. Aynı kredi piyasalarında olduğu gibi likidite için de en önemli finansal kurum bankalardır. Hem vadesiz mevduat yoluyla hem de kredi vermek suretiyle ekonomik aktörlerin gereksinim duyduğu likidite bankalar tarafından yaratılır. Diğer finansal kurumların oldukça gelişmiş olduğu ABD’de bile bankalar en büyük likidite sağlayıcılarıdır. Ayrıca bankalar, hisse senedi, türev ve benzeri finansal araçların büyük hacimlerde alım satımına görece düşük maliyetlerle imkân verdiği için de likidite eksikliğinin yaratabileceği sorunları önlemeye yardımcı olmaktadır. Birçok çalışma küçük firmaların hisse senetlerinin büyük firmalara oranla çok daha az tercih edildiğini ve bu firmaların kredi piyasalarında da sıkıntılarla karşılaştığını ortaya koymuştur. Bu bakımdan küçük şirketlerin likidite ihtiyacının daha fazla olduğu ve bankalar gibi diğer finansal kurumlara da daha fazla gereksinim duydukları söylenebilir. Gelişmekte olan ülkelere ekonominin bel kemiğini küçük ve orta ölçekli firmalar oluşturmaktadır ve onların likidite ihtiyacını karşılamak ekonomik büyümeye olumlu etki edebilir. ⁷

Yatırım bankaları ve aracı kuruluşlar da ekonomik büyümeye likidite riskini azaltarak katkıda bulunmaktadır. Likidite riski, varlıklarını hemen nakde çevirerek kısa dönemli yükümlülüklerini karşılayamayacak işletmeler için var olan bir risktir ve bazı şirketler ve bireyler için oldukça yüksek seviyelerdedir. Aracı kuruluşlar ve yatırım bankaları, likit olmayan fakat yüksek getirili yatırımları, likit olan fakat üretken

⁶ Katherine SAMOLYK, “The Future of Banking in America: The Evolving Role of Commercial Banks in U.S. Credit Markets”, **FDIC Banking Review**, Cilt 16, Sayı 2, 2004, s.29-65.

⁷ Douglas W. DIAMOND, “Banks and Liquidity Creation: A Simple Exposition of the Diamond-Dybvig Model”, Federal Reserve Bank of Richmond, **Economic Quarterly**, Cilt 93, Sayı 2, 2007, s.189–200.

olmayan varlıklardan daha çekici hale getirerek riski aşağı çekmektedir.⁸ Örneğin yeni işletmelerin finansal kâğıtları genellikle daha az likit olarak görülmektedir. Oysa bu tür şirketler yüksek performans gösterebilmekte ve yatırımcılarına bir hayli kârlı yatırım olanağı sağlayabilmektedir. Bunun yanı sıra likidite sorunları ileri boyutlara taşındığında krize yol açabilmekte veya başka finansal zayıflıkları tetikleyebilmektedir. Örneğin 1999 yılında Türkiye'deki bankalar açık pozisyonlarını kapatmak adına piyasada likidite krizine sebep olmuş ve bu da daha sonrasında çıkan finansal krizle ülkenin GSMH'sinin küçülmesine neden olmuştur.⁹

Kredi ve likidite sağlamak dışında finansal kurumların risk yönetimine yardım etmek gibi bir işlevleri de mevcuttur. Hem firmalar hem de bireyler çeşitli finansal risklere karşı kendilerini korumak istemektedir ve genellikle bu tür risklere karşı farklı türev araçlarını kullanmaktadır. Yukarıda da bahsedildiği gibi türev araçları, giderek banka ve bankalar dışındaki finansal kurumlarca müşterilerin hizmetine sunulmaktadır. Risk sevmeyen fakat riskli faaliyetlerde bulunmak zorunda kalan ekonomik aktörlerin refahı risk yönetimi araçları sayesinde artmaktadır. Finansal piyasalarda fiyat oynaklığının çok düşük olduğu hisse senetleri ya da neredeyse hiç risk taşımayan bazı hazine bonoları ve devlet tahvilleri gibi kâğıtlara olan ilginin fazlalığı da risk yönetiminin önemine işaret etmektedir.¹⁰ Bunun yanı sıra finans sektöründe faaliyet göstermeyen şirketlerin türev ve benzeri araçlar hakkındaki bilgileri oldukça kısıtlıdır ve onlara yardımcı hizmetler verecek finansal kurumlar olmadan türev enstrümanlar gibi risk taşıyan yatırımları yapma ihtimalleri düşüktür. Dolayısıyla risk azaltılmadan risk sevmeyen yatırımcıları ve birikim sahiplerini bir araya getirmek imkânsızdır. Finansal piyasaların asli işlevi de tasarrufları yatırımlara kanalize etmek olduğu için finansal kurumların doğru risk yönetimi bu işlevi tam olarak yerine getirmeye yardımcı olmakta ve ekonomik büyümeye katkıda bulunmaktadır.¹¹

⁸ Valeria R. BENCIVENGA ve Bruce D. SMITH, "Financial Intermediation and Endogenous Growth", **Review of Economics Studies**, Cilt 58, Sayı 2, 1991, s.195-209.

⁹ Ayşe Ç. DANIŞOĞLU, **a.g.e.**

¹⁰ Zvi BODIE, Robert C. MERTON ve David L. CLEETON, **Financial Economics**, New York: Pearson, 2. Baskı, 2009.

¹¹ Martin N. BAILY ve Douglas J. ELLIOTT, **a.g.e.**

1.2. Ekonomik Yapı ve Finans Piyasalarının Gelişimi

Günümüz finans dünyasının dört bin yıllık bir ekonomik evrimin sonucu olduğu söylenebilir.¹² Ancak bu ekonomik evrimin ana hatları şaşırtıcı derecede basit bir seyir izler.¹³ 13. yüzyıldan bu yana tahvil piyasaları, düzenlenmiş halk pazarlarının ticaret ve fiyatlandırma teminatının faydalarını ortaya koyarken devlet tahvilleri faiz ödemelerinin menkul değerinin artırılmasını sağlamıştır.¹⁴ 17. yüzyıldan itibaren şirketlerden hisse senetleri alınıp satılabilir hale gelmiştir. 1800'lü yıllardan önce kişi başı gelir -kişi başına düşen yiyecek, giyecek, ısıtma, aydınlatma ve barınma imkânları- toplumlar ve çağlara göre farklılık göstermekteydi.¹⁵ 18. yüzyıldan itibaren sigorta fonları ve ardından emeklilik fonları, ölçek ve ortalamalar yasası ekonomilerini, hesaplanabilir risklere karşı korunmak amacıyla kendi çıkarları doğrultusunda kullanmıştır. 19. yüzyıldan sonra vadeli işlemler ve satın alma hakları, birincil türevler gibi daha özelleşmiş ve sofistike enstrümanlar sunmuştur. 20. yüzyıldan itibaren aileler, politik nedenlerle temayül artırmak ve portföylerini emlak piyasası doğrultusunda yönlendirmek üzere teşvik edilmişlerdir.

Bankalar, tahvil piyasaları, borsa piyasası, yatırım ve mülkiyete dayalı demokrasi gibi tüm kavramların bir kombinasyonu olan ekonomiler uzun vadede diğerlerine kıyasla daha iyi bir performans göstermiştir. Çünkü finansal aracılık feodalizme ya da merkezi planlamaya nazaran genelde kaynakların daha verimli tahsis edilmesine izin vermektedir. Bu sebeple Batı finans modelinin öncelikle emperyalizm kisvesinde, ardından küreselleşme kisvesinde tüm dünyada yayılım göstermiş olmasına şaşırmamak gerekir. Antik Mezopotamya'dan günümüzde Çin'e kadar, paranın yükselişi insanlığın gelişiminin arkasındaki itici güçlerden biri olmuştur. Yine de paranın yükselişi hiçbir zaman pürüzsüz bir seyir izlememiştir. Tam aksine finansal tarih birçok iniş ve çıkışları olan bir süreçtir.¹⁶

¹² Niall FERGUSON, *The Ascent of Money, A Financial History of the World*, The Penguin Press: New York, 2008, s.341

¹³ Gregory CLARK, *A Farewel to Alms, A Brief Economic History of the World*, Princeton University Press: Princeton ve Oxford, 2007, s.1

¹⁴ FERGUSON, *a.g.e.*, s.341

¹⁵ CLARK, *a.g.e.*, s.1

¹⁶ FERGUSON, *a.g.e.*, s.342

Afrikalı atalarımızdan 1800'lere kadar gelen yerleşik zirai toplumlarda ekonomik yaşam, ölümlerin doğumlara eşit olması gerektiği gibi bir gerçek üzerinde kuruluydu. Bu gerçek, doğadaki hayvanlar tarafından da benimsenmiştir. Dolayısıyla 1800'lere kadar ekonomi normal ve doğal bir seyir izlemekteydi. Doğanın ekonomik düzeni ve insanlığın ekonomik düzeni arasındaki ayrımı yaratan kırılma noktası ise geçtiğimiz 200 yıl içerisinde gerçekleşmiştir.

Genel olarak teknolojik gelişimin modern ekonomik hayatın öncesine göre yaşam koşullarını ve materyal yaşantıyı oldukça geliştirdiğine inanılır. Ancak teknolojik gelişmelerle kazanılan küçük gelir artışları da popülasyonun hızlı artışı sebebiyle çabucak etkisini yitirmektedir. Bu sebeple 1800'lerdeki ortalama insan, M.Ö. 100.000 yılında yaşayan ortalama bir insandan daha iyi bir durumda değildi. Esasında halk o dönemde eski atalarına göre daha fakirdi. Ancak 18. yüzyıldaki İngiltere ya da Hollanda gibi ülkelerin şanslı vatandaşları Taş Devri'ne eşdeğer bir zenginlikte bir yaşam sürebilmekteydi. Avcı toplayıcı toplumlar eşitlikçidir, materyal tüketimi toplumun bireyleri arasında oldukça az fark gösterir. Bunun tam aksine 1800'lü yıllarda dünyada baskın toplum biçimi olan tarımsal ve mülkiyetçi toplumlarda eşitsizlik toplumun her kesiminde hissedilir durumdadır.¹⁷

Kabaca 200 yıl önce gerçekleşen Sanayi Devrimi tüketim konusundaki tüm biçimleri tamamen değiştirmiştir. Belirli bazı toplumlarda kişi başına düşen gelir sürmekte olan büyümenin etkisi altına girmiştir. En zengin modern ekonomiler bu dönemde 1800'lerin öncesindeki duruma göre on ya da yirmi kat daha zengin hale gelmiştir. Toprak sahiplerinin çıkarına olan ve zenginlerin daha da zengin hale geldiği bu dönem, toplum içerisindeki gelir eşitsizliğini azaltmayı sağladıysa da maalesef en fakir kesimin daha da fakirleşmesine sebep olmuştur. Bununla birlikte refah durumu tüm toplumlarda da görülmemiştir. Sanayi Devrimi'nden kârlı çıkan ülkeler oldukça sınırlıdır. Bu gelişmelerin görülmediği ülkelerde fakirlik artmış ve kişi başı gelir ve tüketim malları imkânı da giderek azalmıştır. Sanayi Devrimi, toplum içerisindeki gelir dağılımındaki eşitsizlikleri azaltmak konusunda faydalı olduğu gibi, toplumlar arası gelir dağılımının ise artmasına sebep olmuştur. Bu durum Büyük Ayrışma (*Great*

¹⁷ CLARK, a.g.e., s.2

Divergence) olarak adlandırılmıştır.¹⁸ 1850 yılına gelindiğinde Avrupa ve Kuzey Amerika dünyanın geri kalanından oldukça ileride bir büyüme göstermiştir. Daha düşük gelirli ülkelerin ise arayışını nasıl kapatacağı yeni bir problem olarak görülmüştür. Koloniler bu konuyla ilgili çok az şey yapabilmekteydi zira seçenekleri imparatorluk güçlerince oldukça kısıtlanmış durumdaydı. Bağımsız eyaletlerse Amerika ve Batı Avrupa’da işe yarayan standart modeli yani demir yolları, tarifeler, bankalar ve okullar gibi elemanları inşa ederek uygulayabilirlerdi. Ne yazık ki bu strateji günden güne daha verimsiz bir strateji haline geldiğini kanıtlamıştır.¹⁹

Bu dönemle beraber sömürgecilik artmış, kaynaklara ulaşım için yeni yollar denenmiştir. Bu dönemde dünyanın farklı bölgelerinde farklı gelişim görülmesinin sebebi, örneğin İngiltere’deki hızlı gelişimin Japonya ve Çin’de görülmemiş olması, aslında en basit şekliyle bu toplumların üst sosyal tabakasındaki üyelerin sadece biraz daha doğurgan olmasıydı. Bu sebeple sosyal tabakalarda aşağı gidildikçe çocuklarda aynı eğitim basamakları bulunmamaktaydı. Bilimde ilerlemenin fazla olması ve bu ilerlemelere karşı üst sınıfın oldukça ilgili olması da tüm bu gelişmeleri desteklemiştir.

Kısacası İngiltere’nin Sanayi Devrimi’nde daha hızlı bir atılım yapmış olması ne sömürgelere, ne kaynaklara olan yakınlığına, ne Protestanlık’a geçilmesine, ne de Aydınlanma’ya bağlıydı. Sadece kazara gelişmiş olan kurumsal stabilite ve demografiye bağlıydı. Özellikle İngiltere’nin geriye dönük olarak en az 1200’lere kadarki olağanüstü stabil hali, nüfusun 1300 – 1760 yılları arasındaki yavaş büyümesi ve zenginlerin ekonomik başarısı ve olağanüstü doğurganlığı, bu durumun ardındaki itici güçlerdir. Burjuvazinin kültürel değerlerinin toplumun kültürüne gömülmesi ve belki de genetik faktörler bile İngiltere’nin bu yarışta öne geçmesini sağlamıştır. Sebebi ne olursa olsun Sanayi Devrimi çok önemli sosyal etkilerde bulunmuştur.²⁰

Sanayi Devrimi’nden önceki üç bin yılda kişi başı yıllık büyüme oranı sadece %0,01 ortalamasındaydı ve küresel boyutta yaşam standartları oldukça düz bir şekilde seyretmekteydi. 1750 yılından beri yaşam standartlarının iki katına çıkması yaklaşık 50

¹⁸ Gregory CLARK, “The Great Escape: The Industrial Revolution in Theory and in History”, (Mitchell SELIGSON ve John PASSE-SMITH, **Development and Underdevelopment: The Political Economy of Global Inequality**, 2008, 4. Baskı, Lynne Rienner Publishers: ABD, 10. Bölüm içerisinde)

¹⁹ Robert C. ALLEN, **Global Economic History A Very Short Introduction**, Oxford University Press: Oxford, 2011, s.114

²⁰ CLARK, a.g.e., s.11

yıl almıştır. Bu büyüme oranının 1750’den yani hemen hemen Sanayi Devrimi’nin ilk filizlendiği dönemden önce gerçekleşmesi eski büyüme oranıyla altı bin yıl sürecekti.²¹

Sanayi Devrimi’nin yürütücü gücü teknolojik değişimler olmuştur. Sanayi Devrimi’nin ardından birçok ülkede ekonomik büyüme ve refah düzeyinde ciddi oranda artış görülmüş bu artış aynı zamanda yeni bir iş sahasını da açmıştır. Kurulan fabrikalarda işçiler istihdam edilmeye başlamıştır. Ancak İngiltere’nin düşük nüfusu iş gücü bulabilmek adına ücretlerin yüksek olmasını, beraberinde sermaye ve ucuz enerji kullanımının artmasıyla işçilerin artan ücretleriyle daha verimli çalışmalarını sağlamış, bu da ekonomik büyümenin sırrı olarak kabul edilmiştir. Asya ve Afrika’da iş gücünün ucuz olması ise tam tersi bir etki yaratmıştır. Almanya da Sanayi Devrimi’nin Avrupa’ya yayılmasıyla hızlı bir gelişim göstermiş olsa da Hitler, 2. Dünya Savaşı ve savaş sonrası ülkenin Doğu ve Batı olarak ayrılması Alman bilim dünyasında ilerlemeyi oldukça yavaşlatmıştır.²²

1900’lü yıllarda yaşanan savaşlar ve özellikle tüm dünyayı ekonomik anlamda duraklama devrine sokan 1. Dünya Savaşı’nın ardından gelişim ivme kazanmış gibi görünse de çok kısa bir süre sonra Amerika’da patlak veren Büyük Buhran günümüz süper gücünün ekonomisini çok ciddi oranda sarsmıştır. Büyük Bunalım döneminde dünyadaki toplam gayrisafi hasıla oldukça düşük seviyelere inmiştir.²³ 20. yüzyılın en geniş yayılım gösteren, en uzun ve en derin krizi olarak ifade edilebilen bu büyük kriz, tüm dünyada etkisini göstermiş ve ülke ekonomilerini etkilemiştir.²⁴

Krizin ardından bazı ülkeler yaralarını sarmaya devam ederken çok zaman geçmeden 2. Dünya Savaşı patlak vermiştir. 2. Dünya Savaşı’ndan sonra genel olarak özellikle Batı Dünyası ve ABD olmak üzere ülkelerin refah düzeylerinde artış görülmüştür. Batı Dünyası 20. yüzyıl ekonomisinde dünyanın geri kalanından çok daha ileride bir seyir izlemiştir ancak bazı ülkeler bu trendi yakalamışlardır. Özellikle

²¹ Andrew G. HALDANE, “Growing, Fast and Alow”, Speech by Chief Economist of the Bank of England, at the University of East Anglia, Norwich, 17 Şubat 2015, (05/05/2015), <http://www.bis.org/review/r150219b.pdf>

²² ALLEN, a.g.e., s.131

²³ Lloyd B. THOMAS, **The Financial Crisis And Federal Reserve Policy**, Palgrave Macmillan: New York, 2011, s.3

²⁴ Charles DUHIGG, “Depression, You Say? Check Those Safety Nets”, **The New York Times**, 23 Mart 2008, (04/05/2015)
<http://www.nytimes.com/2008/03/23/weekinreview/23duhigg.html?n=Top%2FReference%2FTimes%20Topics%2FSubjects%2FF%2FFinances&r=0>

Japonya, Tayvan, Güney Kore ve tam olarak olmasa da Sovyetler Birliği başta olmak üzere aynı doğrultuda yol almak için rotayı takip eden Çin’le beraber bu ülkeler oldukça hızlı bir büyüme göstermiş ve aradaki boşluk neredeyse yarım yüzyılda kapanmıştır.²⁵

1980’li yılların başında teknoloji alanındaki hızlı gelişmelerle ortaya çıkan küreselleşme, kendini 2. Dünya Savaşı sırasında ideolojik bazda da göstermeye başlamıştır. Uzun yıllar izolasyon politikası sürdüren Amerika, 2. Dünya Savaşı’ndan sonra da varlıklı, güçlü olması ve yakın çevresinde onu tehdit eden bir unsur olmaması sayesinde bu tutumunu sürdürebilmiştir. Ancak Amerika komünizmi büyük bir tehdit olarak algılamıştır. Zira komünizm tek dünya ideolojisi ve ulusal değil genel bir tutum izlemektedir. Marx’ın görüşüyle evrensel komünizm, ulusları ortadan kaldıracak ve eşitlikçi yaşam standardında birleşik global bir sosyal sistem yaratacaktır. Komünizm, Amerika’yı doğrudan doğruya tehdit etmese de savaş sonrasındaki süreçte dünyadaki Komünizm tehdidi, Avrupa’nın tekrar sömürge imparatorluklarına dönmesini engellemiştir. 1940’lı yıllarda Komünizm’in Doğu Avrupa ve Çin’de kurulması ve Sovyetler Birliği ile birleşmesi, “Küresel Komünizm” karşısında Kapitalizm’in de küreselleşmesi sorununu ortaya çıkarmıştır. Bu dönemde ABD için ekonomik dış büyüme, ekonomik iç büyümeden daha önemli bir hale gelmiştir. Küreselleşme yolunda atılan adımlardan GATT (Gümrük Tarifeleri Ticaret Genel Anlaşması) – Bretton Woods Sistemi 2. Dünya Savaşı’ndan önce ortaya çıkmakla birlikte dünya ticaretini serbestleştirmek amacıyla başlatılan girişimler savaş sonrasında daha da hızlanmıştır. Örneğin Fransa ve İngiltere’ye sömürgecilik uygulamalarını bırakmaları yönünde baskı oluşturmuştur. Diğer yandan başka ülkelerle yapılan askeri ittifaklar da bu masrafları karşılamak için ekonomik ortaklar edinilmesini sağlamıştır. Bu dönemde ABD için dış büyüme, iç büyümeden daha önemli hale gelmiştir.²⁶

Bretton Woods Sistemi, daha önce kurulmuş olmasına rağmen gümrük ve kotaların kaldırılması ve Amerika’nın açık pazar olması ile son şeklini alarak Soğuk Savaş’ın en sıcak olduğu dönemlerde gerçek anlamını bulmuştur. Japonya ve Asya da ABD’nin açık pazar haline gelmesinden faydalanarak zenginleşmiştir.²⁷

²⁵ ALLEN, a.g.e., s.131

²⁶ Lester C. THUROW, *The Future of Capitalism*, Penguin Books: New York, 1996, s.110-142.

²⁷ THUROW, a.g.e., s.152-153.

Marshall Planı'yla 2. Dünya Savaşı'nda zarar görmüş ülkelere ciddi yardımlar yapılmıştır ancak buradaki amaç yine kapitalist sistemi korumak ve yayılmasına yardımcı olmaktır. Bu dönemde fakir ülkelere yapılan dış yardımlar yeni ortaya çıkmıştı. Zira 2. Dünya Savaşı öncesinde sömürgelerin varoluş nedeni, mandası altında oldukları ülkelerin refahını sağlamak ve onlara kaynak oluşturmak iken savaş sonrasında yapılan yardımlarla bu durum tersi gibi görünmeye başlamıştır. Burada da amaç kalkınmanın tek yolunun sosyalist model olduğuna inanan İkinci Dünya Ülkeleri'ni kapitalist ekonomik sistem modelini denemeye teşvik etmektir. Gerçekte ise komünizm karşıtı askeri gücü elde tutabilmenin en ucuz yolu olarak görülmüştür.²⁸

Bütün bu etkenler küresel bir ekonomiye yol açmıştır. Ancak global anlamda ekonomik büyüme Sanayi Devrimi'nden sonra istikrarlı olsa da daimi olmamış; savaşlar, bunalımlar ve mali krizler tarihte yaralar açmış, büyümenin tökezlemesine ya da düşmesine sebep olmuştur. Sanayi Devrimi'nden bu yana artan yaşam standartlarını açıklamak için ekonomistler tipik olarak üç belirgin inovasyon evresi tanımlamış ve her birini toplumun üretim olanakları eğrisinde ileri bir sıçrama ile ilişkilendirmiştir. Bu evrelerden birincisi 18. yüzyılın ortalarında başlayan Sanayi Devrimi, ikincisi büyük çapta endüstriyelleşme, üçüncüsü ise 20. yüzyılın ortalarında hayat bulan bilişim teknolojileri devrimidir. Bu üç evreyi ayırt edici kılan durum, her birinin Genel Satın Alma Teknolojileri (*General Purchase Technologies – GPTs*) olarak adlandırılan serilere yol açmış olmasıdır. Bu teknolojiler tasarlandıkları sektörlerin de ötesinde uygulanabilirliğe sahip olduklarından genel olarak iş alanlarının verimliliklerini de dönüştürmüşlerdir. Sanayi Devrimi sırasında Genel Satın Alma Teknolojileri, buharlı makineler, tekstilde pamuk eğirme ve demir yolları iken, ikinci evrede elektrik, içten yanmalı motorlar ve su kaynakları bakımından sıhhi tesisat, üçüncü evrede ise kişisel bilgisayarlar ve internet olmuştur.²⁹

Küresel ekonomik sistem geçtiğimiz yüzyılın ortalarından itibaren büyük bir dönüşüm yaşamıştır. Pek çok yeni ve karmaşık işlemin ortaya çıkışı piyasalarda belirsizliğin artmasına sebep olurken finans sektöründeki aktörlerin daha büyük ve tahmini güç risklerle karşı karşıya kalmasına sebep olmuştur. Uluslararası piyasalar

²⁸ THUROW, a.g.e., s.140.

²⁹ HALDANE, a.g.e., (05/05/2015).

küreselleşip sermayenin serbest dolaşımının önündeki engeller azaldıkça rekabet artmış, aktörler uluslararası piyasalardaki risklere de açık hale gelmiştir. Dünyanın herhangi bir bölgesinde ortaya çıkan sorunların başka bir bölgedeki yatırımcıları ya da piyasaları etki altına alması çok daha kolay hale gelmiştir. “Volatility” adı verilen piyasalardaki değişkenliğin gittikçe artması, piyasadaki aktörlerin daha büyük risklerle baş başa kalması ve belirsizlik ortamına açık hale gelmesi anlamı taşımaktadır. Artan riskler özellikle finansal piyasalarda krizlere sebep olurken risk yönetim sistemlerinin etkin bir biçimde işletilmesini de gerekli kılmıştır. Günümüze gelene kadar dünya genelinde ekonomik dalgalanmalar tabii ki olagelmıştır ancak en son 2008 yılında yaşanan krizin ardından dünya ekonomisi bir durgunluk dönemine girmiştir. 2000’li yılların sonlarında yaşanan bu durgunluk dönemine Büyük Durgunluk adı verilmiştir. 2007 yılında Amerika Birleşik Devletleri yüksek faizli mortgage piyasası son 75 yılda görülmemiş ölçekte bir finansal krize yol açmıştır. Amerika Birleşik Devletleri’nde bu facia milyonlarca kişinin işten atılmasına sebep olmuş, hane ekonomilerinden trilyon dolarları silmiş, sayısız ailenin evini kaybetmesine sebep olmuş ve aralarında 250 bankanın da bulunduğu binlerce firmanın iflasına yol açmıştır.³⁰

Finansal krizler yıkıcı etkilere sahip olabilir ancak bu krizin etkisi oldukça global bir seviyede olmuştur zira 1980 ve 1990 krizleri gibi Latin Amerika ve Rusya’dan başlamamış, dünyanın en önemli finans merkezinde ortaya çıkmıştır. Kriz, bu sebeple sadece Amerika Birleşik Devletleri’ne özgü kalmamış, belki de dünya üzerinde yer alan tüm ulusları etkilemiştir. 2007– 2009 yılları arasında dünya genelinde görülen ekonomik daralma 1930’ların Büyük Bunalım’ından sonra gayrisafi hasılları etkilediği görülen ilk vakadır. Dünya Bankası tarafından yayımlanan 2015 Küresel Ekonomik Beklentiler Raporu’na göre yüksek gelir dağılımının görüldüğü ülkelerdeki iyileşme, eşit şekilde görülmemiştir. ABD ve Birleşik Krallık gibi yüksek gelirli ekonomilerdeki iyileşme dönemi kriz öncesindeki doruk noktalarını aşmayı başarmış olsa da diğer çoğu Avrupa Birliği ülkesinde durum halen kriz öncesindeki doruk noktalarının aşağısında kalmıştır. Orta gelirli ekonomilerde de aynı şekilde eskiye nazaran daha yavaş bir iyileşme görülmektedir. Düşük gelirli ekonomilerde ise büyüme halen çetin bir mücadele şeklinde de olsa zorlayıcı küresel ortama rağmen belirli bir

³⁰ THOMAS, a.g.e., s.1

oranda devam etmektedir. Bunun sebebi Euro Bölgesi, Japonya, özellikle Rusya olmak üzere Avrupa ve Latin Amerika'da hayal kırıklığı yaratan büyüme oranlarıdır.³¹

Günümüzde büyüme tablosunun daha bulanık olduğu söylenebilir. Uzun süreli bir iktisadi duraklama evresinden korktuğumuz gibi aynı zamanda uzun süreli bir teknolojik yenilenme evresini de hayranlıkla takip eder durumdayız. Teknolojinin büyümeye olan etkisi oldukça güçlü olmakla beraber sosyolojik değişimlerin de etkisi aynı derecede güçlüdür. Bu iki etki altında gelecekteki büyüme riskleri sıradanlık ve olağanüstülük arasında askıda kalmıştır.³²

Riskleri yönetebilmek için hangi risklerden kaçınılması gerektiği, hangilerinin hangi koşullarda kabul edileceği ve üstlenileceği konularında karar verilmesi gerekmektedir.³³ Uluslararası finans piyasalarında son dönemde meydana gelen krizlerin pek çoğunun sebebi etkin bir risk yönetimine sahip olunmayışıdır. Finansal yönetimdeki hızlı değişimleri yakından izleyen finansal kuruluşların değişimlere hazır olabildikleri ve krizlerden zararsız çıkmayı başarabildikleri görülmektedir.³⁴

Bank of International Settlements yani Uluslararası Takas Bankası 1930 yılında gelişmiş ülkelerin merkez bankaları tarafından İsviçre'nin Basel şehrinde kurulmuş, 1974 yılında ise kısaca Basel Komitesi olarak adlandırılan Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Komitesi'ni oluşturmuştur. Basel Komitesi 1988 yılında bankaların mali bünyelerinin, ekonomide oluşacak krizlere karşı dayanıklılığını sağlamayı amaçlayan ilk kararı, Sermaye Uzlaşısı'nı yayımlamıştır. Basel Komitesi 2002 yılında Basel II standartlarını yayımlamış, bu standartlar 2007'den itibaren uygulamaya konmuş ve böylece bankalar için yeni bir risk yönetimi şekli hayata geçirilmiştir. 15 Eylül 2008'de ABD'nin finans devi Lehman Brothers'ın iflasını açıklamasıyla başlayan küresel krizin küresel ekonomiye verdiği hasarın tekrarlanmaması için bankacılık sektörünün daha sıkı gözetim ve denetime tabi tutulmasını sağlayacak yeni önlemlerin alınması gereği doğmuştur. Bunun sonucunda Basel Komitesi tarafından önerilen değişiklikler ve yeni kriterler, 27 ülkenin merkez

³¹ World Bank Group, Global Economic Prospects, Having Fiscal Space and Using It, Ocak 2015, (05/05/2015), http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/GEP/GEP2015a/pdfs/GEP15a_web_full.pdf

³² HALDANE, a.g.e., (05/05/2015).

³³ Dan BORGE, **The Book of Risk**, Wiley: New York, 2001, s.229

³⁴ BORGE, a.g.e., s.106

bankaları ve bankacılık düzenleme kurumlarının uzun süren çalışmalarının ardından 12 Eylül 2010 tarihinde gerçekleştirilen toplantıyla gözden geçirilmiş ve getirilen kriterler Basel III Düzenlemeleri adı altında toplanarak kamuoyuna açıklanmıştır. Bu amaçla, uluslararası finansal sistemde yaşanan son krizdeki tecrübelerden yola çıkan Basel Komitesi, özellikle konjonktürel etkileri azaltacak genel stres koşullarına tedbir alınmasını öngören bir dizi yeni adım atmıştır. Bunlar; asgari sermaye yeterliliğinin konjonktürel etkilerini tayin etmek ve azaltmak, geleceğe yönelik doğabilecek risklere karşı sermaye ilavesini sağlamak ve asgari kaldıraç oranının tahsis edilmesi olarak belirlenmiştir.³⁵

Türev ürünler, belirsizlik koşullarında karar alan yatırımcıların, bu belirsizliklerden kaynaklanan risklerden korunma çabalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Türev ürünler hem belirsizlik ve fiyat dalgalanmalarının yarattığı risklerden korunma amacıyla, hem de arbitraj ve spekülasyon amacıyla kullanılabilir. Piyasalardaki belirsizliklerin ve varlık fiyatlarındaki dalgalanmanın artması sonucunda türev piyasaları 1970’lerden günümüze hızlı bir biçimde büyümüştür. Türev enstrümanlar temel olarak, belirsizlik koşullarının oluşturduğu risklerden kaçınmak isteyen yatırımcıların fiyat dalgalanmalarından gelen riskleri azaltmak amacıyla kullandığı finansal araçlardır. Başta döviz kuru ile ilgili riskler olmak üzere tüm finansal risklerden korunmaya çalışmak türev ürünlerinin başlıca kullanım sebebidir. Küresel finansal sistemdeki belirsizlik ve değişkenlik, karar alma süreçlerini zorlaştırırken risklerin doğru bir biçimde yönetilmesi ihtiyacını da doğurmaktadır. Finansal piyasalarda 1970’lerle beraber artan yenilikler, yabancı kur piyasalarındaki değişiklikler, kredi ve sermaye piyasaları, türev piyasaların gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır.³⁶

Türev enstrümanlar günümüzde oldukça sık kullanılıyor olmasına karşın yeni bir ekonomik olgu değildir. Aslına bakılırsa bu araçlara benzer uygulamalara geçmişte de rastlanmaktadır. Dünya tarihi incelendiğinde binlerce yıl öncesinden günümüze kadar pek çok farklı zamanda kullanıldığına dair örnekler gösterilebilir. M.Ö. 1800’lü

³⁵ İlhan ŞAHİN, “Küresel Finansal Kriz Esnasında Geliştirilen Bankacılık Düzenlemelerinden Basel III Kriterlerinin Kapsamı ve Uygulama Süreci”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Temmuz 2013, s.150

³⁶ Micheal CHUI, “Derivatives Markets, Products and Participants: An Overview”, **IFC Bulletin**, Sayı: 35, Şubat 2012.

yıllarda Hammurabi Kanunları'nda tarif edilen hasat ödemelerinden başlayarak 1600'lü yıllardaki Hollanda lale ticaretine, oradan da 1948'de dünyanın ilk vadeli işlemler borsası olan Chicago Board of Trade (CBOT)'in kurulumuna kadar evrimleşerek türev enstrümanlar kullanılagelmiştir. Chicago Board of Exchange'in kuruluşu ile aynı zamanda yayımlanmış Black and Scholes ve Merton'ın 1973'te yayımlanan Nobel ödüllü fiyatlandırma modellerinin esasları ile türev ticaretinin günümüzdeki halini aldığı varsayılmaktadır.³⁷

Finansal türevler güncel olarak ilkin 1944'te kurulan Bretton Woods döviz kuru sisteminin çökmesine cevap olarak ortaya çıkmıştır. Bu sistem altında birçok hükümet, para birimlerinin döviz kuruna olan endeksini altına çevrilebilen Amerikan Doları'na endekslemeyi kabul etmiştir. 1971'de Amerikan Hazinesi dolar için altın standardını terk etmiş ve sabit kur sisteminin çökmesine sebep olmuştur. Bu kur sistemi ardından dalgalı bir döviz kuru sistemi ile değiştirilmiştir. Olumsuz seyreden döviz kuru hareketlerine bir set çekme gereksinimi vadeli döviz işlemlerinin ortaya çıkması için gereken enerjiyi sağlamıştır. Vadeli yabancı döviz işlemleri 1972'de Chicago Merchantile Exchange'de tanıtılmıştır. 1973'te Chicago Board of Trade (CBOT) Chicago Board Options Exchange (CBOE)'i yaratarak seçilmiş hisse senetlerinde ticaret seçeneklerini kolaylaştırmıştır.³⁸

Ayrıca OPEC tarafından petrol fiyatlarının aşırı ölçüde yükseltilmesi ile 1973 yılında dünyada ortaya çıkan petrol krizi yüksek enflasyon yaratmış ve faizlerde büyük dalgalanmalara sebep olmuştur. Hem döviz kuru farklarından hem de bu dalgalanmalardan korunmak ve hatta yerine göre avantaj sağlamak isteyen yatırımcıların talebi vadeli işlemlere olan ilgiyi artırmış, bunların işlem gördüğü piyasaların hacimleri de günden güne artmıştır.

Genel inaniş'a göre türev piyasası riskin transfer edildiği bir piyasa olarak görülmektedir. Bu bakış açısına göre türev piyasası, piyasa risklerini bu tür risklerden kaçınmak isteyen firmalardan bu risklerle karşılaşmak isteyen ya da bu risklerle başa

³⁷ Ernst Juerg WEBER, "A Short History of Derivative Security Markets", **Discussion Paper 08.10**, The University of Western Australia, Department of Economics. (05/05/2015)
http://www.uwa.edu.au/_data/assets/pdf_file/0003/94260/08_10_Weber.pdf

³⁸ Reference for Business, Chicago Board of Trade - Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on Chicago Board of Trade, (05/05/2015)
<http://www.referenceforbusiness.com/history/2/25/Chicago-Board-of-Trade.html>

çıkmağa daha uygun olan firmalara aktarmayı kolaylaştırmak amacıyla var olmuştur. Burada belirtilmesi gereken önemli nokta türev piyasalarının yeni riskler oluşturmadığı, yalnızca risk yönetimini kolaylaştırmakta olduğudur. Bu perspektiften incelendiğinde türev piyasalarının son yıllarda hızlı bir büyüme göstermesi basit bir şekilde, risk yönetiminin teknolojik açıdan ilerlemesini yansıtmaktadır. Uygun kullanıldıklarında türev enstrümanlar organizasyonların finansal riskleri azaltmalarına yardımcı olabilir. Büyük boyutta kayıpların yaşandığı örnekler büyük ilgi toplamış olsa da bu gibi olaylar türev piyasalarının kuralı olmaktan çok istisnalarıdır.³⁹

Günümüzdeki ekonomik duruma bakıldığında tüm dünyayı etkilemiş olan bir durgunluk devrinin ardından piyasa balonları ve krizlerin ortaya çıkması ülke ekonomilerine ciddi zararlar vermektedir. Diğer yandan son 20 yılda finans gündemi geçtiğimiz yüzyıla göre oldukça değişiklik göstermiştir. Artan terör sebebiyle kara para aklama mevzuatlarının ve bilişim teknolojilerinin gelişimi ile de teknolojinin finans sisteminde önemli bir yer etmiş olması bu değişikliklere örnek olarak gösterilebilir. Sınırları aşan özelliği ile kara para aklama sadece tek bir ülkeyi ilgilendiren ve ülkelerin sadece kendi inisiyatifleriyle mücadele edebilecekleri bir tehlike değildir ve bu sebeple uluslararası kuruluşlar bu konuda sorumluluk almıştır. Dünyada devletlere kara para aklama hususunda yol gösterici önlemler sağlayan bazı organlar ortaya çıkmıştır. Kara para aklama konusundaki birincil hassasiyet ise bunun en çok terörün finansmanı amacıyla kullanılıyor olmasıdır. Terörün finansmanını engellemek amacıyla 1999 yılında Birleşmiş Milletler tarafından Terörün Finansmanının Önlenmesine Dair Uluslararası Sözleşme hazırlanmıştır. Sözleşme ile yasa dışı veya yasal kaynaklardan elde edilmiş olan, terörün finansmanında kullanılan veya kullanılacak ya da terörün finansmanından elde edilecek gelirlere el konması hükmü getirilmiştir.⁴⁰ ABD’de meydana gelen 11 Eylül saldırılarından sonra kara para aklama ile ilgili mücadele kara para ve terörün finansmanı şeklinde tanımlanıp pek çok uluslararası kurumun faaliyet alanına girerek çok sıkı tedbirler uygulanmasına sebep olmuştur. Ayrıca Basel Komitesi Nisan 2002’de “Terörün Finansmanı ile Mücadele

³⁹ Anatoli KUPRIANOV, “Derivatives Debacles Case Studies of Large Losses in Derivatives Markets”, **FRB Richmond Economic Quarterly**, Sayı: 81, No: 4, 1995, s.12

⁴⁰ MASAK, Birleşmiş Milletler Çalışmaları, (05/05/2015) <http://www.masak.gov.tr/tr/content/uluslararasi-mucadele-tf/80>

Kapsamında Finansal Kayıtların Ülkeler Arasında Paylaşımı” belgesini yayımlanmıştır.⁴¹

Bilgi teknolojilerinin hızla gelişimi sonucu örgüt yapılarındaki değişimin etkilerinin en fazla görüldüğü alanlardan birisi bankacılık alanıdır. Finansal ürünlerin diğer sektörlerden farklı olarak elektronik ortamda dağıtım ve transfer işlemlerinin kolaylıkla gerçekleşmesi, finansal kurumları internet ve bilgi teknolojileri etkilerinin en çok görüldüğü örgütler haline getirmektedir. İnternet bankacılığı konusundaki hızlı gelişim süreci de bunu kanıtlar niteliktedir.⁴²

Elektronik bankacılıkta işlemlerin büyük ölçüde fiziksel olmaması ve çevrimiçi ortamda yapılması, işlem maliyetlerinin, hata ve gecikmelerin azalmasına ve hizmetlerin iyileştirilmesine olanak sağlamaktadır. Böylece bilgi teknolojileri, bankacılığın daha etkin ve verimli bir yapıya kavuşmasına katkıda bulunmaktadır. İnternet, coğrafi sınırları ortadan kaldıran bir oluşumdur. Bankalar, internet aracılığıyla tüm dünya piyasalarına açılabilmekte ve global bir hizmet anlayışını sürdürebilmektedir. Ayrıca ürün ve hizmet çeşitliliğini artıran bankalar, farklı ürünleri eş zamanlı olarak sunmakta ve farklı fiyatlama yoluyla bu ürünleri daha cazip ve kolay hale getirebilmektedir.⁴³

Güncel durumda bu belirgin olmayan tablo sebebiyle türev enstrümanlar da istikrarlı ve sağlam bir finans piyasasının oluşabilmesi ve bu bağlamda güven duygusunun da yerleşebilmesi için büyük önem kazanmaktadır.

Güncel tablo daha çok finansal krizler sonrası yaraların sarılmaya çalışıldığı bir tablo gibi görünmektedir. Öte yanda güven ve son zamanda oluşturulmuş bir terim olan sosyal sermaye kavramları sosyal bilimlerin dikkatini çeken bir konu olmaya başlamıştır. Dünya Bankası’nın tanımına göre sosyal sermaye bir toplumun sosyal

⁴¹ Oktay ÜSTÜN, “Karapara Aklama ve Terörün Finansmanı ile Mücadelede Uluslararası Girişimler ve Araçlara Toplu Bakış”, **Bankacılar Dergisi**, Sayı 165, 2008, s.32.

⁴² Engin ÖNER ve Esra Gökçe KAYGISIZ, “Analzying The Effects Of Information Technologies in Bank Sector”, **Mevzuat Dergisi**, Cilt. 12, Sayı 135, Mart 2009, s.12

⁴³ ÖNER ve KAYGISIZ, **a.g.e.**

etkileşiminin kalite ve miktarını şekillendiren normlar, ilişkiler ve kurumlardır. Güven kavramı özellikle büyük finansal yapılarda işbirliğini destekler.⁴⁴

Güven kavramı birçok tanımı olan değişken bir kavramdır. Ancak piyasa teorisinde çekirdek bir tanımı vardır. Güven, market piyasalarında bir aracının bireyin ilgisi doğrultusunda davranacağına dair taahhüdüdür.⁴⁵

Finans sektörüne bakılacak olursa 2008 küresel finans krizi sonrasında bu sektörde ciddi bir güven sorunu olduğu görülmektedir. Bu güven sorunu, düzenleyici otoritelerle finansal kurumlar arasında; finansal kurumların kendileri arasında ve halk ile finans sektörü arasında yaşanmıştır. Diğer yandan finans sektöründe güvenin kritik bir önemi vardır. Bunun en önemli nedeni, finansal ürünlerin ve hareketlerin oldukça karmaşık olması ve bilgi eşitsizliğinin müşterilere oranla finansal kurumlara daha avantajlı bir konum sağlamasıdır. Tüm bunlar, finansal kurumların doğru kültürü benimsemesinin önemini vurgulamaktadır. Yönetim zayıflıkları, risk yönetimi ve operasyonel kontrollerin ölçsüz risk almayı teşvik ettiği durumlarda bu kurumların görevi kötüye kullanmaları durumu ile karşılaşmaktadır. Bunun önlenmesi için uluslararası düzenleyici otoriteler, özellikle son finansal kriz sonrasında, finansal kurumların yönetim standartlarının sıkılaştırılması ve aşırı risk alınmasının dizginlenmesi yönünde yönergeler ve talimatlar çıkarmıştır.⁴⁶

2010 yılında 500.000 katılımcı ile gerçekleştirilen anonim şirket icra kurulu anketi sonuçlarında elde edilen en yaygın görüş, güçlü etik kültürleri olan işletmelerin, çok daha az suistimal ve görevin kötüye kullanılması durumu ile karşılaştığı yönündedir.⁴⁷ Ancak finans sektöründe yüzleşilmesi gereken çok daha derin bir güven, etik ve kültür sorunu vardır. Bunlara örnek olarak teknolojinin, kurum ile müşteri arasına giderek daha fazla mesafe koymasının uzun süreli ilişkilerin yerini kısa süreli ilişkilerin alması ile finansın gayrişahsi hale gelmesi ve bu durumun etik davranıştan uzaklaştırıcı, tüm değerlerin paraya indirgendiği bir yaklaşıma yöneltmesi verilebilir.

⁴⁴ Rafael La PORTA, Florencio LOPEZ-DE-SILANES, Andrei SHLEIFER ve Robert W. VISHNY, "Trust In Large Organizations", **National Bureau of Economic Research**, Working Papers 5864, Aralık 1996.

⁴⁵ John SPRINGFORD (ed.), **A Confidence Crisis? Restoring Trust in Financial Services**, The Social Market Foundation: Londra:2011, 1. Baskı, s.22.

⁴⁶ Ravi MENON, **Building a Culture of Trust in the Financial Industry**, BIS Speech at Monetary Authority of Singapore-Singapore Academy of Law Conference, Singapore, 23 January 2015.

⁴⁷ Thomas C. BAXTER, **The Rewards of An Ethical Culture**, BIS Speech at Bank of England, London, 20 January 2015.

Ödeme yapılarının, performans ölçüsü olarak kâra ve satış hedeflerine aşırı önem vermesi, aşırı risk alımının teşvik edilmesinin müşteri çıkarını ve sürdürülebilir ilişkileri tümüyle gözden çıkarması ve son olarak da etik davranıştan çok kolay şekilde ayrılınması bu sektörde karşılaşılan ve etik kültürün eksikliğine işaret eden durumlardır. Nitekim Economic Intelligence Unit tarafından yöneticilerle yapılan bir ankette, yöneticilerin yarısı etik olarak esnek olmadan kariyerlerinde ilerlemenin zor olacağı görüşünü paylaşmıştır. Kapsamlı ve kalıcı bir çözüm ise ancak finans sektöründe bir reform ile güven ve etik sorununun irdelenmesi ve nihai olarak doğru kültürün (eylemlere rehberlik eden, paylaşılan değerler, davranışlar ve normlar) oluşturulması ile mümkündür.⁴⁸

20. yüzyılda ve 21. yüzyılın başlarında gerçekleşen krizlere bakıldığında da bu krizlerin çoğunun panikler ve piyasa balonları sebebiyle gerçekleştiğini görmekteyiz. Daha önce bahsedilen 2008 yılı krizi ile birlikte insanlar işlerini, birikimlerini ve evlerini kaybettiler. Ancak tüm bunlarla beraber kaybedilen bir diğer şey de bankacılık sektörüne karşı duyulan güvendir. Bu da krizin maliyetini artırmış ve iyileşme hızını kısıtlamıştır. Reel ekonomi ise finans sistemine dayalıdır. Finans sistemi ise güven kavramına dayalıdır. Aslında güven, finans diline gömülmüş durumdadır. Kredi kelimesi Latince “birine güven duymak” anlamındaki “credere” sözcüğünden gelmektedir.⁴⁹ Güven kavramının ekonomik çıktıları etkileyebilmesi için olası bir kanal da güven kavramının hükümet performansı üzerine olan etkisidir.⁵⁰

Bir sefere mahsus, basit işlemler iki sebepten dolayı çok da fazla güvene bağımlı değildir. Örneğin elma alım satımını düşündüğümüzde elma tüketicilerinin objektif olarak iyi bir elmayı kötü bir elmadan ayırt edebileceğini öngörebiliriz. Tüketiciler satın aldıkları elmalarını bitirdiklerinde elmadan memnun kalmışlarsa aynı manavdan elma alabilir, memnun kalmadıklarında ya da daha ucuza başka bir manavda bulduklarında, bu sefer elmayı oradan satın alabilirler. Finans piyasalarında ise durum bunun tam aksidir. Burada tüketiciler bir aracı ile iletişime geçerler. Bu, yalnızca

⁴⁸ Ravi MENON, **Building a Culture of Trust in the Financial Industry**, Singapur Para Otoritesi Konferansı, Singapur, 23 January 2015.

⁴⁹ Mark CARNEY, “Rebuilding Trust in Global Banking”, BIS Guvernör Konuşmaları, 25 Şubat 2013 (05/05/2015) <http://www.bis.org/review/r130226c.pdf>

⁵⁰ Joel SLEMROD, “Trust In Public Finance”, **National Bureau Of Economic Research**, Working Papers 9187, Eylül 2002.

aracının uzmanlığına güvenilen bir banka, sigortacı veya bireysel emeklilik şirketi olabilir. Bir elmanın iyi olup olmadığını ayırt etmenin aksine koruma, depozito değerlerini yükseltme, riske karşı sigortalama ve borç verme gibi tüketicinin sahip olmadığı bilgiler burada devreye girer. Aynı zamanda, böyle bir ilişki geleceğe dayalıdır, yani süreklilik arz eden bir ilişki gereklidir. Bu noktada finans sektöründe güven kavramı devreye girer. Bu durumda finansal hizmet tüketicilerinin, aracının doğruyu söylediğine ve kendisinin çıkarlarına yönelik hareket edeceğine inanması gereklidir. Güvenin eksik olduğu durumlarda piyasalar zayıf bir şekilde işler. Güven eksikliğinden kaynaklanan problemlerin hafifletilmesi için iki yol vardır. İlk olarak tüketiciler yatırımlarını güvence altına almak için yasal düzenlemelere dayanabilirler. Ek olarak aracının hizmet kalitesiyle ilgili düzenleyici kurumlara başvurarak bilgi alabilirler. Düzenleyici kurum, tüketicilere ürün piyasasında doğru yolu bulabilmeleri amacıyla bilgi sağlayarak çalışır. Hizmetlerin karmaşık olduğu finans sektöründe bu hayati bir gereklilik arz eden bir hizmettir. Zira tüketici kendi başına, bir ürüne diğerini tercih ettiğinde kaçırdığı noktayı göremeyebilir.⁵¹

Tahmin edilebileceği gibi finansal krizler vatandaşların sisteme ve o sisteme dair kurumlara karşı duyduğu güven duygusunda ciddi bir zedelenme yaratmıştır. Son dönemdeki veriler de AB vatandaşlarının AB kurumlarına olan güvenlerinde ciddi bir düşüş olduğunu göstermektedir. Bu güven sarsılmasında en keskin düşüş Avrupa Merkez Bankası'na karşı olarak görülmektedir. Banka, kurulduğu tarihten itibaren ilk defa AB vatandaşlarının büyük bir kısmının güvenini yitirmiş durumdadır.⁵² 2007'de başlayan ekonomik krizden beri genel olarak halkın finans sistemine olan güveninde güçlü bir azalma olmuştur. 2012 Temmuz ayında yapılan bir ankete göre ise Amerikan halkının sadece %21'inin var olan finansal sisteme güven duyduğu görülmüştür ki bu değer 2009'un başlarından beri kaydedilmiş en düşük değerdir.⁵³

Finans politikalarında karar verme yetkisine sahip organların güven konusuna yüksek önem vermeleri gerekmektedir zira şirket hissedarlarının daha az vergilendirmeye yol açan işlemlerle ticari kazanç sağlamaları genel olarak finans

⁵¹ SPRINGFORD, a.g.e., s.22-23.

⁵² Felix ROTH, "The Effects of the Financial Crisis on Systemic Trust", **Centre for European Policy Studies** (CEPS) Working Paper Document No. 316/Temmuz 2009, (05/05/2015) <http://aei.pitt.edu/11334/1/1877-1.pdf>

⁵³ Carin van der CRUIJSEN, Jakob de HAAN ve David-Jan JANSEN, "Trust and Financial Crisis Experiences", 2 Temmuz 2013, De Nederlandsche Bank Working Paper No. 389.

sektöründe güvenin çöküşü ile en fazla ilişkilendirilen faktörlerdendir. Vergi mükellefleri hükümet hazinesinin sistemi desteklemek için kullanılmış olmasıyla finans sektörü endüstrisinin diğer sektörlere sağlanmayan imtiyazlara sahip olmasından dolayı tepkilidir. Politikacılar finansal krizleri ciddiye almalı, sonuçlarının bedelini ödemeli ve bir daha ortaya çıkmalarına nasıl engel olacaklarını düşünmelidirler.⁵⁴ Finans sektöründe önemli payı olmasına karşın güven kavramı ile ilgili çok az çalışma yapılmıştır. Büyük Buhran döneminde bankalar da dâhil olmak üzere birçok kamu kurumuna duyulan güvenin ciddi oranda düştüğü gözlenmiş ve işsizliğin bu gelişimde olası bir faktör olduğuna işaret edilmiştir. Dolandırıcılığın da güvenin çöküşünde büyük payı olduğu göze çarpmaktadır.⁵⁵

Bankalar küresel ekonomik kriz ve güvendeki azalma ile ilgili negatif eleştirilerin merkezinde olsa da bankaların da kaybedilen güveni geri kazanabilmek için stratejilerinde gerekli değişiklik girişimlerini başlatmaları gerekmektedir. Finansal krizler genel olarak piyasaya olan güvenin azalmasıyla patlak vermiştir. Bu sebeple güvenin kaybolması, hem tüketici hem de finans kurumları yönünden ciddi sorunlara yol açması muhtemel bir durumdur. Zira güven azalması krizlere, krizler de güven duygusunun azalmasına sebep olmaktadır denebilir.⁵⁶

1.3. Başlıca Finansal Kurumlar

Finansal sistem, her biri ekonomide temel rollere sahip olan beş bölüme ayrılmıştır: para, finansal enstrümanlar, finansal piyasalar, finansal kurumlar ve merkez bankası. Bu unsurlardan finansal kurumlar, çok farklı hizmet ve ürünler sağlamaktadır.⁵⁷

Tasarruf sahipleri ile yatırım ve/veya tüketim yapmak için tasarrufları talep eden yatırımcıların bir araya getirilmesi işlevi, finansal sistemde faaliyet gösteren finansal kurumlar tarafından gerçekleştirilir. Finansal kurumlar genel olarak, tasarruf

⁵⁴ SPRINGFORD, a.g.e., s.25.

⁵⁵ van der CRUIJSEN, de HAAN ve JANSEN, a.g.e.

⁵⁶ Natália VAŠKOVÁ ve Vanda VAŠKOVÁ, Breakdown Of Trust In Financial Institutions In Light Of The Global Financial Crisis, *Journal of Advanced Studies in Finance*, Cilt 1, Sayı 1, 2010, s.108.

⁵⁷ İlker PARASIZ, *Modern Bankacılık: Teori ve Uygulama*, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2. Baskı, 2007, s. 3.

sahipleri tarafından sunulan kaynak fazlasını, fon ihtiyacı olan tüketicilere aktarır.⁵⁸ Daha açık bir ifadeyle bu kurumların, tasarrufların farklı kullanımlar için mobilize edilmesi, fon tahsisi, bilgi edinme, yatırımcıların izlenmesi ve değerlendirilmesi, mal ve hizmet alışverişini kolaylaştırma, bireylerin ve organizasyonların özel durum riskinin çeşitlendirilmesine yönelik fırsatlar sunması gibi işlevleri vardır.⁵⁹ Finansal sistem içinde para piyasaları ve sermaye piyasaları mevcuttur. Çoğunlukla finansal kurumlar içinde en önemli işlem hacmi, bankalar tarafından gerçekleştirilir. Faktöring, leasing ve sigortacılık gibi diğer finansal kurumlar ise bankalara oranla daha düşük işlem hacimleri ile faaliyet gösterir.⁶⁰

1.3.1. Banka

Günümüzde bankaların çok çeşitli konularda faaliyet gösteriyor olması nedeniyle tüm niteliklerini içine alan bir tanım vermek zorlaşmaktadır. Ancak genel olarak bankalar, “halkın belirli süreler için kullanmadıkları paraları toplayarak, kredi ve plasman şeklinde işleten, hisse senedi ve tahvil alım satımına aracılık eden, para havalesi, kasa kiralama, senet tahsili, emanet kabulü, teminat verme, döviz alım satımı yapma gibi işleri gören”⁶¹ finansal kurumlar olarak tanımlanabilir. Daha kısa ve kapsamlı bir tanımlama verilecek olursa bankalar, “sermaye, para ve kredi konularına giren her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel ve kamusal kişilerle işletmelerin bu alandaki her türlü gereksinimlerini karşılama faaliyetlerini”⁶² konu edinen finansal kurumlardır.

Banka kavramı genel olarak, mevduat bankaları, katılım bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarını ifade etmektedir. Mevduat bankalarının asıl fonksiyonu, “kendi nam ve hesabına mevduat kabul etmek ve kredi kullandırmak”; katılım bankalarının asıl fonksiyonu, “özel cari ve katılma hesapları yoluyla fon toplamak ve kredi kullandırmak”; kalkınma ve yatırım bankalarının asıl fonksiyonu, “mevduat veya

⁵⁸ Abdüllatif ŞENER, “Finansal Piyasalarda Kurumsal Regülasyon”, **Sosyoekonomi**, Temmuz-Aralık, 2012-2, s.172-194, s.176.

⁵⁹ Nils HERGER, Roland HODLER ve Michael LOBSIGER, “What Determines Financial Development? Culture, Institutions or Trade”, **Review of World Economics / Weltwirtschaftliches Archiv**, 10/1/2008, Cilt 144, Sayı 3, 2008, s.558-587, s.571.

⁶⁰ ŞENER, **a.g.m.** s.176.

⁶¹ Halil SEYİDOĞLU, **Ekonomik Terimler: Ansiklopedik Sözlük**, 2. Baskı, İstanbul: Güzem Can Yayınları, 1999, s.46.

⁶² A. Aslan ŞENDOĞDU, **Bankacılığa Giriş**, Ankara: Mestek, 2006, s.3.

katılım fonu kabul etme dışında; kredi kullandırma esas olmak üzere faaliyet gösterme ve/veya özel kanunlarla kendilerine verilen görevleri yerine getirme” faaliyetlerini kapsamaktadır.⁶³

Bankaların faaliyetleri, teknolojiadaki değişimin de etkisi ile gün geçtikçe çeşitlenmektedir. Ancak genel olarak banka faaliyetleri arasında şunlar sayılabilir: “mevduat kabulü, katılım fonu kabulü, nakdî, gayrinakdî her cins ve surette kredi verme işlemleri, nakdî ve kaydî ödeme ve fon transferi işlemleri, muhabir bankacılık veya çek hesaplarının kullanılması dahil her türlü ödeme ve tahsilat işlemleri, çek ve diğer kambiyo senetlerinin iştirası işlemleri, saklama hizmetleri, kredi kartları, banka kartları ve seyahat çekleri gibi ödeme vasıtalarının ihracı ve bunlarla ilgili faaliyetlerin yürütülmesi işlemleri, efektif dahil kambiyo işlemleri; para piyasası araçlarının alım ve satımı; kıymetli maden ve taşların alımı, satımı veya bunların emanete alınması işlemleri, ekonomik ve finansal göstergelere, sermaye piyasası araçlarına, mala, kıymetli madenlere ve dövizde dayalı; vadeli işlem sözleşmelerinin, opsiyon sözleşmelerinin, birden fazla türev aracı içeren basit veya karmaşık yapıdaki finansal araçların alımı, satımı ve aracılık işlemleri, sermaye piyasası araçlarının alım ve satımı ile geri alım veya tekrar satım taahhüdü işlemleri, sermaye piyasası araçlarının ihraç veya halka arz yoluyla satışına aracılık işlemleri, daha önce ihraç edilmiş olan sermaye piyasası araçlarının aracılık maksadıyla alım satımının yürütülmesi işlemleri, başkaları lehine teminat, garanti ve sair yükümlülüklerin üstlenilmesi işlemleri gibi garanti işleri, yatırım danışmanlığı işlemleri, portföy işletmeciliği ve yönetimi, hazine müsteşarlığı ve/veya merkez bankası ve kuruluş birlikleri nezdinde oluşturulan bir sözleşme kapsamında üstlenilen yükümlülükler çerçevesinde alım satım işlemlerine ilişkin piyasa yapıcılığı, faktöring ve forfaiting işlemleri, bankalararası piyasada para alım satımı işlemlerine aracılık, finansal kiralama işlemleri ve sigorta acenteliği ve bireysel emeklilik aracılık hizmetleri”.⁶⁴

1.3.2. Sigorta Kuruluşu

Sigorta, aynı veya benzer risklere maruz olan bireylere ve kuruluşlara yönelik olarak risklerin gerçekleşmesi halinde ortaya çıkması olası ihtiyaçların, belirli bir prim

⁶³ 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, Madde 2.

⁶⁴ 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, Madde 4.

karşılığında giderilmesini amaçlayan sözleşmedir. Sigorta kuruluşunun temel işlevi, söz konusu risklerin etkilediği kişilere/kuruluşlara, zararlarının minimuma indirilmesi alanında hizmet sağlamaktır.⁶⁵

Sigorta kuruluşlarının temel işlevi, riskin oluşumundan önce primlerin toplanması ve riskin oluşmasını takiben hasar ödemelerinin yapılmasıdır.⁶⁶ Riski farklı şekillerde tanımlamak mümkündür ancak sigorta kuruluşları genel olarak riski, hasar sıklığı ve hasarın önem derecesine göre ölçer.⁶⁷ Gelişen ve karmaşıklaşan iş hayatının da etkisiyle risk türleri de çeşitlenmektedir ve korunma kültürü geliştikçe sigortalanan risk çeşitliliği de artmaktadır. Sigortanın esas unsuru olan risk, doğru ölçüm, değerlendirme ve yönetim amacıyla çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir: ifade ettiği anlam açısından (spekülatif ve gerçek), etki alanlarına göre (temel riskler ve özel riskler), gerçekleşmesine etki eden faktörler (fiziksel riskler ve moral riskler) ve diğer risk ayrımları (kişilerle, mal varlığıyla, sorumlulukla ilgili riskler, sosyal, fiziksel ve ekonomik riskler v.b.).⁶⁸

Sigorta kuruluşları, genel olarak uzun vadeli fonları sağlayan “hayat branşı” ve kısa vadeli fonları sağlayan “hayat dışı branşlar” şeklinde iki farklı alanda faaliyet gösterirler. Sigorta kuruluşu, topladığı primin bir kısmını teminat olarak nezdinde saklarken bir kısmını da güven ve likidite öncelik, kârlılık ise sonraki hedef olmak üzere, sermaye piyasalarında değerlendirir.⁶⁹

1.3.3. Finansal Kiralama (Leasing)

Faaliyetlerin yerine getirilmesi kapsamında işletmelerin çeşitli menkul ve gayrimenkul değerlere ihtiyacı olur ancak her zaman bu varlıkların satın alınması önemli bir fon gerektirmesi nedeniyle mümkün olmayabilir veya bu seçenek işletme için ekonomik olmayabilir. Bu durumda varlığın, kiralanması yoluyla edinimi tercih

⁶⁵ Hakan ÇETİNTAŞ ve Ömer Faruk BİÇEN, “Türkiye’de Sigortacılık Sektörünün Etkinlik Analizi”, **TİSK Akademi**, Cilt 7, Sayı 14, s. 124-154, 2012, 126-127.

⁶⁶ Mesut DOĞAN, “Sigorta Firmalarının Sermaye Yapısı ile Karlılık Arasındaki İlişki: Türk Sermaye Piyasası Üzerine Bir İnceleme”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Ocak/2013, s.121-136, s.112.

⁶⁷ Paul KOFFMAN and Gregory P. NINI, “Do Insurance Companies Possess An Informational Monopoly? Empirical Evidence from Auto Insurance”, **The Journal of Risk and Insurance**, Cilt 80, Sayı 4, 2013, s.1001-1026, s.1006.

⁶⁸ Şebnem URALCAN, **Temel Sigorta Bilgileri ve Sigorta Sektörünün Yapısal Analizi**, 3. Baskı, İstanbul: Hiperlink Yayınları, 2011, s.9-12.

⁶⁹ ÇETİNTAŞ ve BİÇEN, **a.g.e.**, s.126-127.

edilmektedir.⁷⁰ Çoğunlukla orta vadeli bir kredi işlemi olarak kabul edilen finansal kiralamada, kredi kiracıya nakit olarak verilmediği için genel kredi ilişkisinden farklı bir durumu ifade eder.⁷¹

Finansal kiralama işlemi, “bir kiralama şirketinin kiracı konumundaki bir işletmenin ihtiyaçlarına uygun bir menkul veya gayrimenkul değeri satın alıp, bunu belirli bir süre için bu işletmenin kullanımına tahsis etmesi”⁷² olarak tanımlanmaktadır. Daha açık bir ifadeyle finansal kiralamada, makine, tesis, araç- gereç, bina gibi yatırım mallarına ilişkin kullanma hakkı, sözleşme ile belirlenen bir kira bedeli karşılığında ve belirlenen süre için elde edilmektedir.⁷³ Finansal kiralama şirketi, çeşitli varlıklar için kiralama hizmeti sunabileceği gibi tek bir varlık üzerine yoğunlaşan bir finansal kurum olarak da hizmet verebilir. Finansal kiralamaya konu yatırım malları, makine benzeri maddi varlıklar yanında patent, lisans ve marka benzeri maddi olmayan nitelikteki varlıklar da olabilir.⁷⁴

Kiralama, IAS 17 (*International Accounting Standard 17 – Uluslararası Muhasebe Standardı 17*) kapsamında, kiraya veren ve kiralayan arasındaki sözleşme kapsamında bir ödeme veya ödeme planına bağlanan ve taraflarca kararlaştırılan süre boyunca, bir varlığa ilişkin kullanım hakkının, kiraya veren tarafından kiracıya devredildiği sözleşme olarak tanımlanır. Aynı standartta finansal kiralamanın, bir varlığın mülkiyetine sahip olmaktan kaynaklanmış tüm risklerin ve yararların devredildiği sözleşme olduğu ifade edilir ve belirlenen sözleşme süresinin sonuna gelindiğinde mülkiyet devredilebilmesi gibi devredilmemesi de söz konusu olabilecektir. Finansal kiralama literatüründe yer verilen “yararlı ömür”, kiralama süresinin başladığı tarihten itibaren ve kiralama süresine ilişkin bir sınıra bağlı olmadan, bir varlığın, işletmeye ekonomik fayda sağlaması beklenen tahmini ömrü olarak tanımlanmaktadır. Kiralama, finansal kiralama ve faaliyet kiralaması olarak iki sınıfta ele alınır ve faaliyet kiralaması, finansal kiralama dışında kalan kiralama durumunu ifade eder. Yani bir varlığın mülkiyetine sahiplikten kaynaklanan tüm risklerin ve

⁷⁰ Ahmet GÖKGÖZ, “Finansal Kiralama İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 35, Ocak 2013, s. 107-122, s. 107.

⁷¹ Nuray ERGÜL ve Veli AKEL, “Finansal Kiralama Şirketlerinin Finansal Performansının Topsis Yöntemiyle Analizi”, **MÖDAV**, 2010 0/13, s. 91-118, s.92-93.

⁷² İsmet MUCUK, **Temel İşletme Bilgileri**, 5. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2008, s.162.

⁷³ MUCUK, **a.g.e.**, s.162.

⁷⁴ İlker PARASIZ, **Para, Banka ve Finansal Piyasalar**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2009, 9. Baskı, s.721.

yararların devredebildiği kiralama işlemleri finansal kiralama olarak tanımlanırken, bu şekilde tamamının devredilmediği kiralamalar faaliyet kiralaması olarak tanımlanmaktadır.⁷⁵

1.3.4. Faktoring

Faktoring, “vadeli satış yapan firmaların her türlü mal ve hizmet satışından doğan alacak haklarını factor adı verilen finansal kuruluşlara satmak suretiyle kısa vadeli kaynak sağladıkları bir finansman tekniği”⁷⁶ şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle faktoring, “tamamıyla ticarete dayalı olan doğmuş ve/veya doğacak alacakların finansmanı, garanti altına alınması ve tahsilatıyla ilgilidir.”⁷⁷

Diğer yandan bu tanımlarda vurgulanmayan unsur, faktoring kuruluşunun ancak fatura ile tevsik edilebilen alacakları devralmasının⁷⁸ söz konusu olmasıdır. Bu nedenle BDDK’nin faktoring sözleşmesi tanımına bakmakta yarar vardır: “... mal veya hizmet satışından doğmuş fatura ile tevsik edilen alacaklar ile Kurulca belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde tevsik edilebilen mal veya hizmet satışına bağlı doğacak alacakları devir almak suretiyle, faktoring şirketinin müşterisine sağladığı tahsilat, borçlu ve müşteri hesaplarının tutulmasının yanı sıra finansman veya faktoring garantisi fonksiyonlarından herhangi birini ya da tümünü içeren sözleşmedir.”⁷⁹

Faktoring işleminde üç taraf bulunur: factor (alacakları temlik yoluyla satın alan finansal kuruluş olan faktoring kuruluşu), satıcı firma (mal ve/veya hizmet satışı neticesinde alacaklı duruma gelmiş işletme) ve borçlu firma (mal ve/veya hizmet satın almak suretiyle borçlu duruma gelmiş işletme). Bu yöntem ile işletmeler (satıcı firma), satışlarından doğmuş olan vadeli alacaklarını, peşin bedel karşılığında faktoring kuruluşuna satarken, nakde dönüşen vadeli alacakları sayesinde fon sağlamakta, alacakları factor tarafından takip edilerek vadesinde tahsil edilmekte, alacak hesaplarına ilişkin muhasebe kayıtları tutulmakta, rücu edilemez Faktoring işleminin konu olması

⁷⁵ International Accounting Standard 17, Leases, AC Staff Consolidated Version as of 24 March 2010, EN – EU IAS 17, (17/09/2014) http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/docs/consolidated/ias17_en.pdf

⁷⁶ M. Vefa TOROSLU, **Hukuksal ve Finansal Açıdan Faktoring Teorisi / Uygulaması / Muhasebesi**, İstanbul: Kazancı, 2. Baskı, 2005, s. 1.

⁷⁷ Zafer ATAMAN, Faktoring’de Hukuksal Boyut, Sempozyum Açılış Konuşması, Galatasaray Üniversitesi, İstanbul: Faktoring Derneği, 2009, s. 6.

⁷⁸ Noel RUDDY, Simon MILLS, Nigel DAVIDSON, **Salinger on Factoring**, 4. Baskı, Londra: Sweet & Maxwell Limited, 2006, s. 17.

⁷⁹ 6361 Sayılı Finansal Kiralama, Faktoring ve Finansman Şirketleri Kanunu, 2012, Madde 38.

halinde alacaklarının tahsil edilememe riski üstlenilmekte ve müşterilerin mali durumlarına ilişkin faktoring kuruluşunun ulaştığı bilgiler, işletme ile paylaşılmaktadır.⁸⁰

1.3.5. Kalkınma ve Yatırım Bankaları

Kalkınma ve yatırım bankası, Bankacılık Kanunu çerçevesinde, “mevduat veya katılım fonu kabul etme dışında; kredi kullanırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren ve/veya özel kanunlarla kendilerine verilen görevleri yerine getiren kuruluşlar ile yurt dışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye'deki şubelerini”⁸¹ ifade eder. Kanun gereğince kalkınma ve yatırım bankaları, “mevduat kabulü” ve “katılım fonu kabulü” faaliyetlerini gerçekleştiremezler.⁸² Diğer yandan “Kalkınma ve yatırım bankalarının kendi müstakrizlerinden, ortak ve ortaklıklarından genel esaslar dâhilinde sağladıkları fonlar ile bankalardan, para piyasaları, sermaye piyasaları ve organize piyasalardan sağlayacakları fonlar”, Bankacılık Kanunu’nun uygulanmasında mevduat sayılmamaktadır.⁸³

Kalkınma ve yatırım bankalarında ödenmiş sermaye, ilgili maddeye göre “nakden ve her türlü muvazaadan âri olarak ödenmiş sermayesinin en az otuz milyon Türk Lirası” olarak belirtilen tutarın üçte ikisinden az olamaz.⁸⁴

48. maddenin birinci fıkrasında detaylı şekilde tanımlanmış olarañ kredilere ek olarak, kalkınma ve yatırım bankalarının sağladığı finansmanların kredi sayılacağı haller şu şekilde belirlenmiştir: “finansal kiralama yöntemiyle sağladığı finansmanlar ile katılım bankalarının taşınır ve taşınmaz mal ve hizmet bedellerinin ödenmesi suretiyle veya kâr ve zarar ortaklığı yatırımları, taşınmaz, ekipman veya emtia temini veya finansal kiralama, mal karşılığı vesaikin finansmanı, ortak yatırımlar veya benzer yöntemlerle sağladıkları finansmanlar...”⁸⁵

⁸⁰ TOROSLU, a.g.e., s. 1-5.

⁸¹ 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, Madde 3.

⁸² 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, Madde 4.

⁸³ 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, Madde 60.

⁸⁴ 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, Madde 7.

⁸⁵ 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, Madde 48.

1.3.6. Aracı Kurumlar

Sermaye Piyasası Kanunu 35. maddesinde, sermaye piyasası kurumları sayılmıştır. Bunlar: Yatırım kuruluşları; kolektif yatırım kuruluşları; sermaye piyasasında faaliyette bulunacak bağımsız denetim, değerlendirme ve derecelendirme kuruluşları; portföy yönetim şirketleri; ipotek finansmanı kuruluşları; konut finansmanı ve varlık finansmanı fonları ve varlık kiralama şirketleridir.

Yatırım kuruluşu, “Aracı kurumlar ile yatırım hizmeti ve faaliyetinde bulunmak üzere kuruluş ve faaliyet esasları Kurulca belirlenen diğer sermaye piyasası kurumlarını ve bankaları” ifade etmektedir. Bunlardan aracı kurum, “37. maddenin birinci fıkrasındaki yatırım hizmet ve faaliyetlerinden (a), (b), (c), (e) ve (f) bentlerinde yer alanları münhasıran olmak üzere Kurul tarafından yetkilendirilen yatırım kuruluşunu”⁸⁶ ifade etmektedir. Maddede bahsi geçen bentlerle aracı kurumlar için kanun kapsamına giren yatırım hizmet ve faaliyetleri şu şekildedir⁸⁷:

- a) “Sermaye piyasası araçlarıyla ilgili emirlerin alınması ve iletilmesi
- b) Sermaye piyasası araçlarıyla ilgili emirlerin müşteri adına ve hesabına veya kendi adına ve müşteri hesabına gerçekleştirilmesi
- c) Sermaye piyasası araçlarının kendi hesabından alım ve satımı
- d) Sermaye piyasası araçlarının halka arzında yüklenimde bulunularak satışa aracılık edilmesi
- e) Sermaye piyasası araçlarının halka arzında yüklenimde bulunmaksızın satışa aracılık edilmesi”

Yatırım kuruluşlarının kuruluş şartlarının düzenlendiği 43. madde gereğince SPK’nin bir aracı kurumun kuruluşuna izin vermesi için gerekli koşullar aşağıda yer almaktadır⁸⁸:

- a) “Anonim ortaklık şeklinde kurulmaları,

⁸⁶ Sermaye Piyasası Kanunu, Madde 3.

⁸⁷ Sermaye Piyasası Kanunu, Madde 37.

⁸⁸ Sermaye Piyasası Kanunu, Madde 43.

- b) Paylarının tamamının nama yazılı olması,
- c) Paylarının nakit karşılığı çıkarılması,
- d) Sermayelerinin Kurulca belirlenen miktardan az olmaması,
- e) Esas sözleşmelerinin bu Kanun ve ilgili düzenlemelerde yer alan hükümlere uygun olması,
- f) Kurucularının bu Kanunda ve ilgili düzenlemelerde belirtilen şartları haiz olması,
- g) Ortaklık yapısının şeffaf ve açık olması gerekir.”

SPK’nin çıkarmış olduğu “Yatırım Kuruluşlarının Kuruluş ve Faaliyet Esasları Hakkında Tebliğ”⁸⁹ de ise aracı kurumları da içeren detaylı düzenlemeler yapılmıştır. Bu kapsamda, dar yetkili, geniş yetkili ve kısmi yetkili aracı kurum⁹⁰ ayırmalarına da yer verilmiştir. Tebliğin 7. maddesi gereğince aracı kurumlar, "menkul değerler" veya "menkul kıymetler" ibarelerine ticaret unvanlarında yer vermek durumundadır. Burada amaç, unvanın yatırım hizmetleri ve faaliyetlerini göstermesidir. Geniş yetkili aracı kurumlar tarafından kullanılacak ibareler farklıdır: "yatırım menkul değerler" veya "yatırım menkul kıymetler".⁹¹ Aracı kurumlarda yönetim kurullarının düzenlendiği 15. maddeye göre kurulda asgari üç üyenin bulunması gerekmektedir.⁹²

⁸⁹ III-39-1 Yatırım Kuruluşlarının Kuruluş Ve Faaliyet Esasları Hakkında Tebliğ, 17/12/2013 tarih ve 28854 sayılı Resmi Gazete.

⁹⁰ “d) Dar yetkili aracı kurum: Kurulun yatırım hizmetleri ve faaliyetleri ile yan hizmetlere ilişkin esaslar ile ilgili düzenlemeleri uyarınca emir iletimine aracılık ve/veya yatırım danışmanlığı faaliyetlerinden herhangi birini yürütecek olan aracı kurumu,⁹⁰

e) Geniş yetkili aracı kurum: Kurulun yatırım hizmetleri ve faaliyetleri ile yan hizmetlere ilişkin esaslar ile ilgili düzenlemeleri uyarınca portföy aracılığı faaliyeti, genel saklama hizmeti ve/veya aracılık yüklenimi faaliyetinden herhangi birini yürütecek olan aracı kurumu,

ğ) Kısmi yetkili aracı kurum: Kurulun yatırım hizmetleri ve faaliyetleri ile yan hizmetlere ilişkin esaslar ile ilgili düzenlemeleri uyarınca işlem aracılığı, en iyi gayret aracılığı faaliyeti, sınırlı saklama hizmeti ve/veya portföy yöneticiliği faaliyetinden herhangi birini yürütecek olan aracı kurumu” ifade eder.

Yatırım Kuruluşlarının Kuruluş Ve Faaliyet Esasları Hakkında Tebliğ, Madde 4.

⁹¹ Yatırım Kuruluşlarının Kuruluş Ve Faaliyet Esasları Hakkında Tebliğ, Madde 7.

⁹² Yatırım Kuruluşlarının Kuruluş Ve Faaliyet Esasları Hakkında Tebliğ, Madde 15.

1.3.7. Konut ve Varlık Finansmanı ile İpotek Finansmanı Kuruluşları

Sermaye Piyasası Kanunu'nun beşinci bölümünde “Konut ve Varlık Finansmanı ile İpotek Finansmanı Kuruluşları” ele alınmış ve ilgili bölümde Madde 57, 58, 59, 60 ile çeşitli düzenlemeler yapılmıştır.

Konut finansmanı kuruluşları tarafından tüketicilere konut finansmanı kapsamında doğrudan kredi kullandırılmaktadır. Bunun yanında, finansal kiralama yapma izni olan bankalarla BDDK'nin konut finansmanı faaliyetinde bulunmasına izin verdiği finansal kiralama ve finansman şirketleri de konut finansmanı kuruluşları kapsamına girmektedir. Varlık finansmanı ise konut finansmanı kapsamındaki dâhil olmak üzere SPK'nın uygun bulduğu varlıklara dayalı sermaye piyasası araçlarının ihracını ifade etmektedir. Konut finansmanı kuruluşlarının, ipotek veya SPK tarafından uygun görülen teminatlar ile krediyi güvence altına alması zorunludur.⁹³

İpotek finansmanı kuruluşları ise “konut ve varlık finansmanı kapsamında, türleri ve nitelikleri Kurulca belirlenen varlıkların devralınması, devredilmesi, devralınan varlıkların yönetimi ve varlıkların teminat olarak alınması” ve SPK'nın uygun bulduğu diğer faaliyetlerin gerçekleştirilmesi amacıyla kurulan kuruluşları ifade etmektedir. Bu kuruluşların, konut veya varlık finansmanı fonu kurmadan ipotek veya varlığa dayalı sermaye piyasası aracı ihraç etme imkânı vardır. Burada bahsi geçen ipotek ve varlığa dayalı menkul kıymetler ile “ilgili fonların veya ipotek finansmanı kuruluşlarının portföyündeki varlıklar karşılık gösterilerek ihraç edilen sermaye piyasası araçları” ifade edilmektedir.⁹⁴

Kanunda varlık kiralama kuruluşları, sadece kira sertifikası ihraç etmek için kurulan anonim ortaklıkları ifade eder. Bir sermaye piyasası aracı olan kira sertifikaları, “her türlü varlık veya hakkın finansmanını sağlamak amacıyla varlık kiralama şirketleri tarafından ihraç edilen ve sahiplerinin bu varlık veya haklardan elde edilen gelirlerden payları oranında hak sahibi olmalarını sağlayan” araçlardır ve nitelikleri SPK tarafından belirlenir.⁹⁵

⁹³ Sermaye Piyasası Kanunu, Madde 57.

⁹⁴ Sermaye Piyasası Kanunu, Madde 60.

⁹⁵ Sermaye Piyasası Kanunu, Madde 61.

1.3.8. Portföy Yönetim Şirketleri

Bu anonim ortaklıkların temel faaliyet alanı, yatırım fonlarını kurmak ve yönetmektir. SPK'den alınan izin sonrasında kurulan ve faaliyete geçen portföy yönetim şirketleri tarafından yatırılmış olan “teminatlar rehnedilemez, kamu alacakları için olsa dahi haczedilemez, kullanılma amaçları dışında tasarruf edilemez, üçüncü kişilere devredilemez, iflas masasına dâhil edilemez ve üzerlerine ihtiyati tedbir konulamaz.”⁹⁶ Portföy Yönetim Şirketleri'nin yapabileceği yan hizmetler şunlardır:⁹⁷

- a) “Sermaye piyasaları ile ilgili danışmanlık hizmetleri sunulması
- b) Yatırım hizmetleri ve faaliyetleri ile sınırlı olarak kredi ya da ödünç verilmesi ve döviz hizmetleri sunulması
- c) Sermaye piyasası araçlarına ilişkin işlemlerle ilgili yatırım araştırması ve finansal analiz yapılması veya genel tavsiyede bulunulması
- d) Aracılık yükleniminin yürütülmesi ile ilgili hizmetlerin sunulması
- e) Borçlanma veya başka yollardan finansman sağlanmasında aracılık hizmeti sunulması
- f) Servet yönetimi ve finansal planlama yapılması
- g) Kurulca belirlenecek diğer hizmet ve faaliyetlerde bulunulması”

1.3.9. Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar

Düzenleyici ve denetleyici kurumlar sürdürülebilir bir finansal sistem ve istikrarlı bir piyasa için en önemli unsurlardır. Ekonomide özellikle 2. Dünya Savaşı sonrası başlayan dönüşüm, 1980'li yıllardan itibaren ekonomilerin devletçi kimlikten sıyrılıp rekabetçi serbest piyasa ekonomisine geçişi ile beraber hızlanmış; devlet ise müdahaleci kimliğinden düzenleyici kimliğe doğru adımlar atmıştır. Devlet, bu kurumlar vasıtasıyla piyasaları şekillendiren değil düzenleyen ve denetleyen pozisyonuna gelmiş, yine bu kurumlar sayesinde piyasanın siyasi iktidarlar tarafından

⁹⁶ Sermaye Piyasası Kanunu, Madde 55.

⁹⁷ Sermaye Piyasası Kanunu, Madde 38.

manipüle edilmesi önlenerek piyasalara rasyonellik kazandırılmaya çalışılmıştır. 1970'lerin sonunda küresel ekonomik dönüşümün hız kazanması ile sayıları artan ve Bağımsız İdari Otoriteler (BİO) olarak da isimlendirilen bu kurumlar, ABD'de çok önceleri, 1880'li yıllarda ortaya çıkmıştır. Avrupa ve Türkiye'de idari yapıda güçlü bir biçimde yer almaya başlamaları ise 1980 ve sonrası dönemde olmuştur. 1980'lerden sonra gerek Avrupa'da gerekse Türkiye'deki özelleştirme uygulamaları ile regülasyon ihtiyacı daha çok hissedilmeye başlanmış ve BİO'lar ile özelleştirme sonrası oluşan problemler aşmaya çalışılmıştır. Merkezi planlamayı terk eden ülkelerin de büyük ölçüde özelleştirme ile karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Aynı şekilde bu ülkelerdeki regülasyon kurumlarına da ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Bu kurumların ortaya çıkışının ikinci nedeni ise teknolojinin katkısıyla hızla gelişen, karmaşık bir hal alan ve aynı zamanda uzmanlaşmayı gerektiren altyapı (telekomünikasyon, enerji gibi), finans, rekabet gibi alanlarda siyasal iktidarların ve ekonomik baskı gruplarının olumsuz etkilerinden uzak olarak faaliyetlerini sürdürmek için regülasyon kurumları oluşturulmuş olmasıdır. Bu kurumların, bahsedilen alanlarda izin verme, kural koyma, izleme, yaptırım uygulama, kamuoyunu bilgilendirme, bilgi isteme, araştırma – geliştirme faaliyetlerinde bulunma, anlaşmazlıkları çözme hususlarında görev ve yetkileri bulunmaktadır.⁹⁸

Serbest piyasa ekonomisinin düzenli bir şekilde işlemlerini sağlamak, bağımsız idari otoritelerin temel kuruluş amaçlarından bir tanesidir. Bu anlamdaki ilk kurumsal örnek 1887 yılında ABD'de kurulmuş olan Eyaletlerarası Ticaret Komisyonu (*Interstate Commerce Commission*)'dur. ABD'de akla gelebilecek hemen tüm alan ve konularda düzenleyici kurumlar bulunmaktadır. BİO'lar, ABD'de, 1990'lı yıllarda dünyadaki genel eğilim doğrultusunda reforma tabi tutulmuştur. 1990'larda Yeni Kamu İşletmeciliği (*New Public Management*) modeli, ABD'de BİO'ların dönüşümü için önemli bir zemin hazırlamıştır. Özel sektördeki yönetim anlayışının kamu yönetimine uygulanması için gerekli temelleri atan Yeni Kamu İşletmeciliği modeli çerçevesinde, ABD'de "reinventing government" (devleti yeniden yaratma) adı ile yeni bir program hazırlanmıştır. Program, dönemin Başkan Yardımcısı Al Gore (1993-2001) tarafından

⁹⁸ Mehmet KARAKAŞ, "Devletin Düzenleyici Rolü ve Türkiye'de Bağımsız İdari Otoriteler", **Maliye Dergisi**, Sayı 154, Ocak-Haziran 2008, s.100

uygulamaya konulmuştur. Bu kurumların özel şirket gibi hareket etmelerine de olanak veren bir yeniden yapılandırma programlanmıştır.⁹⁹

ABD’de iktisadi regülasyonla ilgili büyüklükleri nedeniyle The Interstate Commerce Commission ile birlikte Big Seven olarak adlandırılan en önemli kurumlar şunlardır: The Federal Trade Commission (1914), The Federal Power Commission (1935), The Federal Communications Commission (1934), The Securities and Exchange Commissions (1934), The National Labor Relations Board (1935), The Civil Aeronautics Board (1938).¹⁰⁰

BİO’lar konusunda Kıta Avrupası ile ABD arasında görülen farklı tarihi gelişimin arkasında, genel itibariyle, piyasa ekonomisi ve piyasaların işleyişi hakkındaki temel inanç ve anlayış farklarının bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.¹⁰¹ Bu kurumlar Avrupa’da hesap verebilirlikleri ve meşruiyetleri bakımından oldukça tartışılmaktadır. 1970’lerin sonundan itibaren, iktisadi alanda küresel ölçekteki gelişmeler ve Avrupa Birliği çerçevesinde, Avrupa ekonomilerinin hızla ivme kazanan bir bütünleşme sürecine girmeleri, düzenleme ve idari otoriteler konusunda Avrupa’da çok önemli gelişmeleri beraberinde getirmiştir. ABD’deki örneklerine benzer çok sayıda özel düzenleyici kurum ortaya çıkmış ve bu kurumların kamu politikaları alanında hissedilir ölçüde etkileri olmaya başlamıştır.¹⁰²

1929 Buhranı’na devletleşme yoluyla tepki veren Avrupa için regülasyon kavramı ABD’ye nazaran çok daha yeni bir konu olmakla beraber Avrupa Birliği’ne bağlı düzenleyici ve denetleyici kurumların, daha çok kamuyu ilgilendiren konularda şeffaf ve doğru bilgiyi yayma, bilimsel ve teknik uzmanlık konularında takip ve kamuoyunu aydınlatma gibi görevleri vardır. Kriz sonrası dönemde yeniden yapılanma çalışmaları yapan AB, eski üç kurumun görev ve yetkilerini yeniden düzenleyerek 2010 yılında finansal piyasalar için üç Avrupa Denetleme Otoritesi’nin kurulmasını

⁹⁹ OECD, **Distributed Public Governance: Agencies, Authorities, and Other Government Bodies**, Paris, 2002, s.256. (29.04.2015)

¹⁰⁰ Alfred C. AMAN Jr., “Administrative Law in a Global Era: Progress Deregulatory Change and the Rise of the Administrative Presidency”, **Cornell Law Review**, Cilt 73, No. 6, Eylül 1988, s. 1101.

¹⁰¹ E. Ünal ZENGİNOBUZ, “Origins of Theories of Regulation in Economic Analysis and Some Observations on Possible Development of Regulatory Institutions in Turkey”, **Boğaziçi University Review of Social, Economic, and Administrative Studies**, , Sayı: 9, No: 2, 1995, s.32.

¹⁰² TÜSİAD, Bağımsız Düzenleyici Kurumlar ve Türkiye Uygulaması, TÜSİAD-T/2002-12/349, İstanbul, Aralık 2002, s.79. (29 .04.2015)

onaylamıştır. Bunlar Avrupa Bankacılık Otoritesi (*European Banking Authority – EBA*), Avrupa Sigorta ve Emeklilik Otoritesi (*European Insurance and Occupational Pensions Authority – EIOPA*) ve Avrupa Menkul Kıymetler ve Piyasalar Otoritesi (*European Securities and Markets Authority – ESMA*)’dır. Bu kurumların tamamı özerktir. Denetleme otoritelerine ek olarak AB çapında finansal sistemin bir bütün olarak istikrarını sağlamak ile sorumlu olan Avrupa Sistemik Risk Kurulu (*European Systemic Risk Board – ESRB*) isimli bir kurul da oluşturulmuştur. ¹⁰³

Ülkemiz açısından bakacak olursak klasik idari yapılanmanın dışında mali ve idari özerkliği olan BİO’lara ihtiyaç duyulmasının en önemli sebepleri, kuruldukları alanlardaki hızlı gelişim ve değişime ayak uyduracak şekilde karar alma gereği (geleneksel idari yapılanma nedeniyle pek mümkün olamamakta), faaliyette bulunan telekomünikasyon, enerji, rekabet, ihale, iletişim gibi alanların gerektirdiği uzmanlık ve özelleştirme sonrası piyasaların düzenlenmesi olarak ifade edilebilir. ¹⁰⁴

Bağımsız idari otoriteler faaliyetleri konusunda yargısal denetim dışında merkezi yönetim kuruluşları tarafından hiyerarşi veya vesayet türü bir idari denetime tabi tutulmamaktadır. Ancak bu kurum veya kurulların kuruluş yasalarında ilgili bakanlık ya da ilişkili bakanlık kavramlarının varlığı görülmektedir. ¹⁰⁵

Ülkemizde BİO’lar kamu tüzel kişiliğini haizdir. Bu hususta kaynağını anayasadan almakta olup idari ve mali özerkliğe sahiptir. ¹⁰⁶ BİO’lar faaliyette bulundukları alanlarla ilgili düzenleme yapma yetkisine sahiptir. Bu düzenleme yetkilerini yönetmelik çıkararak kullanabilir. Bunların dışında karar, tebliğ gibi adlar altında da düzenlemeler yapabilmektedir. ¹⁰⁷

BİO’ların üyeleri RTÜK hariç Bakanlar Kurulu tarafından atanmaktadır. BİO’lar kendi görevleri ile ilgili alanlarda idari ve parasal yaptırımlar uygulama

¹⁰³ Türkiye Cumhuriyeti Avrupa Birliği Bakanlığı, Avrupa Birliği’nde Yeni Denetleyici Otoriteler, Ankara, Kasım 2011, s. 5-6, (10/05/2015) http://www.abgs.gov.tr/files/EMPB/avrupa_birligi_nde_yeni_denetleyici_otoriterler.pdf

¹⁰⁴ KARAKAŞ, a.g.e., s.118

¹⁰⁵ Eftal DÖNMEZ, “Türkiye’de Bağımsız İdari Otoriteler”, **Ankara Barosu Dergisi**, Sayı:2, 2003, s.73-74.

¹⁰⁶ A.Ülkü AZRAK, Rekabet Kurumu Tarafından Düzenlenen Bağımsız İdari Otoriteler Sempozyumu’ndaki Değerlendirmeleri, Kasım 2001, Ankara, (06.05.2015) <http://www.rekabet.gov.tr/File/?path=ROOT/1/Documents/Etkinlik+Kitab%C4%B1/etkinlikkitap9.pdf>

¹⁰⁷ Turgut TAN, “Bağımsız İdari Otoriteler veya Düzenleyici Kurullar”, **Amme İdaresi Dergisi**, 2002, Haziran, Cilt 35, Sayı: 2, s.15.

konusunda geniş yetkilere sahiptir. Türkiye’de ilk kurulan BİO, 1981 tarihli Sermaye Piyasası Kurulu’dur. Türkiye’de piyasalar ile ilgili faaliyet sürdüren yedi BİO vardır. Bunlar; Sermaye Piyasası Kurulu (1981), Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (1999), Telekomünikasyon Kurumu (2000), Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu (2001), Rekabet Kurumu (1994), Şeker Kurumu (2001), Tütün, Tütün Mamulleri ve Alkollü İçkiler Piyasası Düzenleme Kurumu (2002)’dur. Ayrıca diğer alanlarda faaliyet gösteren Radyo ve Televizyon Üst Kurulu (1994), Kamu İhale Kurumu (2002), Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu (2002), Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (2008) gibi kurumlar da mevcuttur.

Çalışmamızın bu bölümünde konunun esasını teşkil eden alt konulardan biri olarak ekonomik yapının tarihsel gelişimi açıklanmaya çalışılmış; günümüz modern finansal piyasalarının temel aldığı tarihi kavramlar örneklerle belirtilmeye çalışılmıştır. Ayrıca günümüz finansal yapısındaki başlıca finansal kuruluşlar hakkında bilgi verilmeye çalışılarak bunların gerek çalışmamız gerekse literatür açısından önemleri irdelenerek okuyucuların daha net bir görüşe sahip olması amaçlanmıştır. Gelişen finansal piyasaların evrimleşmesi sonucu kurumsal yönetimin nasıl ortaya çıktığı, bu kavramın değişik kültürlerde olan yansıması ve çeşitli finansal kuruluşların, kendi iş yapış modellerine özgü bir yönetim anlayışını nasıl benimseyebileceği 2. Bölüm’de açıklanmaya çalışılacaktır.

2. BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM VE BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU

Bu bölümde çalışma kapsamındaki yönetim kuramlarıyla bunların çalışmamızla olan bağlantılarına değinilmeye çalışılarak kurumsal yönetim mekanizmaları detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılacaktır. Ayrıca bu bölümde küresel anlamda hukuki çerçeve konusunda bilgi de verilirken Türkiye özelinde kurumsal yönetim mevzuatı da daha detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1. Kurumsal Yönetimin Önemi

Kurumsal yönetimin, işletmeler, toplum ve çevre gibi farklı taraflara sağladığı faydalar, işletme ve pazarlama yaklaşımı çerçevesinde, taraflar için ayrı ayrı belirlenmiştir¹⁰⁸. Tablo 1’de söz konusu faydalar özetlenmeye çalışılmıştır. Bunun yanında, gelişmekte olan ülkelerde henüz yeterli çalışma yürütülmediği için kurumsal yönetimin doğrudan yoksulluğu azalttığı yönünde bulgulara ulaşmak zordur. Ancak Kenya ve Zambiya gibi ülkeler üzerine yapılan çalışmalarda, işletmelerin kurumsal yönetim faaliyetleri neticesinde yardımlar; sosyal alanlar, sağlık ve eğitim alanlarında bağışlarla işletmelerin topluma fayda sağladığı görülmektedir.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Wagbara S. OWAZUAKA ve Ikechi P. OBINNA, “Corporate Social Responsibility: The Marketing Implications”, **International Journal of Academix Research**, Temmuz 2014, Sayı 6-4, s. 222.

¹⁰⁹ John O. OKPARA ve Pamela M. WYNN, “Stakeholders’ Perceptions About Corporate Social Responsibility: Implications for Poverty Alleviation”, **Thunderbird International Business Review**, Cilt 54, Sayı 1, 2012, s.91-103, s.94.

Tablo 1: İşletme ve Pazarlama Yaklaşımı ile Kurumsal Yönetimin Faydaları

İşletmeye faydaları	Topluma faydaları	Çevresel faydaları
• Daha iyi finansal performans • Daha düşük işletme maliyetleri • Pekiştirilen marka imajı ve ün • Artan satışlar ve müşteri bağlılığı • Daha yüksek verimlilik ve kalite • Çalışanları çekme ve elde tutma kabiliyeti • Daha düşük düzenleyici gözetim • Sermaye erişimi • Çalışan çeşitliliği • Ürün güvenliği ve daha az yükümlülük	• Yardımsever katkılar • Gönüllü çalışan programları • Eğitim programları ile alt tabakalar için yürütülen programlara kurumsal katılım • Ürün güvenliği ve kalitesi	• Daha fazla geri dönüşüm • Daha iyi ürün dayanıklılığı ve işlevselliği • Yenilenebilir kaynakların daha fazla kullanılması • İşletme planlarına çevresel yönetim araçlarının dâhil edilmesi

Kaynak: Owazuaka, W. S. ve Obinna, I. P. Corporate Social Responsibility: the Marketing Implications. International Journal of Academic Research Part B, Cilt: 6, Sayı: 4, s.221-226, 2014'ten tablo olarak uyarlanmıştır.

İşletmelerin topluma karşı taşıdıkları sorumluluk üzerine yeni bir tartışma başlatan 2008 finansal krizi sonrası, kısa dönemli kâr maksimizasyonu davranışı, şeffaf olmayan finansal araçlar, riskli borç verme uygulamaları ve genel olarak kurumsal hırs iş dünyasına olan güveni iyice sarıstı. 2013 yılında 26 ülkeyi kapsama alarak yapılan bir araştırmaya göre (Edelman Küresel Güven Barometresi), katılımcıların %58'i (rakamsal olarak 31.000'den fazlası), söz konusu güvenin azaldığını ve bunun en önemli nedenleri arasında ise yöneticilere yönelik yanlış teşvik uygulamaları, yolsuzluk ve rüşvet, liyakatsizlik, yetersiz şeffaflık gibi unsurların yer aldığını vurgulamıştır. Burada dikkat çeken ise güven sarsan temel unsurların tümünün doğrudan işletmelere yönelik olmasıdır. Yapılan araştırmada kamu kontrolü ve düzenlemeleri ancak beşinci sıralarda yer bulmuştur. Diğer bir unsur ise krizin farklı, çeşitli ve geniş alanlara yayılan etkisi, örneğin yükselen işsizlik oranları, iflaslar ve artan kamu borçlarıdır.¹¹⁰ Dolayısıyla tüm

¹¹⁰ Matthias S. FIFKA ve Nicola BERG, "Managing Corporate Social Responsibility for the Sake of Business and Society", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Cilt 21, 2014, s.253-257.

bu unsurlar, işletmelerin kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirmesinin önemine dikkat çekmektedir.

Aynı zamanda, art arda yaşanan krizler, küreselleşmenin hızlanması ile daha entegre ve karmaşık bir yapıda hizmet vermek durumunda kalan bankacılık sektörü ve bankaların aracılık fonksiyonunun, kamuya, finansal piyasalara ve reel sektöre giderek daha yoğun etki etmesi, bankacılık sisteminde yönetimin, dolayısıyla da kurumsal yönetimin önemini her geçen gün artırabilmektedir. Kurumsal yönetimin bu bağlamda taşıdığı önem, kurumsal yönetim literatürü de dikkate alınarak Tablo 2’de, genel çerçevede ve bankalar açısından ele alınarak özetlenmeye çalışılmıştır:

Tablo 2: Kurumsal Yönetimin Önemi

Kurumsal Yönetimin Önemi	Bankalar Açısından Kurumsal Yönetimin Önemi
• Piyasaların krizlere karşı kırılganlığını azaltır • İşletme yönetimini iyileştirici etkisi vardır • Yönetim kurulu yapısı ve işleyişi üzerine iyileştirici, genel kabul gören standartların yaygınlaşmasını sağlar • Raporlama ve kontrol faaliyetlerini daha sistemli hale getirir • Şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk unsurlarını teşvik etmesi ile iş hayatının gelişimine katkı sağlar • Hissedarlık haklarını koruduğu ve söz konusu hakların kullanım imkânını teşvik ettiği için gelişime katkı sağlar • Uluslararası geçerliliği olan sertifikasyon sistemlerini teşvik eder • Finansal kaynaklara erişim imkânını artırır; örneğin kurumsal yönetim derecesi yüksek bir işletme daha düşük bir maliyetle borçlanabilir • Yatırım, büyüme ve istihdam alanlarında olumlu etkiye bulunur • Daha düşük sermaye maliyeti sağlar • Daha yüksek değerlendirme imkânı yaratır • Sermaye dağılımında etkinliği artırır • Daha iyi kaynak dağılımı ve iyi yönetim gibi imkânlar ile operasyonel performansını artırır • Daha az temerrüde yol açması neticesinde riski düşürür • Paydaşlarla daha iyi ilişkiler geliştirilmesine olanak tanır • Ekonomiye olumlu dışsal etkileri vardır	• Bankaların aracılık rolü nedeniyle diğer sistemlere olumlu ve olumsuz etkisi oldukça hızlı ve yoğun olduğundan, kurumsal yönetimin bankalarda kullanımı, kamunun ve piyasaların da istikrarını artırır • Bankalarda performans ve riskin sistemli bir şekilde takip edilmesini teşvik eder • Bankaların sahip olduğu ve diğer kurumlara oranla çok daha çeşitli olan hissedarlar ile iletişimi güçlendirir • Bankacılık sistemine ilişkin kapsamlı, çeşitli ve sıkça güncellenen mevzuatın takibi ve uyumu konusunda kolaylık sağlar • Şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk unsurlarını teşvik etmesi nedeniyle bankacılık sistemine olan güveni artırır • Bankaların gözetimini daha sistemli hale getirmesi nedeniyle hem bireysel bazda hem de bankacılık sistemi bazında gelişimi teşvik eder • Faiz ve kredi riski yönetimini daha sistemli kılar • Bankaların değerlemesi üzerinde olumlu etkisi vardır • Bankaların sermaye maliyeti üzerinde olumlu etkisi vardır • Bankaların performansı üzerinde olumlu etkisi vardır • Bankacılık ve finansal krizlerin neden olduğu riskleri bireysel, kurumsal ve bankacılık sistemi bazında azaltır

Kaynak: Çalışma kapsamında incelenen makalelerden ve kitaplardan uyarlanmıştır.

Banka tarafından etkin fon dağıtımı yapılması, işletmenin maliyetini düşürürken verimlilik artışını da getirebilir. Bu etki hem bireysel olarak işletmelerin hem de ülkenin refahını artıran bir unsur olarak değerlendirilebilir. Diğer bir ifadeyle, bankaların etkin işleyişi, diğer sistemler üzerinde zincirleme bir etkide bulunmaktadır. Böylesi bir etkin işleyiş için ise kurumsal yönetim mekanizmalarının işletilmesi gerekmektedir. Kurumsal yönetim mekanizmalarının işletilmesi halinde, sermaye dağıtımında kullanılan kriterlerle inceleme ve takip aşamalarındaki sistemli hareket, sermayenin daha verimli dağıtılmasına imkân tanıyacak ve böylece bankaların fonladıkları işletmelerde aradıkları gerçekçi ve ayrımcılığa yol açmadan oluşturulan kriterlerin gelişmesi ile bu işletmelerin de kurumsal yönetim mekanizmaları gelişecektir. Tersisi durumda, etkin işlemeyen bir bankacılık sistemi, ülke ekonomilerine önemli zararlar verebilmekte hatta küresel nitelikteki krizleri tetikleyebilmekte, özellikle reel sektöre verdiği zararın da etkisi ile yoksulluğu artırmaktadır. BIS tarafından kurumsal yönetimin bankaları nasıl etkilediği aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

111

- “Kurumsal hedeflerin oluşturulması,
- Günlük operasyonel faaliyetlerin sürdürülmesi,
- Hissedarlara karşı hesap verme sorumluluğunun yerine getirilmesi ve bütün paydaşların çıkarlarının gözetilmesi,
- Operasyonların mevcut yasal düzenlemelere uygun, sağlıklı ve şeffaf bir şekilde devam ettirilmesi,
- Mevduat sahiplerinin çıkarlarının korunması.”

2008 finansal krizi ile birlikte ise özellikle finansal sistemde kurumsal yönetimin önemi gündeme taşınmıştır. Söz konusu krizde, kurumsal yönetimin önemli bir faktör olduğunu ileri sürenlerden bazıları şu şekildedir: ¹¹²

¹¹¹ Esra Nemli ÇALIŞKAN ve Başak Turan İÇKE, “Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Türk Bankacılık Sektöründeki Durumu”, **İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt 59, Sayı 2, 2009, s.128.

¹¹² Philip HEYES, “Strengthening the Corporate Governance of Financial Institutions: A Hopeless But Necessary Task?”, Law and Finance Practitioner Lecture, Oxford Law Faculty, 22 Şubat 2012, (20/09/2014)

- OECD Kurumsal Yönetim Yönlendirme Grubu (*OECD Steering Group on Corporate Governance*),
- FSB Üst Düzey Denetçiler Raporu,
- BCBS (Basel Committee on Banking Supervision – Basel Bankacılık Denetim Komitesi),
- AB Finansal Gözetim Üzerine Yüksek Seviye Grubu Raporu (*EU High Level Group on Financial Supervision – The Larosière Report*),
- Finansal Kurumlarda Kurumsal Yönetim Üzerine AB Yeşil Kitap,
- ABD’de Finansal ve Ekonomik Kriz Nedenleri Üzerine Ulusal Komisyon Nihai Raporu.

Kurumsal yönetim unsurlarının bankacılık sistemi başta olmak üzere finansal sisteme entegrasi anlamında önemli katkılar sağlayan kurumlar arasında BIS (*Bank for International Settlements* – Uluslararası Ödemeler Bankası), BCBS ve IIA (*The Institute of Internal Auditors* – Uluslararası İç Denetçiler Birliği) öne çıkmaktadır.

BIS’in katkıları arasında, bankalarda iç kontrol sistemlerinin kurulması ve yönetilmesi için uluslararası ilkeler belirlenmesi, bankalarda şeffaflığın artırılması ile faiz ve kredi riski yönetimine dair ilkelerin belirlenmesi sayılabilir.¹¹³

BCBS’nin “Kurumsal Yönetimin Güçlendirilmesi İçin İlkeler”inde, herhangi bir ekonomide bankaların aracılık rolü dikkate alındığında, kamunun ve piyasaların bankalarda kurumsal yönetimin yetersizliğinden kaynaklanan sorunlara karşı yüksek oranda hassas olması nedeniyle, kurumsal yönetimin bir bütün olarak finansal sistem için büyük önem taşıdığı vurgulanır. İlkeler, temel kurumsal yönetim ilkelerinin

http://denning.law.ox.ac.uk/news/events_files/Heyes_Strengthening_the_corporate_governance_of_financial_institutions.pdf

¹¹³ Önder KAYMAZ, Ali ALP ve Ramazan AKTAŞ, “İyi Kurumsal Yönetim Yapıları ve Üç Temel Ayağı: İç Kontrol, Risk Yönetimi ve Muhasebe Uygulamaları”, **İMKB Dergisi**, Cilt 10, Sayı 40, s. 39-68, 2007, s.58.

pekiştirilmesine ve bunların gerçekleştirilmesi için iyi uygulamaların tanımlanmasına yönelik tasarlanmıştır.¹¹⁴

IIA, başarılı denetçilerin, kurumun kurumsal yönetim yapısının değerlendirilmesi ve geliştirilmesinin öneminin her zaman farkında olması gerektiğini vurgular ve her seviyedeki denetçiler ve CAE (*Chief Audit Executive*) için bu alanda çeşitli kurslar düzenler.¹¹⁵ IIA'nın "Kurumsal Yönetim ve Kurul" çalışmasında, organizasyonların sağlıklı işlemesi için kurul üyelerinin nasıl hareket etmesi gerektiği, kurulun en yüksek verimlilikle nasıl çalışabileceği gibi unsurlar için tavsiyeler sunulmaktadır.¹¹⁶ Diğer yandan IIA tarafından yürütülen uluslararası geçerliliği olan sertifikasyon sistemi (CIA, CGAP, CFSA, CCSA, CRMA, QIAL v.b.)¹¹⁷ de denetim alanında uluslararası standartlar uygulanması yoluyla kurumsal yönetimin gelişimi için oldukça önemlidir. Bu tür uzmanlıklar, ilerdeki kısımlarda detaylıca açıklanacağı gibi, kurumsal yönetimin önemli unsurlarıdır.

2.2. Bağımsız Yönetim Kurulunun Önemi

Bağımsız yönetim kurulu üyesinin akademik anlamda genel kabul gören bir tanımı bulunmamaktadır. Bunun temel nedeni ise bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin, kendisine uygun görülen role ve fonksiyonlarına göre farklılık arz edecek olmasıdır. Bununla birlikte, bağımsız üyeler konusunda literatürdeki ortak görüş, bu üyelerden yönetimi etkin bir şekilde gözetim altında tutmasının bekleniyor olması ve bu üyelerin, icracı bir fonksiyonlarının olmaması, yani yönetimde yer almamalarıdır.¹¹⁸ Genel bir değerlendirmeye göre bağımsız yönetim kurulu; üyelerinin, şirketin üst yöneticileri ile bağlantısının olmadığı ve potansiyel çıkar çatışmalarının önlenmesi için, şirketle bağı minimum olan veya hiçbir iş anlaşması olmayan dışarıdan üyelerin oluşturduğu bir yönetim kurulunu ifade etmektedir. Bağımsız yönetim kurulunun, yönetsel oportünizmin azaltılması ve hissedar değerinin desteklenmesi için şirket yöneticileri

¹¹⁴ BCBS, **Principles for Enhancing Corporate Governance**, October 2010, Basel, Switzerland: BIS, (21.09.2014) <http://www.bis.org/publ/bcbs176.pdf>

¹¹⁵ IIA, **Corporate Governance: Strategies for Internal Audit**, (21.09.2014) <https://na.theiia.org/training/courses/CourseOutlines/Corporate%20Governance%20-%20Strategies%20for%20Internal%20Audit.pdf>

¹¹⁶ IIA, **Corporate Governance and the Board: What Works Best, USA: The IIA Research Foundation**, 2000.

¹¹⁷ IIA, **Unlock Your Door to Opportunity with IIA Global Certifications and Qualifications**, (23.09.2014) <https://na.theiia.org/certification/Pages/Certification.aspx>

¹¹⁸ Korkut ÖZKORKUT, **Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri**, Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, 2008, s.23-24.

üzerinde ihtiyatlı bir gözetim sağlaması beklenmektedir. Diğer yandan bağımsız yönetim kurulunun kurumsal yönetim anlamında etkinliğinin, üyelerin birden fazla şirket kurulunda üye olması nedeniyle karmaşıklaşan ve artan iş yükü ile bağımsız yönetim kurulu üyesi olunan şirket faaliyetleri alanında uzmanlık sahibi olma durumu gibi pek çok faktöre bağlı olduğu da tartışılmaktadır.¹¹⁹ Ayrıca modern iş dünyasında faaliyet göstermekte olan kurumların karmaşık yapısı ve piyasalardaki volatilité, bağımsız yönetim kurulu tarafından yapılacak gözetimin etkinliğini sınırlandıracaktır.¹²⁰

Kurumsal yönetim üzerine çeşitli uluslararası rehberler ve yasal düzenlemelerde yer verilen yaygın kanı, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, hissedar değeri için faydalı olduğu yönündedir. Kurula dışarıdan dâhil olan bir üyenin kuruma katkısı, bağımsızlığı oranında fark yaratacaktır. Diğer yandan, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin kurum için taşıdığı değer üzerine henüz doğrudan ampirik bulgu içeren yeterli çalışma yürütülmemiş olması dikkat çekicidir. Bağımsızlığın değeri üzerine gerek akademik gerekse de uygulayıcı çalışmalarda vurgulanan ise bağımsız kurul üyelerinin, yönetimi izleme konusunda daha iyi olduğu yönündedir. Bu alanda Nguyen ve Nielsen (2010) tarafından yapılan çalışma örnek verilebilir. İlgili çalışmada bağımsız kurul üyelerinin ani ölümlerinin etkisinden yola çıkarak bu üyelerin firma değerine katkısı incelenmiştir. Çalışmanın hipotezi, bağımsız bir üyenin yöneticileri sağlıklı bir şekilde izliyor ve uygun tavsiyeler veriyor olması halinde ani ölümü müteakip hisse değerinin düşecek olmasıdır. Sonuçta araştırmacılar, bir bağımsız üyenin ani ölümünün firma değerini %0,85 oranında düşürdüğünü ve firma değerine katkının, üyenin bağımsızlık düzeyi ile bireysel ve firma karakteristiklerinden de etkilendiğini ortaya koymuştur¹²¹.

Armstrong, Core ve Guay (2014) tarafından yapılan çalışmada ulaşılan sonuç ise ilgili literatürle uyumlu şekilde, kurullarda bağımsız üye sayısının artmasının, kurum şeffaflığında artışa neden olduğu yönündedir.¹²²

¹¹⁹ Financial Times, Definition of Independent Board, (12/09/2014)
<http://markets.ft.com/research/Lexicon/Term?term=independent-board>.

¹²⁰ Simon DEAKIN, “What Directors Do (and Fail to Do): Some Comparative Notes on Board Structure and Corporate Governance”, **New York Law School Law Review**, Cilt 55, 2010, s. 525-541, s.541.

¹²¹ Bang Dang NGUYEN ve Kasper Meisner NIELSEN, “The Value of Independent Directors Evidence from Sudden Deaths”, **Journal of Financial Economics**, Cilt 98, 2010, s. 560.

¹²² Christopher S. ARMSTRONG, John E. CORE ve Wayne R. GUAY, “Do Independent Directors Cause Improvements in Firm Transparency?” **Journal of Financial Economics**, Cilt 113, 2014, s.389.

SPK'nin II-17.1 Sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nde, icrai görevi olmayan yönetim kurulu üyeleri içinde, herhangi bir etki altında kalmaksızın görevlerini yürütebilme özelliği olan bağımsız üyeler bulunduğu ve bunların "bağımsız" üye sayılmasının belirli kriterlere bağlı olduğu belirtilmiştir¹²³. Söz konusu kriterler kısaca pay sahipliği; ticari ilişki; denetim/derecelendirme/danışmanlık verenlerle bağlantıları; mesleki eğitimi, bilgisi, tecrübesi ile etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olması gibi unsurlardan oluşmaktadır.

Przybylowski ve diğerleri (2010), bağımsız yönetim kurulundan beklenenleri aşağıdaki şekilde özetlemiştir:¹²⁴

- Kurul faaliyetlerinin objektif ve hesap verebilir olmasını sağlamak,
- Yüksek etik standartlar benimsenmesini teşvik etmek,
- Hissedar değeri ile kısa dönem işletme performansının birleştirilmesine yardımcı olmak,
- Teknik bilgi, danışmanlık ve tavsiye sunmak,

¹²³ "4.3.6. Aşağıdaki kriterlerin tamamını taşıyan yönetim kurulu üyesi "bağımsız üye" olarak nitelendirilir.

a) Şirket, şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrı hısımları arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmaması, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5 inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmaması ya da önemli nitelikte ticari ilişkinin² kurulmamış olması.

b) Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dahil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmaması.

c) Bağımsız yönetim kurulu üyesi olması sebebiyle üstleneceği görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olması.

ç) Bağlı oldukları mevzuata uygun olması şartıyla, üniversite öğretim üyeliği hariç, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmıyor olması.

d) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (G.V.K.)'na göre Türkiye'de yerleşmiş sayılması.

e) Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığını koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olması.

f) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiği görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabiliyor olması.

g) Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmamış olması.

ğ) Aynı kişinin, şirketin veya şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almıyor olması.

h) Yönetim kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olması."

¹²⁴ Michal PRZYBYLOWSKI, Maria ALUCHNA ve Anna ZAMOJSKA, "Role of Independent Supervisory Board Members in Central and Eastern European Countries", **International Journal of Disclosure and Governance**, Sayı: 8, No: 1, 2011, s.78.

- İşletme stratejilerinin ve stratejik ittifakların gerçekleşmesine yardımcı olmak.

Bağımsız kurul üyelerinin, yöneticilerdeki veya büyük maliklerdeki potansiyel oportünizmi azalttığı görüşü, literatürde geniş yer bulmaktadır. Anglo – Amerikan sistemlerde, yönetsel suistimalin önlenmesi anlamında bağımsızlar kurulun anahtar üyeleri olarak kabul edilirken, Avrupa’da büyük paydaşların özel faydalar elde etmesinin sınırlandırılması anlamında bağımsızların önemli rol üstlendiği de görülmektedir. Akademik çevrelerde yaygın şekilde kabul edilen yaklaşım, kurul faaliyetlerinin gözlenmesinin, bağımsız üyelerin etkinliğine bağlı olduğu yönündedir. Nitekim, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, Avrupa Topluluğu Komisyonu Önerileri, New York Menkul Değerler Borsası İlkeleri gibi ilkelerin temelinde de bu yaklaşım hâkimdir. Benzer şekilde kredilendirme kuruluşları da bağımsız denetçi sayısını, derecelendirme kriterlerinden biri olarak kullanmaktadır. Tüm bunlara istinaden de işletmelerin hızla artan oranlarda bağımsız kurul üyeleri istihdam etmeye başladığı yayımladıkları raporlardan gözlenmektedir. J. Gordon (2007) tarafından yapılan araştırmada da 1950 – 2005 dönemi karşılaştırmış ve Amerika’daki yönetim kurulu üyeliklerinde bağımsız üyelerin oranının %20’lerden %70’lerin üzerine çıktığı ortaya konmuştur.¹²⁵

Kurulun ve bağımsız üyelerinin önemi, öncelikle pay sahiplerine karşı üstlendikleri rollere ve yasal sorumluluklara dayanmaktadır. Bunun yanında kurumsal eksikliklerin ve kontrol hatalarının önlenmesi anlamında bağımsız üyelerin sunduğu kurul beşeri sermayesinin değeri, dürüstlük standartları, sorumluluk ve objektiflik giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Profesyonel bağımsız üyelere özellikle Amerika ve Birleşik Krallık’ta büyük önem atfedildiği; gelişmekte olan ülkeler ve Almanya, Fransa ve İtalya gibi kıta Avrupası ülkelerinde ve Japonya’da bağımsız üyelerin nispeten daha az varlık gösterdiği, bu üyelere daha az önem atfedildiği gözlenmektedir. Orta ve Doğu Avrupa ile Çin ve Hindistan gibi gelişmekte olan ülkelerde ise bağımsız üyelerin varlığı ve etkinliği çok daha az hissedilmektedir.¹²⁶

¹²⁵ Rafel CRESPI-CLADERA ve Bartolomé PASCUAL-FUSTER, “Does the Independence of Independent Directors Matter?”, **Journal of Corporate Finance**, Sayı 28, 2014, s.116-134.

¹²⁶ PRZYBYLOWSKI ve diğerleri. **a.g.m.** s.78.

Bhagat ve Slack (2001), bağımsız yönetim kurulu üyelerinin iyi şekilde teşvik edilmesinin, bağımsızlığın korunması anlamında önemli unsurlardan olduğuna dikkat çekmektedir. Ayrıca gerçek ve etkin bir bağımsızlıktan söz edebilmek için bağımsız üyelerin işletmeye ve/veya CEO'ya karşı bir şekilde minnet duymuyor olması, yönetim kurulundakiler ve CEO ile herhangi bir kişisel bağlantısı (finans veya aile bağlantısı gibi) olmaması,¹²⁷ sosyal bağları olmaması (üst yöneticilerle, kurul üyeleri ile aynı kulübe üye olmak, aynı okula gitmiş olmak gibi),¹²⁸ işletmenin faaliyetleri konusunda yeterli bilgi sahibi olması, kurula sadece cinsiyet veya ırksal anlamda çeşitlilik kazandırmak amacına göre seçilmiş ve etkinlik göstermekten yoksun kişiler olmaması önemlidir.¹²⁹

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin önemi literatürde sıklıkla tartışılan bir konu olmakla beraber özellikle 2008 finansal krizinden sonra bu konu hakkındaki çalışmalar artış göstermiştir. Yönetim kurulunun kimlerden oluştuğu ve özellikle bağımsız üyelerin firma performansına ve firma değerine olan etkisi farklı yönlerden incelenmiştir. Bağımsız yöneticiler, kararlar ve raporlar üzerinde birçok farklı kanaldan olumlu etki bırakabilmektedir. Bunlar arasında bu kişilerin belirli konularda uzmanlaşmış olmaları sayesinde idarecilerin yetersizliklerini telafi etmek, yönetim kurulunun karar alma süreçlerinde çeşitlilik sağlamak, işletmenin gelişmesini kapsamlı ve nesnel bir biçimde değerlendirmek ve yönetim kuruluna idare ile gözetim sağlamak sayılabilir. Böylece yönetim kurullarının asli görevi olan denetim ve kontrol işlevleri en iyi şekilde yerine getirilerek sahipliğin ve idarenin ayrıldığı bir ortamda hissedarların özsermayeleri bağımsız üyelerin olduğu yönetim kurullarınca korunabilmektedir¹³⁰.

Örneğin performanslarında gözle görünür bir düşüş olan 94 firmadan oluşan bir örneklem üzerine yapılan çalışmada yönetim kurullarında bağımsız üyelerin çoğunlukta bulunduğu işletmelerin varlıkları yeniden yapılandırma ve işçileri işten çıkarmada daha aktif oldukları ortaya konmuştur. Bu tür şirketler, yönetim kurullarının çoğu bağımsız üyelerden oluşmayanlara göre daha başarılıdır ve dolayısıyla bağımsız üyelerin firma

¹²⁷ Sanjai BHAGAT ve Bernard SLACK, "The Non-Correlation Between Board Independence and Long Term Firm Performance", **Journal of Corporation Law**, Sayı 27, 2002, s.231-274.

¹²⁸ Salim CHAHINE ve Marc GOERGEN, "The Effects of Maangement-Board Ties on IPO Performance", **Journal of Corporate Finance**, Sayı 12, 2013, s. 153-179.

¹²⁹ BHAGAT VE SLACK, **a.g.m.** s.231-274.

¹³⁰ Eugene FAMA ve Michael C. JENSEN, "Agency Problems and Residual Claims", **Journal of Law and Economics**, Cilt 26, 1983, s.327-349.

performansını artırıcı bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür¹³¹. Ayrıca, yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin oranını yükseltmenin işletmelerin piyasa değerini artırdığı, tam tersi durumda ise, yani dâhili üyelerin oranının yükseltilmesinin piyasa değerini düşürdüğü iddia edilmiştir. Benzer bir etkiye yönetim kurullarındaki dâhili üyeleri bağımsız üyeler ile değiştirmenin de yol açtığı gözlenmiştir.¹³²

Pozitif ilişkinin en önemli sebeplerinden biri, bağımsız üyelerin daha nesnel ve güvenilir yönetim kurulu kararları alınmasını sağlamalarıdır. Bir diğer sebep ise bu tür üyelerin şirketlerin finansal beyanlarını daha şeffaf hale getirebilmeleridir.¹³³ Son dönemlerdeki şirket skandallarından da anlaşıldığı üzere şeffaflık hem yatırımcılar hem de genel ekonomik aktörler için büyük öneme sahiptir. Bu yüzden bağımsız yönetim kurulu üyelerinin finansal durumu ve beyanları iyileştirici tesirlerini daha geniş bir biçimde ele almakta fayda vardır. Firmalar nihai olarak hissedarlarına karşı sorumludur ve kâr maksimizasyonu onların asıl amacıdır. Fakat yönetim kurullarının dâhili üyeleri olan idareciler kendi çıkarları adına hissedarların servetlerini göz ardı edebilmektedir. Örneğin en üst kademedeki idarecilerle sıkı bağları olan yönetim kurulu üyelerinin bu idarecilerin performansları kötü olsa dahi bu idarecilere gereğinden çok daha yüksek miktarlarda ödemede bulunduklarına işaret edilmiştir.¹³⁴ Bu da elbette şirketin finansal kaynaklarını kötüye kullanmak anlamına gelmektedir ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin böyle bir yanlış önleme ve idarecileri denetleme işlevini daha da önemli hale getirmektedir.

Bağımsız yönetim kurulu üyeleri, hissedarları, idarecilerin faydacılığından koruyarak firmaların kazanç kalitesini yükseltebilmektedir. Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık için yapılan iki ayrı çalışmada rapor edilen kazançların kalitesinin bağımsız üyeler sayesinde iyileştiği ortaya konmuştur¹³⁵. Yönetim kurulunun dâhili üyeleri, hem kendilerine hem de tanıdık diğer idarecilere fayda sağlamak için

¹³¹ Tod PERRY ve Anil SHIVDASANI, “Do Boards Affect Performance? Evidence from Corporate Restructuring”, **Journal of Business**, Cilt 78, Sayı 4, 2005, s.1403-1431.

¹³² Stuart ROSENSTEIN ve Jeffrey G. WYATT, “Outside Directors, Board Independence and Shareholder Wealth”, **Journal of Financial Economics**, Cilt 26, Sayı 2, 1990, s.175-191.

¹³³ Gerald CHAU ve Sidney J. GRAY, “Family Ownership, Board Independence and Voluntary Disclosure: Evidence from Hong Kong”, **Journal of International Accounting, Auditing and Taxation**, Cilt 19, Sayı 2, 2010, s.93-109.

¹³⁴ Byoung-Hyoun HWANG ve Seoyoung KIM, “It Pays to Have Friends”, **Journal of Financial Economics**, Cilt 93, 2009, s.138-158.

¹³⁵ Anwar S. AHMED ve Scott DUELLMAN, “Accounting Conservatism and Board of Director Characteristics: An Empirical Analysis”, **Journal of Accounting and Economic**, Cilt 43, Sayı 2-3, 2007, s.411-437;.

kaynakları kullanmaktadır. Oysa bağımsız üyeler bir yandan kişisel çıkarlara gem vurmakta bir yandan da finansal beyanların üretimini kontrol etmekte ve izlemektedir. Bu yollarla şirketlerin verimliliğini artırıp kazançlarını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca bağımsız üyelerin finansal beyanlarda olabilecek sahtekârlıkların ve manipölasyonların da önüne geçtiği savunulmaktadır. Şirketlerin yöneticileri ve kurullarının dâhili üyeleri günlük işleyiş ve detaylar hakkında bağımsız üyelerden daha fazla bilgiye sahiptir. Yine de bağımsız üyeler sektör hakkındaki bilgileri, stratejik vizyonları ve kişisel çıkarlar yerine hissedarları düşünen tutumları ile muhasebe için gerekli verilerin kalitesini artırabilirler.¹³⁶ Bunun yanı sıra bağımsız üyelerden herhangi bir karar almadan önce bu kararların olası sonuçlarını ve etkilerini tüm ayrıntıları ile açıklamaları beklenmektedir. Dolayısıyla bu tip üyelerin şirket hakkında dâhili kurul üyelerinden ve idarecilerden daha az bilgili olduğu savı da pek gerçekçi değildir.¹³⁷

Her ne kadar yukarıda açıklandığı gibi bağımsız üye sayısı ve kurul içerisindeki oranının şirkete olumlu katkılarda bulunduğunu iddia eden birçok araştırma olsa da yönetim kurulu bileşimi ve firma performansı ile değeri arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmadığına dair de çalışmalar mevcuttur. Mesela Amerika Birleşik Devletleri için yapılan başka bir çalışmada özellikle kârlılığın düştüğü dönemlerde şirketlerin, yönetim kurullarındaki bağımsız üyelerin oranlarını yukarı çekerek tepki verdiği bulunmuştur. Fakat aynı çalışmada uzun dönemde firma performansı ile yönetim kurulunun bağımsızlığı arasında bir bağın söz konusu olmadığına da işaret edilmiştir.¹³⁸ Benzer biçimde 530 Çin firması ile yapılan başka bir çalışmada yönetim kurullarındaki bağımsız üye oranı ile performans arasındaki ilişkinin istatistiksel bakımdan sağlam olmadığı gözlenmiştir. Kullanılan performans göstergesi ile yönetim kurulu bileşimi pozitif etki gösterebildiği gibi, ilk değişkenin ikinci değişken için açıklayıcı olmadığı da ampirik olarak bulunmuştur.¹³⁹

¹³⁶ Wendy BEEKES, Peter POPE ve Steven YOUNG, “The Link Between Earnings Timeliness, Earnings Conservatism and Board Composition: Evidence from the UK”, **Corporate Governance**, Cilt 12, Sayı 1, 2004, s.47-59

¹³⁷ Joanna L.Y. HO, Anne WU ve Sean X. XU , “Corporate Governance and Returns on Information Technology Investment: Evidence from Emerging Market”, **Strategic Management Journal**, Cilt. 32, 2011, s.595-598.

¹³⁸ Sanjai BHAGAT ve Bernard S. BLACK, “The Non-Correlation between Board Independence and Long Term Firm Performance”, **Journal of Corporation Law**, Cilt 27, Sayı 2, 2001, s.231–274.

¹³⁹ Mike W. PENG, “Outside Directors and Firm Performance during Institutional Transitions”, **Strategic Management Journal**, Cilt 25, Sayı 5, 2004, s.453–471.

Bunun yanı sıra bağımsız üye oranının şirket değerine olan etkisinin faaliyet gösterdiği ortama, idarecilerin üstlendikleri rollere ve bağımsız üyelerin vasıflarına göre değiştiğini öne süren araştırmalar da mevcuttur. Örneğin bilginin bir hayli asimetrik olduğu piyasalarda dışarıdan gelen bağımsız kurul üyelerinin doğru kararları vermek için gerekli bilgilere ulaşması bir hayli zor ve maliyetlidir. Ayrıca düşmanca şirket alımlarının yaygın olduğu ya da aşırı derecede oynak finansal piyasalarda faaliyet gösteren işletmelerde, içsel ve dışsal denetim mekanizmaları birbirlerini beslemek yerine ikame edebilmektedir. Böyle durumlarda bağımsız kurul üyeleri firma performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Son olarak ağır bir şekilde siyasi kurumlarca düzenlenen ortamlarda bağımsız üyeler kurallar hakkındaki bilgileri ve siyasi bağlantıları ile daha faydalı olabilmektedir.¹⁴⁰

Yukarıdaki bölümlerde de bahsedildiği üzere literatürde bağımsız üyelerin yönetim kurullarındaki önemi ve etkisi hem olumlu hem de olumsuz yönlerince incelenmiştir. Bu tip üyelerin varlığı ve çoğunluğu en azından ampirik olarak tartışmalı bir konudur ve daha fazla araştırma gerektirmektedir.

2.3. Kurumsal Yönetim ve Tarihsel Gelişimi

Bir organizasyonun en iyi şekilde yönetilmesi ve bu yönetim sonucu hesap verebilirliğinin artırılarak kontrol süreçlerinin iyileştirilmesi, kurumsal yönetimin başlıca tanımıdır. Literatürde bu kavram yeni olmasına rağmen hukuk, ekonomi ve bunların alt disiplin dallarında çokça tartışılmaktadır. Bununla birlikte, kavramın 18'inci ve 19'uncu yüzyıllara uzandığını da ifade etmekte fayda bulunmaktadır. Limitet şirketlerin kurulmasıyla kurumsal yönetim de işletme hayatında söz konusu olmaya başlamıştır¹⁴¹.

Kısaca toplumun sermayesini kullanan birimler olarak nitelenen işletmelere ilişkin daha detaylı regülasyonlara ihtiyaç olduğu düşüncesi kurumsal yönetimi

¹⁴⁰ Sung W. JOH ve Jin-Young JUNG, "Effects of Independent and Friendly Outside Directors", 2011, **Yayınlanmamış Çalışma** (28.08.2016)

<http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/5b21b30048a7e5bca34fe76060ad5911/Effects%2Bof%2BIndependent%2Band%2BFriendly%2BOutside%2BDirectors.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=5b21b30048a7e5bca34fe76060ad5911>

¹⁴¹ Tony MORDEN, **Principles of Strategic Management**, Third Edition, 2007, İngiltere: Ashgate Publishing Limited, s.255.

şekillendirmiştir¹⁴². Kurumsal yönetim en basit ifade ile bir işletmedeki faaliyetleri şekillendirmek, yönlendirmek ve gözetmek maksatlı bir süreçtir. Tanımı daha da açmak gerekirse, kurumsal yönetim; stratejik niyet, amaç ve yönün belirlenmesi, üst yönetimin seçimi, yönlendirilmesi ve tazmin edilmesi, liderlik ve yöneticiliğin gözetimi, karar vericilerin yetenek, yetkinlik ve liderliklerinin değerlendirilmesi ve hak sahiplerinin öncelikli haklarına yönelik hesap verebilirliğin oluşturulması ve teminat altına alınması faaliyetlerini kapsamaktadır¹⁴³.

İşletmede söz sahipleri olan yöneticiler ile hak sahipleri olan hissedarların arasındaki hâkimiyet ve kontrol ilişkisini düzenleyen kurallar bütünü kurumsal yönetim ilkelerini oluşturmaktadır¹⁴⁴. Bu bağlamda kurumsal yönetim, bir organizasyonun operasyonları ile doğrudan ilişkili olmayıp yönetim kurulunun yöneticileri yönlendirme süreci, kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesini gözetim ve kontrolü ile paydaşların menfaatlerinin karşılanması ve korunması faaliyetlerine odaklanmaktadır¹⁴⁵.

Amerika Birleşik Devletleri'nde 1970'li yıllarda yaşanan Watergate Skandalı ve 1980'lerde İngiltere'de yaşanan şirket skandalları ile birlikte şirket yönetimlerini iyileştirici uygulamalar üzerine yapılan araştırmalar hız kazanmıştır ve kurumsal yönetimin temelini oluşturacak çalışmalar ortaya konmuştur.¹⁴⁶ 1992 yılında yayımlanan Cadbury Raporu (*The 1992 Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*) ile kurumsal yönetim, özellikle Avrupa'nın gündemine girmiştir. Söz konusu rapor ile kurumsal yönetim ilkelerinin çerçevesi belirlenerek dünya genelinde kabul edilen bir modelin temeli atılmıştır. Nitekim yönetim kurulunun oluşumu, faaliyetleri, kurul komitelerinin faaliyetleri, icracı olmayan üyelerin kurula nasıl katkı sağlayacakları ve raporlama ile kontrol sistemlerini ele alan Cadbury Raporu, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin belirlenmesi sürecinde de faydalı olmuştur. Hampel Raporu ile Cadbury ve Greenbury Komiteleri'nin tavsiyesi gözden geçirilerek birleştirilmiş bir kod sunulmuştur.¹⁴⁷

¹⁴² Tamer KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 2010, Genişletilmiş 12. Baskı İstanbul:Beta Yayınları s.456

¹⁴³ MORDEN, a.g.e. s.255-256

¹⁴⁴ Hayri ÜLGİN ve Kadri MİRZE, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 3. Baskı İstanbul:Literatür Yayıncılık, s.422

¹⁴⁵ MORDEN, a.g.e. s.256

¹⁴⁶ Cem Cüneyt ARSLANTAŞ ve Mine Afacan FINDIKLI, "İMKB 50'de Yer Alan Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapılanmaları", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 39, Sayı 2, 2010, s.258-275, s.260.

¹⁴⁷ Özgür ÇATIKKAŞ, "Eğitim Alanı: Kurumsal Yönetim İlkeleri", Marmara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi, Haziran 2013, s.9, (19/09/2014) <http://www.kgk.gov.tr/contents/files/pdf/egitim/marmara/KurumsalYonetim.pdf>.

1997 yılında meydana gelen Asya Krizi ve Amerika Birleşik Devletleri'nde 2000'li yıllarda meydana gelen Enron ve WorldCom benzeri skandallar, konunun önemine giderek daha fazla dikkat çekmiştir. Kurumsal yönetime ilişkin öneri ve ilkeleri de kapsayan yayınların ve yasaların sayısında artış görülmüştür. Örneğin 2002'de ABD'de kurumsal yönetimin güçlendirilmesi ve denetlenebilir sistemler kurulmasının önemine dikkat çeken Sarbanes – Oxley Yasası çıkarılmadan hemen önce, üye ülkelerde kurumsal yönetimin gelişimine rehberlik eden OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, 1999 yılında yayımlanmıştır.¹⁴⁸

1998 yılında 29 OECD ülkesini temsil eden bakanlar, Avrupa Birliği Komisyonu, IMF, BIS, iş, işçi ve yatırım dünyası temsilcileri bir araya gelerek kurumsal yönetim ilkelerini belirlemek üzere çalışmalar yürütmüştür. 26 – 27 Mayıs 1999 tarihinde ise belirlenen ilkeler, OECD konsey toplantısında kabul edilmesinin ardından yayımlanmıştır. İlkeler, 2004 yılında revize edilmiştir.¹⁴⁹ OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne yönelik en son 2014 yılında, bir yıl içinde tamamlanması planlanan yeni bir gözden geçirme süreci başlatılmıştır. İlkelerin etkinliği ve kullanım alanı ise giderek artmaktadır. Nitekim söz konusu OECD İlkeleri, Finansal İstikrar Kurulu (*Financial Stability Board – FSB*)'nun 12 anahtar standardından birini ve Dünya Bankası Grubu Standartlara ve Kanunlara Uyum Raporu (*Report on the Observance of Standards and Codes of the World Bank Group – ROSC*) kurumsal yönetim bileşeninin de temelini oluşturmaktadır.¹⁵⁰ “Şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk”tan oluşan ilkelerin temelinde, “güven” kavramı yer almaktadır ve bu ilkeler birbirini tamamlayıcı niteliktedir.¹⁵¹ OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri genel hatları ile aşağıda verilmiştir:¹⁵²

¹⁴⁸ Zeynep GÖKÇEN, Aytağ SÖZÜER ve Cem Cüneyt ARSLANTAŞ, “Yönetim Kurulu Özellikleri ve Şirket Performansları: İMKB Kurumsal Yönetim ve İMKB 50 Endekslerindeki İşletmelerin Karşılaştırılması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Cilt 23, Sayı 72, 2012, s.77-89, s.78.

¹⁴⁹ Paul COLLIER ve Mahbub ZAMAN, **Convergence in European Governance Codes: The Audit Committee Concept**, Paper Number 04/01, s.6, (19/09/2014)

<https://business-school.exeter.ac.uk/documents/papers/accounting/2004/0401.pdf>

¹⁵⁰ OECD, Corporate Governance, **2014 Review of the OECD Principles of Corporate Governance**, (17/09/2014) <http://www.oecd.org/corporate/2014-review-oecd-corporate-governance-principles.htm>

¹⁵¹ ARSLANTAŞ ve FINDIKLI, **a.g.m.**, s.261.

¹⁵² Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Kurumsal Yönetim İlkeleri**, 2004, (19/09/2014) http://www.tkyd.org/files/downloads/bilgi_merkezi/kyd_yayinlari/oecd2004.pdf

- Kurumsal yönetim olabildiğince şeffaf olmalı; bilginin eşit ve zamanlı dağıtıldığı piyasayı teşvik etmeli ve ilgili birimlerin sorumluluklarını açıkça tanımlamalıdır,
- Hissedarların hakları korunmalıdır,
- Azınlık ve diğer hissedar gruplarının hakları garanti altına alınmalı, herhangi bir ihlal durumunda ne tip cezai müeyyidelerin uygulanacağı önceden bilinmelidir,
- Organizasyonla ilgili paydaşların hakları mevzuatla güvence altına alınmalı ve gelir kazanımında şirketle paydaşların etkin iş birliği sağlanmalıdır,
- Kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı hissedarlar da dâhil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar haklarının ihlali halinde yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme imkânına sahip olmalıdır,
- Organizasyonla ilgili paydaşların hakları mevzuatla güvence altına alınmalı ve gelirle yeni iş imkânlarının yaratılmasında şirketler ile paydaşlar arasında etkin işbirliğini ve mali açıdan güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir,
- Benimsenen kurumsal yönetim çerçevesi, işletmenin finansal durumu, verimliliği ve sevki konuları başta olmak üzere işletmeyle ilgili tüm finansal konularda doğru, tam ve zamanında açıklama yapılmasını şart koşmalıdır,
- Kurumsal yönetim çerçevesi, işletmeyle ilgili stratejik çerçeveyi de oluşturmali, yönetimin, yönetim kurulu tarafından etkin denetimini ve yönetim kurulunun da hissedarlar tarafından etkin denetimini güvence altına almalıdır.

2.4. Kurumsal Yönetim Mekanizmaları

Bir işletmenin yönetiminden sorumlu üst yönetimin ve bununla ilgili diğer mekanizmalar olan yönetim kurulu ve denetim mekanizmalarının dengeli bir şekilde çalışması, kurumsal yönetimin konusunu oluşturmaktadır. Öte yandan operasyonların

dışındaki paydaşlar olan işletmenin kendisi, hissedarlar ve benzeri diğer paydaşların da güçlerinin dengelenmesi kurumsal yönetimin amaçlarındandır.

2.4.1. Yönetim

Yönetim bir organizasyonun üst düzey çalışanlarından oluşmaktadır. Bu açıdan yönetim firmanın karar verici mekanizmasından oluşan bir gruptur. Yönetimin gücü, yönetimin işi bilmesini ve karar vermesini içermektedir. Ancak uzun dönemli politikalar oluşturmak ile günlük kararlar vermek arasında farklılıklar bulunmaktadır. Uzun dönemli politikalar yönetim kurulu tarafından hazırlanırken, günlük kararlar CEO tarafından verilmektedir¹⁵³. Şirketin performansını artırmak için gerekli tedbirleri almak, uygulamak, günlük kararlar almak yönetimin görevidir. Şirket sahipleri günlük faaliyetler ile ilgili karar yetkisini yönetim kuruluna, yönetim kurulu da yönetime devretmektedir¹⁵⁴. Bu yönetim görevini üstlenen kademe örgüt literatüründe “üst yönetim” olarak adlandırılmaktadır.

Bir işletmede yönetim, o işletme için en uygun stratejiye karar vermekle yükümlüdür. Yönetim kurulu üst düzey yöneticileri işe alma, işten çıkarma ve teşvik etme ile önemli kararları onaylama ve denetleme gücüne her zaman sahiptir.¹⁵⁵ Buna göre yönetici de, yönetim kuruluna karşı hesap verebilirliği olan bir çeşit “çalışan”dır. Yönetim, aynı zamanda yönetim kurulunu yönlendirici bir konuma da sahiptir. Kısacası yönetim, tüm paydaşları, özellikle de yönetim kurulunu memnun edecek rasyonel bir stratejiyi gütmek durumundadır.

Yönetimin, yönetim kurulu ve firmanın üst düzey çalışanlarından oluştuğunu ifade edenler olduğu gibi yönetimin yönetim kurulu ve CEO’dan ibaret olduğuna işaret edenler de bulunmaktadır.

Birçok örgüt teorisyeni, büyük Amerikan şirketlerinde, yönetim kurulunun, yönetimin gücü altında olduğuna inanmaktadır. Örgüt teorisinde ve yönetim literatüründe genel olarak yönetim kurulunun yönetim üzerinde baskın olduğuna

¹⁵³ Mark Sheldon MIZRUCHI, “Relations Among Large American Corporations”, 1904-1974, **Social Science History**, 7(2), s.165-182.

¹⁵⁴ Oliver HART, “Corporate Governance: Some Theory and Implications”, **The Economic Journal**, Cilt 105, Sayı 430, 1995, s.681

¹⁵⁵ Eugene F. FAMA and Michael C. JENSEN, 1983, “Separation of Ownership and Control”, **Journal of Law and Economics**, Vol. 26

yönelik bir görüş olmasına rağmen aslında yönetim, yönetim kurulunu baskı altına almaktadır¹⁵⁶.

2.4.2. Yönetim Kurulu

İşletmeler, pay sahiplerinin yetkilerini devrettiği vekil konumundaki içsel kurumsal yönetim mekanizması olan yönetim kurulu tarafından yönetilmektedir. Yönetim kurulu yönetimin hareket ve karar sınırlarını belirlemekte, uzun dönemli politikaları oluşturmakta, ayrıca alınan tüm kararları onaylamaktadır. Yönetim kurulları üst düzey yöneticileri işe alma, işten çıkarma ve bu yöneticilere teşvik verme ile önemli kararları onaylama ve denetleme gücüne sahiptir¹⁵⁷. Bu bağlamda kurumsal yönetim üçgeninin diğer iki bileşeni olan yönetim ile pay sahipleri arasındaki bağlantıyı sağlayan birim, yönetim kurulu olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3'te özetlenmeye çalışıldığı gibi yönetim kurulu yapısına ilişkin dünya genelinde farklı modeller bulunmaktadır. Çoğunluğunda tek kademeli kurullar (*one-tier boards*) yaygındır. Diğerlerinde ise denetleyici ve yönetsel fonksiyonların farklı organlara verildiği iki kademeli kurullar (*two-tier boards*) veya isteğe bağlı (*optional*) yapılar görülür.¹⁵⁸ Diğer yandan yönetim kurulu yapısına ilişkin farklı uygulamalara rastlansa da iki farklı türü olduğu yönünde genellenebilir¹⁵⁹. ABD, İngiltere ve Japonya gibi ülkelerde yönetim kurulu tek kademeli görev yaparken Almanya, Hollanda ve Finlandiya gibi ülkelerde iki kademeli görev yapmaktadır. İki kademeli yönetim kurulunda yönetim kademesinin yanında ayrıca izleme/denetim kademesi yer almaktadır. Örneğin İtalya, Japonya ve Portekiz'de, denetim amacına yönelik ek organlar bulunur. OECD ülkelerinde kurul üyelerinin seçimi 1 ila 6 yıl arasında değişirken ortalama 3 yıldır. Ancak Danimarka, Finlandiya, Japonya, İsveç, İsviçre ve Birleşik Krallık'ta kurul üyelerinin yeniden seçilebilmesi her yıl yapılan oylamalara bağlıdır.¹⁶⁰

¹⁵⁶ MIZRUCHI, a.g.m. s.165-182

¹⁵⁷ FAMA ve JENSEN, a.g.e. s. 12

¹⁵⁸ OECD (2014), *Corporate Governance Factbook*, Şubat 2014, s.29-30.

¹⁵⁹ ÜLGİN ve MİRZE, a.g.e. s.431

¹⁶⁰ OECD (2014), *Corporate Governance Factbook*, Şubat 2014, s.29-30.

Tablo 3: Temel Kurul Yapısı

Tek Kademeli Sistem		İki Kademeli Sistem	İsteğe Bağlı Tek veya İki Kademeli Sistem	Hibrid Sistem İle Çoklu Seçenek
Avustralya Belçika Brezilya Kanada Şili Yunanistan Hong Kong Çin İzlanda İrlanda İsrail	Amerika Birleşik Devletleri Kore İspanya İsveç Türkiye Birleşik Krallık Suudi Arabistan Meksika Singapur İsviçre	Arjantin Avusturya Çekya Estonya Almanya Endonezya Polonya	Danimarka Finlandiya Fransa Macaristan Lüksemburg Hollanda Norveç Slovenya Slovak Cumhuriyeti Avrupa Kamu Sınırlı Sorumlu Şirketleri	İtalya Japonya Portekiz

Kaynak: OECD (2014), Corporate Governance Factbook, Şubat 2014, s.33.

İşletme büyüklüğüne göre farklı etkileri olabilecek kurulun üye sayısı yanında kurul bileşimi (üyelerin taşıdığı özellikler), iç işlevselliği, ülke etkisi, endüstri etkisi ve performans ölçüm yöntemleri gibi etkenler de kurumsal yönetimi doğrudan etkileyecektir. Üye sayısının fazla olması durumunda ise kurul koordinasyonu, kurul içindeki esneklik ve iletişim daha fazla önem kazanacaktır.¹⁶¹

Yönetim kurulu, kurumsal yönetim mekanizması içinde merkezi bir rol oynamaktadır. Bu nedenle düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar da kurumsal yönetim ilkelerinin merkezine kurulu almaktadır. Kurulun yapısı yanında, kompozisyonu ve bağımsızlığı, sorumlulukları ve önemli yönetim konularına ilişkin nasıl süreçler izleyeceği, sağlıklı bir kurumsal yönetim ortamı yaratmak için dikkate alınan unsurlardandır. Günümüzde bu unsurlardan özellikle bağımsızlık öne çıkmaktadır. Kurul bağımsızlığı ve bağımsızlığın tanımı, ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Kurul bağımsızlığı genellikle yeterli sayıda kurul üyesinin bağımsız olmasını öngörür. Kurul yapısı farklılık gösterse de ülkeler, yaygın şekilde bağımsız üyelerin minimum

¹⁶¹ Pablo de ANDRES, Valentin AZOFRA ve Felix LOPEZ, “Corporate Boards in OECD Countries: Size, Composition, Functioning and Effectiveness”, **Corporate Governance: An International Review**, Cilt 13, Sayı 2, 2005, s.197-210, s.208.

sayısı veya oranı konusunda gereklilikleri belirlemiştir veya bu konuda öneriler sunmuştur.¹⁶²

Yönetim kurulunun bileşimi akademisyenler ve araştırmacılar tarafından sıklıkla çalışılan ve güncelliğini koruyan bir konu olmuştur. Çünkü yönetim kurulunun etkinliği ve etkililiği kendisini oluşturan kişilerin nitelikleri ve yeteneklerine bağlıdır. İşletme içerisinde seçilen üyeler ile paydaş gruplarının temsilcisi olarak işletme dışından seçilen üyeler yönetim kurulu bileşimini oluşturmaktadır. Dışarıdan atanan üyeler üst yönetimin etkisi altında kalmadan bağımsız karar alabilen ve yönlendirme yapabilen üyelere¹⁶³. Dışarıdan atanan üyelerin niteliği yönetim kurulunca konulan öncelikler çerçevesinde belirlenmektedir. Örneğin izleme rolü ön planda tutulursa finansal raporlama konusunda uzmanlara, kaynak sağlama rolü daha öncelikli olursa hukukçu veya politikacılar gereksinim duyulmaktadır¹⁶⁴.

Dışarıdan atanan üyelerin kurumsal yönetimin uygulanabilmesinde ve iyi uygulamaların yerleşmesinde önemli bir rolü olduğu kabul edilmektedir¹⁶⁵. Ancak, saha araştırmaları dışarıdan atanan üyelerin sayısı ile şirket performansı arasındaki ilişki kapsamında birbirinden farklı sonuçlar vermektedir.

Yönetim kurulunun görevleri açısından yönetim kurulu bileşimi önem kazanmaktadır. Yönetim kurulunda işletme içerisinden atanan üyelerin fazla olması durumunda yönetim kurulu yönetimin bir parçası şeklinde tam bir kontrol ve yönetim sergileyememektedir. Dışarıdan atanan üyeler ise bağımsız hareket edebilmekte iken ancak kendi uzmanlık alanları ile sınırlı kalabilmektedir¹⁶⁶. Bağımsız üyelerin etkin bir kontrol yapamamasının diğer nedenleri arasında finansal getiriyle ilgilenmemeleri, kendi işlerine ağırlık vermeleri ve üyeliğe seçilmelerine olanak tanıyan yönetime duyabilecekleri minnettarlık sayılmaktadır.¹⁶⁷

¹⁶² OECD (2014), **Corporate Governance Factbook**, Şubat 2014, s.29-30.

¹⁶³ ÜLGEN ve MİRZE, **a.g.e.** s.431-432

¹⁶⁴ Kurt A. DESENDER, "The Relationship between the Ownership Structure and the Role of the Board", 2009, **Illinois Üniversitesi Çalışma Kağıdı**, http://www.business.illinois.edu/Working_Papers/papers/09-0105.pdf (17/10/2011) s.2

¹⁶⁵ DESENDER, **a.g.m.** s.2

¹⁶⁶ ÜLGEN ve MİRZE, **a.g.e.** s.432

¹⁶⁷ Oliver HART, "Corporate Governance: Some Theory and Implications", **The Economic Journal**, Cilt 105, Sayı 430, 1995, s.678-689

Pay sahiplik derecesi de yönetim kurulu yapısını etkileyebilmektedir. Farklı özelliklerde üye bulunması, CEO'nun üye olması ve daha fazla sayıda üye bulunması işletmeye katkı sağlayabilmektedir.¹⁶⁸

2.4.3. Yönetim Kurulu Üyesi, Görevi ve Sorumlulukları

Yönetim kurulunun tanımı, işletmenin tüzel kişilik kazandığı yerden çok, işletmenin yaşam döngüsü ve kurumsal yönetim yapılarının gelişimine göre farklılaşabilmektedir. Burada aile işletmesi veya halka açık bir işletmenin konu olması, tek kademeli veya çift kademeli yapının benimsenmiş olması da farklılıkları artıracak unsurlardandır. Diğer yandan ana işletmenin yönetim kurulu ile bağlı ortaklıkların yönetim kurulunun yapısı ve fonksiyonları da farklılık gösterebilecektir.¹⁶⁹ Yönetim kurulu Monks ve Minow (2011) tarafından, “sermayeyi sağlayan insanlarla (pay sahipleri) değer yaratmak için sermayeyi kullanan insanlar arasındaki bağ”¹⁷⁰ olarak tanımlanmıştır.

Yönetim kurulu için genel bir tanım yapılacak olursa, bir işletmede pay sahipleri tarafından verilen yetkiye istinaden tüzel kişilik kazandığı ülke mevzuatı başta olmak üzere ilgili mevzuat, işletmenin esas sözleşmesi ve ilgili düzenlemeler ve politikalar kapsamında işletmeyi, verilen yetki ve sorumluluklara istinaden temsil eden yapıdır.

Yönetim kurulunun danışmanlık ve gözetim sorumlulukları, bağlantılı sorumluluklar olsa da özünde farklı odak noktaları vardır. Örneğin danışmanlık kapsamında yönetim kurulunun, yöneticileri stratejik ve operasyonel açıdan yönlendirdiği görülmektedir.¹⁷¹ Yönetim kurulunun sorumluluğu, işletmenin stratejik kararlarına rehberlik etmek ve yetki vermekken, söz konusu stratejilerin uygulanması, işletmenin finansal performansını ve toplam sermaye harcamalarını etkilemektedir. Burada bahsi geçen kararlar, birleşme ve satın alma, stratejik ittifaklar, yöneticilerin işe alımı ve işten çıkarılması ve sermaye yapısına ilişkin olabilir. Yönetim kurulunun temel

¹⁶⁸ DESENDER, a.g.m. s.2

¹⁶⁹ Lutgart van den BERGHE ve Liesbeth de RIDDER, **International Standardisation of Good Corporate Governance: Best Practices for the Board of Directors**, New York: Springer, 1999, s.6.

¹⁷⁰ Robert A. G. MONKS ve Nell MINOW, **Corporate Governance**, West Sussex: John Wiley & Sons, 5. Baskı, 2011, s.252.

¹⁷¹ David LARCKER ve Brian TAYAN, **Corporate Governance Matters: A Closer Look at Organizational Choices and Their Consequences**, New Jersey: Pearson, 2011, s.67.

fonksiyonu ise, strateji oluşturulması ve karar vericilik üzerine tavsiyede bulunmaktır ve bunun önemli bir parçası, yöneticilerin pay sahiplerinin yararına çalıştığından emin olmak adına yöneticilerin gözetimidir. Yönetim kurulunun bu fonksiyonu açısından en önemli unsurlardan birisi ise bağımsız üyelerin varlığı ile şeffaflığın ve izleme faaliyetinin etkinleştirilmesidir.¹⁷² Przybylowski ve diğerleri (2010), yönetim kurulu görevlerini aşağıdaki şekilde özetlemiştir:¹⁷³

- Stratejik, finansal ve yatırım kararlarının gözden geçirilmesi,
- Üst yöneticilerin hesap verebilirliğinin sağlanması, gözetimi, kontrolü ve danışmanlık,
- CEO'nun seçimi, değerlendirilmesi, değiştirilmesi ve başarı planlarının gözden geçirilmesi,
- Kurul performans standartlarının ve moralinin üst mertebelerde olmasının sağlanması,
- İşletme sistem ve politikalarının ilgili mevzuatlara uyumunun gözden geçirilmesi.
- İşletmenin en iyi çıkarlarının bir bütün olarak gözetilmesi,
- Özellikle finansal kayıtların uygun şekilde tutulmasının temini,
- İşletme içinde çıkar çatışmalarının önlenmesi,
- İşletmeye ilişkin bilgilerin doğruluğu ve kalitesinin temini,
- Pay sahipleri ile iletişimin ve bilgi paylaşımının sağlanması.

Türkiye'de anonim şirket yönetim kurulu, Medeni Kanun hükümleri çerçevesinde organ yapısına sahiptir ve işletmenin dışarıda temsili ile şirketin

¹⁷² Siri TERJESEN, Eduardo Barbosa COUTO ve Paulo Morais FRANSISCO, **Does The Presence of Independent and Female Directors Impact Firm Performance? A Multi-Country Study of Board Diversity**, Journal of Management & Governance, January 2015, s.7.

¹⁷³ PRZYBYLOWSKI ve diğerleri. **a.g.m.** s.78.

yönetiminden sorumludur, “hak kazanan ve borç altına giren eylem ve işlemler”i yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilmektedir.¹⁷⁴

SPK tarafından çıkarılan II- 17.1 Sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği’nde yönetim kurulunun iki temel işlevi olduğu belirtilmiştir. Söz konusu işlevlerden ilki, “Yönetim kurulu, alacağı stratejik kararlarla, şirketin risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla şirketin öncelikle uzun vadeli çıkarlarını düşünerek şirketi idare ve temsil” ettiği şeklindedir. İkincisi ise “Yönetim kurulu; şirketin stratejik hedeflerini tanımlar, şirketin ihtiyaç duyacağı iş gücü ile finansal kaynaklarını belirler, yönetimin performansını denetler” şeklindedir.

Yönetim kurulunun, hukuki ve cezai sorumluluğu vardır. Örneğin hukuki sorumluluk kapsamında Türk Ticaret Kanunu’nun 553. maddesi, “yönetim kurulu üyelerinin, yöneticilerin ve tasfiye memurlarının sorumluluğu”nu düzenlemektedir.¹⁷⁵ Buna göre yönetim kurulu üyeleri kısaca, pay sahiplerine ve şirket alacaklılarına verdikleri zararlardan sorumludur; yetki devrinde özen göstermediklerinin ispatı halinde ilgili kişinin verdiği zarardan/karardan sorumludur ve genel olarak da kontrolü dâhilindeki olay ve kararlardan sorumlu olabileceği hüküm altına alınmıştır. Bunun yanında finansal raporların uygunluğu, şirket defterlerinin tutulması ve saklanması, kurul üyeleri ve/veya yakınlarının şirkete borçlanması ve şirket belgelerinin sahtesinin düzenlenmesi gibi konularda yönetim kurulunu bağlayıcı cezai sorumluluklar bulunmaktadır.

2.4.4. Yönetim – Yönetim Kurulu İlişkisi

Yönetim ile yönetim kurulu arasındaki ilişkiyi anlamaktaki asıl engel kontrol tanımı yüzündendir. Şirketin örgütsel çatısı altında yönetim kurulu en büyük kontrol merkezidir. Bu bağlamda yönetim kurullarının etkin çalışarak, işletmenin aldığı tüm

¹⁷⁴ Ender DEDEAĞAÇ ve Oğuzhan SAPAN, **Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu ve Sorumluluğu**, Ankara: Ankara Barosu Yayınları, 2013, s.8.

¹⁷⁵ TTK, **MADDE 553-** (1) “Kurucular, yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve tasfiye memurları, kanundan ve esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerini kusurlarıyla ihlal ettikleri takdirde, (...) hem şirkete hem pay sahiplerine hem de şirket alacaklılarına karşı verdikleri zarardan sorumludurlar.

(2) Kanundan veya esas sözleşmeden doğan bir görevi veya yetkiyi, kanuna dayanarak, başkasına devreden organlar veya kişiler, bu görev ve yetkileri devralan kişilerin seçiminde makul derecede özen göstermediklerinin ispat edilmesi hâli hariç, bu kişilerin fiil ve kararlarından sorumlu olmazlar.

(3) Hiç kimse kontrolü dışında kalan, kanuna veya esas sözleşmeye aykırılıklar veya yolsuzluklar sebebiyle sorumlu tutulamaz; bu sorumlu olmama durumu gözetim ve özen yükümü gerekçe gösterilerek geçersiz kılınmaz.”

stratejik kararları denetlemesi gerektiği OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer almaktadır.

Yönetim ile yönetim kurulu arasındaki ilişki ve kontrol seviyesini ilk bakışta verebilecek kıstas ise yönetim kuruluna dışarıdan atanan kurul üyelerinin oranıdır¹⁷⁶. Rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerde pazar izleme görevini yerine getireceğinden dışarıdan atanan kurul üyelerinin sayısında da azalma görülmektedir¹⁷⁷.

Kurul çoğunlukla şirket çalışanlarından teşekkül ettiği zaman, CEO'nun gücü azalmaktadır. Eğer dışarıdan atananların oranı artarsa, firmanın çalışanları tarafından yönetilme olasılığı azalmaktadır¹⁷⁸.

Yönetim, kurulun üzerinde güce sahip olursa, performansta düşme olsa bile, yönetimin pozisyonunu güvenli kılmaktadır. Öte yandan, eğer yönetim kurulu yönetimin üzerinde ise üst yönetimin kurul tarafından işten çıkartılma ihtimali bulunmaktadır. Yönetim kurulunun böyle bir gücü olmasına rağmen yönetimin yönetim kurulu üzerinde gizli bir gücü vardır. Şirketin geleceğine yönelik kendi planlarını, programlarını yönetim kuruluna kabul ettirebilme gücü ile bunu göstermektedir. Yönetim kurulu kimi zaman bu gücü fark bile edememektedir.

2.4.5. Yönetim Kurulu ile Üst Yönetim İlişkisi

Yönetim kurulu ile üst yönetim arasındaki ilişki temel olarak stratejik kararların alınması, uygulamasının gözetimi ve kontrolü, beşeri ve finansal kaynak sağlanması, yönetime danışmanlık ve tavsiyelerde bulunulmasına dayanmaktadır. Diğer yandan yönetim kurulunun rolünün sürekli geliştiği görülmektedir.

Yönetim kurulu, pay sahiplerinin varlıklarının ve menfaat sahiplerinin çıkarlarının korunması anlamında ilk savunma çizgisinde yer almaktadır.¹⁷⁹ Bununla birlikte CEO, üst yönetim ekibi ve yönetim kurulu arasındaki ilişkiler ve güç dağılımı konusu, literatürde geniş yer bulmuştur. Bu çalışmalarda CEO ve yönetim kurulu ilişkisi

¹⁷⁶ MIZRUCHI, a.g.m. s.170

¹⁷⁷ DESENDER, a.g.m. s.6

¹⁷⁸ MIZRUCHI, a.g.m. s.172

¹⁷⁹ Bongjin KIM, Mizhael L. BURNS ve John E. PRESCOTT, **The Strategic Role of the Board: The Impact of Board Structure on Top Management Team Atrategic Action Capability**, Corporate Governance: An International Review, Sayı 17, No, 6, 2009, s.728-743.

(ör. Finkelstein ve D'Aveni, 1994; Fredrickson, Hambrick ve Baumrin, 1988), yönetim kurulunun CEO'yu gözetim sorumluluğunun başarıya etkisi (ör. Alexander, Fennell ve Halpern, 1993; Hermalin ve Weisbach, 1988) veya yönetsel sağlamlaştırma (ör. Cochran, Wood ve Jones, 1985) gibi konulara ağırlık verilmiştir.¹⁸⁰

Yönetim kurulu ile üst yönetim arasındaki kişisel ve sosyal ilişkilerin boyutu, kurulun bağımsızlığını ve etkinliğini etkileyen unsurlardandır. Burada bahsedilen bağımsızlık, geleneksel anlamda yönetim kurulu üyesinin CEO veya işletme ile finansal veya ailesel bağları olmaması durumudur. Diğer yandan geleneksel yaklaşımda bağımsızlık değerlendirilirken oldukça önemli bir etkisi olan sosyal bağlar (askeri hizmet, mezun olunan okul, bölgesel köken, altyapı (ör. akademik disiplin), temel mesleğinin olduğu endüstri veya başka bir kurul üyesi aracılığıyla üçüncü taraf bağlantısı) dikkate alınmamaktadır. Örneğin Hwang ve Kim (2009) tarafından Fortune 100 işletmeleri üzerinde 1996 – 2005 dönemini kapsayan bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmanın bulguları, sadece geleneksel anlamda, kısaca kişisel olarak anlandırılabilen aile ve finansal ilişkiler dikkate alındığında, işletmelerin yönetim kurulu %87,4 oranında bağımsız iken, sosyal bağlar da denkleme eklendiği zaman bağımsızlık oranının %62,4'e düştüğü yönündedir. Ayrıca CEO'ların yönetim kurulu üyesi seçiminde, sosyal bağların önemli etkisi olmaktadır, bu da kurul üyelerinin gözetim ve disiplin etkinliği üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır ve söz konusu etki dolaylı şekilde bağımsız kurul üyelerinin seçimine de yansımaktadır.¹⁸¹ Diğer yandan Chahine ve Goergen (2013) tarafından yürütülen bir çalışmada, şirket içinden yönetim kurulu üyeleri (*inside directors*) ile üst yönetici grubu arasındaki sosyal bağların, işletme değerini artırdığı yönünde bulgular elde edilmiştir.¹⁸²

Carcello ve arkadaşları (2011) tarafından yürütülen bir çalışmada, CEO'nun kurul üyesi seçimi sürecine dâhil olmasının, denetim komitesi etkinliğini düşürdüğü ileri sürülmüştür. Bununla birlikte Callahan, Millar ve Schulman (2003)'ün çalışmasında, üye seçim sürecine CEO'nun dâhil olmasının, işletme performansını artırdığı yönünde bulgular elde edilmiştir. Literatürde benzer şekilde birbiriyle çelişen

¹⁸⁰ Catherine M. DAILY ve Charles SCHWENK, **Chief Executive Officers, Top Management Teams, and Board of Directors: Congruent or Countervailing Forces**, Journal of Management, Sayı 22, No 2, 1996, s.185-208.

¹⁸¹ Byoung-Hyoun HWANG ve Seoyung KIM, **It Pays to Have Friends**, Journal of Financial Economics, Sayı 93, 2009, s. 138-158.

¹⁸² CHAHINE ve GOERGEN, **a.g.m.** s. 155.

bulgulara rastlamak mümkündür. Carcello ve arkadaşları (2011) bu durumu, “kurul dâhil olmak üzere CEO egemenliğinin hissedildiği durumlarda işletme performansını geliştiren bir etki görülebilir ancak bu aynı zamanda riski artırmaktadır”, şeklinde yorumlamıştır. Ancak araştırmacılar bu konuda net bulgular elde etmenin daha fazla araştırma gerektirdiğini de vurgulamıştır.¹⁸³

2.4.6. Denetim Komitesi

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde belirtildiği gibi yönetim kurulu işletme faaliyetlerini bağımsız üyeleri vasıtasıyla denetleyebilmektedir.¹⁸⁴ İçeriden atanan üye sayısı fazlalığı aktif ve bağımsız denetim komitelerinin oluşumu açısından uygun görülmemektedir.¹⁸⁵

2.4.7. Genel Müdür (Chief Executive Officer – CEO)

Kurumsal yönetim literatürüne yerleşmiş bir terim olan CEO için henüz tam anlamıyla Türkçe bir karşılık bulunamamıştır. Ancak yönetim kurulunun Murahhas üyesi olarak tanımlayan araştırmacılar bulunmaktadır.

Diğer taraftan genel anlamda CEO, bir işletmenin faaliyetlerinin tamamından sorumlu olan, işletme amaçlarını gerçekleştirecek kararları alma yetkisi ve şirketi temsil yeteneği bulunan en üst yönetici pozisyonundaki kimse olarak tanımlanabilir.¹⁸⁶ Kurumsal yönetim de ancak şirket liderlerinin aktif ve sürekli katılımı ile mümkün olabileceği¹⁸⁷ için CEO’nun tartışılmaz rolü de büyük olacaktır. Çünkü kurallar koymak ve gereksinimleri karşılamak kadar adanmış liderlik de iyi yönetim uygulamaları için bir gerekliliktir.

Tartışmalı diğer bir konu da CEO’nun yönetim kurulu başkanlığı görevini üstlenmesidir. Vekalet kuramı açısından yönetim kurulunun izleme yeteneği

¹⁸³ Joseph V. CARCELLO, Terry L. NEAL, Zoe-Vonna PALMROSE ve Susan SCHOLZ, “CEO Involvement in Selecting, No Board Members, Audit Committee Effectiveness, and Restatements”, **Contemporary Accounting Research**, Sayı 28, No 2, 2011, s.396-430.

¹⁸⁴ KOÇEL, **a.g.e.** s.457.

¹⁸⁵ DESENDER, **a.g.m.** s.14.

¹⁸⁶ KOÇEL, **a.g.e.** s.458.

¹⁸⁷ Joan M HEMINWAY, 2008, “Does Sarbanes-Oxley Foster the Existence of Ethical Executive Role Models in the Corporation?” **Journal of Business & Technology Law**, Cilt 3, Sayı 2, 221-256.

yoksunlaşabilirken, kaynak bağımlılığı kuramına göre üyeler arası bilgi alışverişini kolaylaştıracağı ve yönetime destek sağlayacağı için faydalı görülebilmektedir.¹⁸⁸

2.4.8. Finans Baş Sorumlusu (Chief Financial Officer – CFO)

Organizasyonlarda, mali işlerden birinci derecede sorumlu olan ve tepe yönetime ve organlara raporlama yapan “Finans Baş Sorumlusu” şeklinde ifade edilebilen CFO, “kurumda finans fonksiyonunu en üst düzeyde temsil eden ve tüm finans organizasyonu ve süreçlerinden sorumlu olan yönetici”dir.¹⁸⁹

2.4.9. Finansal Hizmetler Denetçisi (Financial Services Auditor – FSA)

“Finansal Hizmetler Denetçisi” şeklinde ifade edilebilen FSA, özellikle bankacılık, sigortacılık ve menkul kıymetlere ilişkin finansal kurumlarda görevli olan ve mali hizmetler, mali hizmet ürünleri ve süreçleri ve yasal çerçeveyi¹⁹⁰ konu alan denetçileri ifade eder.

2.4.10. İç Denetçi (Internal Auditor)

İç denetçinin görevi, işletme faaliyetlerine değer katmak maksadıyla güvence (ve danışmanlık) hizmeti sunarak operasyonları geliştirmektir. Buna göre kontrol ve risk süreçlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi, geliştirilebilecek alanların geliştirilmesi iç denetimin temel konusudur.¹⁹¹

2.4.11. Uyum Baş Sorumlusu (Chief Compliance Officer – CCO)

Kurumun uyum anlayışı gözetilerek hukuk kurallarına uygun davranması amacıyla uyum görevlileri (*compliance officer*) yetkilendirilir. Bu görevliler, uyumsuzlukları tespit etmek, konuya ilişkin iç soruşturmaları yürütmek, ilgililere raporlama yapmak ve olası uyumsuzluk risklerine ilişkin ilgilileri bilgilendirmek gibi sorumluluklar üstlenir. Özellikle finansal kurumlar gibi birincil ve ikincil yasal mevzuatın yoğun ve karmaşık olabildiği sektörlerde daha sık rastlanan uyum görevlileri

¹⁸⁸ DESENDER, a.g.m. s.15.

¹⁸⁹ Deloitte, CFO Nedir? 2010, (22.09.2014) <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/finance-transformation/turkey-tr-ceo-cfoserisi1-250510.pdf>

¹⁹⁰ Türkiye İç Denetim Enstitüsü, CFSA Sertifikasyonuna Ait Genel Bilgilendirme, (25.09.2014) <http://www.tide.org.tr/page.aspx?nm=cfsa>

¹⁹¹ Türkiye İç Denetim Enstitüsü, **Uluslararası İç Denetim Standartları: Mesleki Uygulama Çerçevesi**, 2008, İstanbul: Print Center, s.7.

uygulanması, şirket yönetimlerindeki usulsüzlüklerin de önlenmesi için giderek yaygınlaşmaktadır. Uyum Baş Sorumlusu olarak ifade edilebilen CCO, “... özel olarak şirketin yasal kurallara ve taahhüt ettiği, kapsamına giren diğer düzenlemelere uygun olarak faaliyette bulunup bulunmadığını denetlemekle/sağlamakla, olası uyumsuzluklara yönelik önlemler almakla/aldırmakla, bu konuda gerekli raporlamayı, takiben uyarıyı yapmakla görevli, -nihai anlamda- yönetim kuruluna bağlı olarak çalışan üst düzey yöneticidir.”¹⁹²

2.4.12. Genel Sekreter (Board Secretary)

“Company Secretary” veya “Corporate Secretary” olarak da kullanılmaktadır. Yönetim Kurulu Sekreteri genel olarak, kurumda idare çerçevesinin bütünlüğünü temin etmekten, kurumun etkili idare edilmesinden, yasaya ve düzenleyici mevzuat gerekliliklerine uyumdan ve Yönetim Kurulu’nun almış olduğu kararların uygulanmasından sorumludur. Bu pozisyonda görev alanlarda özellikle, analitik düşünme ve problem çözme, yönetim ve organizasyon, iyi iletişim ve çevreyle uyum yeteneklerine; bilgi teknolojilerine aşina olmaya; yasal sistemlerin iş dünyası üzerindeki etkileri konusunda genel bilgi sahibi ve basiretli olma unsurlarına dikkat edilmektedir.¹⁹³

Yönetim kuruluna ilişkin yukarıdaki pozisyonları, organizasyonun faaliyet alanını da gözeterek çeşitlendirmek mümkündür. Ancak burada genel olarak tüm finansal kurumlarda yer verilen pozisyonlardan bahsedilmiştir.

2.4.13. Hissedarlar

Hissedarların şirketin sahibi olmalarından kaynaklanan bir kontrol yetkileri bulunmaktadır. Hisse senedi sahiplerinin bu kontrol yetkisine sahip olmalarına rağmen, etkili bir kontrol güçlerinin olmadığı bilinmektedir.¹⁹⁴

İşletmelerin sahiplerinin kontrolü elde tutamamaları büyük şirketlerde hissedar sayısının fazla olmasına dayanmaktadır. Hissedarların sayısı arttıkça kendi aralarındaki

¹⁹² Ali PASLI, ““Compliance” Kavramının Anonim Ortaklıklar Hukukundaki Anlamı ve Sorumluluk Sistemine Etkisi”, *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, Cilt 71, Sayı 2, s.317-334, 2013, s.328-329.

¹⁹³ Canadian Society of Corporate Secretaries, Corporate Secretaries, (21.09.2014) <http://www.cscs.org/corporate-secretary>

¹⁹⁴ MIZRUCHI, *a.g.m.* s.165-182

iletişim ve görüş alışverişi zorlaşmaktadır. Ayrıca kontrol yetkisinin diğer hissedarlar tarafından kullanılacağı düşüncesi hissedarları zamanla şirketin politikasını oluşturmaktan uzaklařtırmakta¹⁹⁵ ve bu nedenle hissedarların gücünün azalması ile gücü, yönetim kuruluna geçmektedir. Bu da yönetim kurulunun şirketlerdeki gücünü artıran bir etken olmaktadır. Öte yandan hissedar sayısı az ise yönetimi etkileme olasılığı yükselmektedir.¹⁹⁶

2.4.14. İşletme  alışanları

İşletme, aralarında hissedarların da bulunduğu tedarikçiler, kredi sağlayanlar, tüketiciler, devlet ve toplum kuruluşlarıyla birlikte çalışanlar tarafından kurulmuş bir ortak girişimdir. İşletme ancak kendisine katkıda bulunan paydaş gruplarının varlığı ile yaşamını sürdürebilir.¹⁹⁷ Diğer paydaşlar gibi çalışanlar da işletmeye yaptıkları katkı oranında karşılık alabilmektedir.

2.4.15. Diğer  ıkar Grupları

Günümüz ortamında işletme profesyonel yöneticileri işletmelerin yaşamlarını sürdürmeye çalışırken, çıkar grupları arasındaki dengeyi de kurmayı başarmalıdır. İşletmeler kısaca çıkar çatışmalarının yaşandığı ortamlar olarak da nitelendirilmektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri, bir işletmenin gerek i  gerek dış müşterilerine ve potansiyel müşterilerine doğru, zamanlı ve tam bilgi verme yükümlülüğü getirmiştir.¹⁹⁸ Kaynakları etkili, verimli ve ekonomik kullanmayan işletmeler, pay sahiplerini risk altına soktukları gibi diğer çıkar gruplarını da benzer riskler altına sokmaktadır.¹⁹⁹

2.5. Yönetimle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

Bu bölümde kurumsal yönetim mekanizmaları ile ilgili literatüre kazandırılmış belli başlı kuramsal yaklaşımlar açıklanacaktır.

¹⁹⁵ HART, **a.g.e.** s.681.

¹⁹⁶ DESENDER **a.g.m.** s.15.

¹⁹⁷ ÜLGEN ve M RZE, **a.g.m.** s. 425.

¹⁹⁸ KOÇEL, **a.g.m.** s.459.

¹⁹⁹ ÜLGEN ve M RZE, **a.g.m.** s.425.

2.5.1. Vekâlet Kuramı

Klasikleşmiş işletmelerde, tek kişinin tüm mülkiyeti kontrol ettiği bir yapı söz konusudur. Sermaye, işletmeye mülkiyet sahibi tarafından konup işletme de bizzat kendisi tarafından (veya aile üyeleri tarafından) yönetilir. Faaliyetler genişlediğinde ise mülkiyet sahipleri ellerinde tuttıkları yönetim hakkını yöneticilere devrettiklerinden, kaçınılmaz olarak “sahip”/“vekîl” ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Her grup kendi çıkarlarını temsil etmek için yönetim kurulunda yer almak istemektedir. Sendika gibi kurumlar da bu maksatla kullanılabilir. Fama, bu bakış açısından, şirketi üretim faktörleri arasındaki sözleşmeler seti olarak ifade etmektedir.²⁰⁰ Bu durumda, sözleşme tarafları öncelikle kendi kazanımlarını edinmeye ve artırmaya odaklanmaktadır.²⁰¹

Çağımızın büyük işletmelerinde “mülkiyet” ve “kontrol” fonksiyonlarının ayrıştırılması, pratikte şirketin sahipleri ile görevlendirdikleri yöneticilerin “sahiplik” ile “denetim” fonksiyonlarını yerine getirmeleri olarak ortaya çıkmaktadır. Nitekim şirketlerin sahiplik yapısının, yönetim kurulu kararları önceliklerini önemli derecede etkilediği belirtilmektedir.²⁰²

Vekâlet teorisi asimetrik bilgi paylaşımının özel bir durumudur. Yönetimin izlenmesi konusu esas maliyeti teşkil etmektedir. Asimetrik bilgi limon problemi ile daha anlaşılır kılınabilir. Buna göre ikinci el araçlar piyasasında, iyi ve kötü araçlar (limon) vardır. Bir aracın gerçek değerini bilemeyecek durumda olan alıcı, ikinci el bir araç için ortalama bir fiyat verir (yani ortalama bir araçla “limon” bir araç arasında bir fiyat). Bu durum aracın gerçek değerini bilen satıcı için iyidir, çünkü limon aracı daha fazla paraya satabilmektedir. Fakat piyasada kaliteli otomobillerini satmaya çalışanlar bu fiyatları beğenmeyerek piyasayı terk ederler. Sonuçta da piyasada sadece kalitesiz araçlar kalır. Bu durum hem piyasadaki araçların ortalama kalitesini, hem de sağlıklı fiyat oluşumunu etkiler. Bu problem kısaca alıcı ile satıcı arasındaki bilgi dengesizliğini ifade etmektedir.²⁰³ Benzer şekilde pay sahipleri yöneticilerin yetkin bir şekilde karar verdikleri konusunda yeterli bilgiye sahip değildir ve yönetim de zaten etkin kararlar

²⁰⁰ Eugene F. FAMA, “Agency Problems and the Theory of the Firm”, **Journal of Political Economy**, 1980, No 88(2), ss288-307

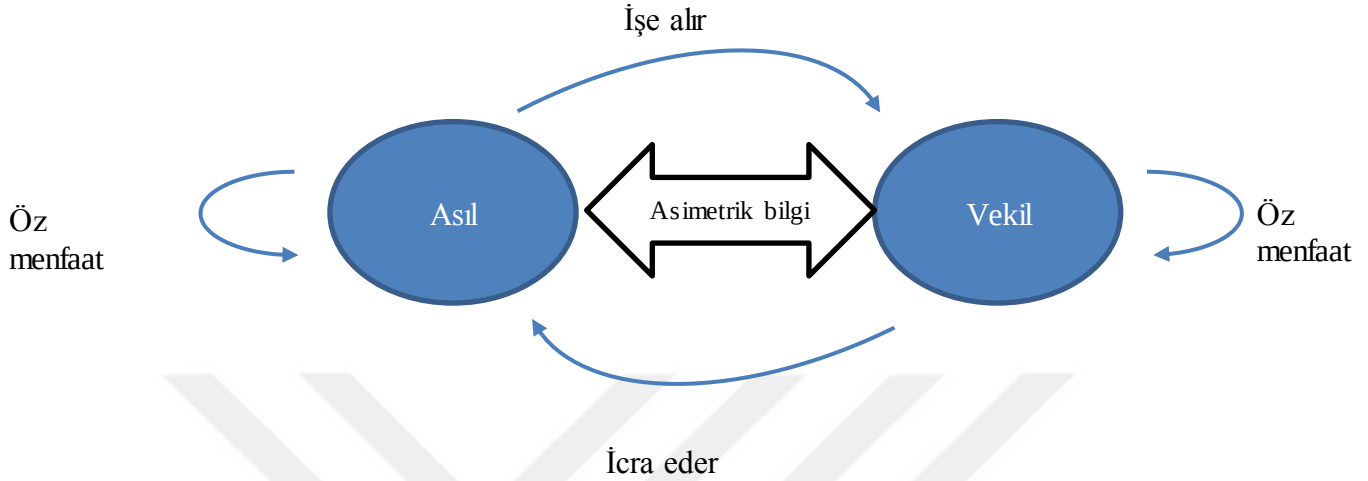
²⁰¹ ÜLGEN ve MİRZE, **a.g.e.** s.428.

²⁰² DESENDER, **a.g.m.** s.17

²⁰³ George A. AKERLOF, The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism, **The Quarterly Journal of Economics**, Sayı 84, No 3. Ağustos 1970, s.492.

alabilmek için yeterli yetki ile donatılmamıştır.²⁰⁴ Bilgi asimetrisi Şekil 1’de gösterilmeye çalışılmıştır:

Şekil 1: Vekâlet Teorisi- Asimetrik Bilgi İlişkisi



Kaynak: Çalışma kapsamında incelenen makalelerden derlenmiştir.

Bu kapsamda vekâlet teorisine göre, hak sahipleri ve vekillerin menfaat çatışması bulunmaktadır ve ikisi de riskleri tolere etmektedir. Bu durum ahlaki tehlike (*moral hazard*) ile de açıklanabilmektedir. Risk altındaki tutumlar normalden farklılaştığı gibi bilgi sahibi olan tarafın davranışları da değişiklik göstermektedir.

Öte yandan Jensen ve Meckling yöneticileri varlıkları kontrol eden ve sergiledikleri performansa göre ücretlendirilen ajanlar şeklinde tanımlamaktadır.²⁰⁵ Bu açıdan yönetim kurulu, yöneticileri kontrolde düşük maliyetli bir mekanizmadır. Nitekim yönetim mekanizmaları sözleşmelerde yer almayan durumlarda karar verme süreçlerini kolaylaştırmak suretiyle de maliyetleri indirmektedir.²⁰⁶

Vekâlet kuramı açısından, üst yönetimin hisse senedi sahipliğinin derecesi, hissedarlarla yöneticilerin çıkarları arasındaki uyumun derecesini yansıtmaktadır. Yöneticilerin fazla pay sahibi olması çıkarları dengeleyebildiği gibi teşvike de gerek bırakmayabilmektedir. Ancak bu konuda ortaya çıkabilecek ikilemden de bahsetmek

²⁰⁴ DESENDER, **a.g.m.** s.17

²⁰⁵ Michael C. JENSEN ve William H. MECKLING “Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure”, **Journal of Financial Economics**, Sayı: 3 No: 4, 1976, s.7

²⁰⁶ HART, **a.g.e.** s.680.

gerekmektedir.²⁰⁷ Yöneticileri motive etmek maksadıyla yüksek teşvikler verilirken, yönetimin üstlendiği riskleri azaltmak için teşvikleri düşük tutmak dengeyi sağlamak açısından önem arz etmektedir. Tablo 4’te yönetim kurulunun sorumluluğu açısından vekâlet teorisi açıklanmaya çalışılmıştır:

Tablo 4: Vekâlet Teorisi Açısından Yönetim Kurulu

Faktörler	Vekâlet Teorisi
Örgüt kavramsallaştırılması	Sözleşmeler bağı
Şirketlerin öngörülen hedefleri	Hissedar refahını artırmak
Kontrol odağı	Yönetimsel iş gücü, dışarıdan atanan Yönetim Kurulu üyesi saygınlığı ve şirket kontrolü açısından piyasalar
Yönetimsel davranışın kavramsallaştırılması	Etkin kontrol olmadıkça, fırsatçılık
Yönetim Kurulu rolü	Paydaş menfaatlerini korumak için etkin kontrol

Kaynak: Harbir Singh and Farid Harianto, 1989, Management-Board Relationships, Takeover Risk, and the Adoption of Golden Parachutes, Academy of Management Journal, Cilt. 32, Sayı. 1, 7-24.

Dalton ve arkadaşları ise yönetimin, tüm paydaşların çıkarına hizmet eden bir hizmetkâr olduğunu savunur.²⁰⁸ Bu kuramın temelinde kontrol mekanizması yatmaktadır. Ancak vekâlet kuramındaki gibi burada kontrol görevini yönetim yerine getirmemektedir. Vekâlet kuramına göre yönetim kurulunun fonksiyonu paydaş menfaatlerini korumak için etkin bir kontrol sağlamaktır. Böyle bir ortamda kontrol odağı dışarıdan atanan yönetim kurulu üyesinin saygınlığı gibi demografik değişkenleridir.

2.5.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı

Konuya kaynak bağımlılığı kuramı ile açıklık getiren Dalton ve arkadaşlarına göre, bağımsız yönetim kurulu üyeleri bu açıdan önem kazanmaktadır.²⁰⁹ Bu üyeler değerli kaynaklara, özellikle bilgiye ulaşımı sağlamakla beraber, sosyal sermayeye de katkı sağlamakta, kurumlar arası ilişkiyi de güçlendirmektedir.

²⁰⁷ HART, a.g.e. s.679.

²⁰⁸ Dan R. DALTON, Catherine M. DAILY, Alan E. ELLSTRAND, Jonathan L. JOHNSON, “Meta-Analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Performance”, *Strategic Management Journal*, 19, 1998, s.269–290.

²⁰⁹ DALTON ve diğerleri, a.g.m. s. 273

Kaynak bağımlılığı kuramına göre, iyi yönetim uygulamalarına ancak yönetim kuruluna çevresel belirsizliği azaltmaya yetkin kimseler arasından atama yapılmasıyla ulaşılabilmektedir. Çünkü şirket için yönetim kurulu üyelerinin vasfı kadar şirketin faaliyet gösterdiği çevre de önem arz etmektedir.

Kaynaklar işletmelerin dış müdahalelere bağımlılığını azaltmakta, şirket açısından belirsizlikler ortadan kalkmakta, işlem maliyetleri düşmekte ve şirketin sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır. Dışarıdan atanan üyelerin sağladığı kolaylıklar arasında; stratejik bilgi ve kaynaklara ulaşmak, çevresel etkileşimi artırmak ve diğer şirketlerin faaliyetleri ve gündemleri hakkında bilgi edinmek yer almaktadır.

Bazı görgül araştırmalar da stratejik ilişkiler bağlamında ilişkili şirketlerde görev yapan kimselerin yönetim kurulunda yer almasının şirket performansını olumlu yönde etkilediğine dair bulgular ortaya koymaktadır. Ayrıca bir şirketin CEO'sunun diğer bir şirketin yönetim kurulunda yer alması ile şirket performansı arasında ilişki olduğu da bulgulanmıştır. Kamu idarelerinde görevlilerin yönetim kurullarında görev almasının şirketin hisse senedi değerini olumlu yönde etkilediği şeklinde sonuçlar da bulunmaktadır. Farklı şirketlerin yönetim kurullarında görev yapan üyelerin şirketler arası iletişim maliyetini düşürdüğü ve yeniliklerin yaygınlaştırılmasına olumlu katkılar sağladığı yönünde araştırma sonuçlarına da rastlanmaktadır.²¹⁰

2.5.3. Konuyla İlgili Diğer Araştırmalar

Genellikle yükselen varlık değerini düşen volatilitenin izlediği veya bunun tam tersi bir durumun yaşandığı (düşen varlık değerini yükselen bir volatilitenin izlediği) görülür. Kaldıraç kavramı ise bu durumu ekonomik anlamda yorumlayan bir kavram olarak Black²¹¹ ve Christie²¹² tarafından geliştirilmiştir. Sermaye yapısı, işletmenin farklı kaynaklardan elde etmiş olduğu borç ve özkaynağın bir karışımı olarak ifade edilmektedir.²¹³ Sermaye yapısına ilişkin bir kavram olan kaldıraç etkisi, dış kaynağa

²¹⁰ DESENDER, a.g.m. s.4-6.

²¹¹ Fischer BLACK, "Studies of Stock Price Volatility Changes", **Proceedings of the Business and Economics Section of the American Statistical Association**, 1976, s. 180.

²¹² Andrew A. CHRISTIE, "The Stochastic Behavior of Common Stock Variances: Value, Leverage, and Interest Rate Effects", **Journal of Financial Economics**, Sayı: 10, 1982, s. 427.

²¹³ Albert AGYEI ve Appiah Richard OWUSU, "The Effect of Ownership Structure and Corporate Governance on Capital Structure of Ghanaian Listed Manufacturing Companies", **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**, Sayı4, No 1, 2014, s.113.

dayalı olarak edinilen sermaye ile özsermayenin kârlılığı ve riski arasındaki ilişkiyi tanımlamaktadır.²¹⁴ Friend ve Lang²¹⁵ ve Berger vd.²¹⁶ başta olmak üzere pek çok araştırmacı, işletmelerin sermaye yapısı ile kurumsal yönetimin “kurul büyüklüğü, kompozisyonu, tazminat yönetimi, kurul üyelerinin ve yöneticilerin görevde kalma süresi” gibi temel karakteristikleri arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik çalışmalar yürütmüştür.²¹⁷ Diğer yandan Abor elde edilen ampirik bulguların, farklı olan ve kesin olmayan sonuçlar sunduğuna da dikkat çekmektedir.²¹⁸ Söz konusu araştırmalara bu bölümde kısaca yer verilmiştir.

Bu alandaki en eski çalışmalardan biri, Pfeffer ve Salancik tarafından yürütülmüştür ve elde edilen bulgular, kaldıraç ile yönetim kurulu büyüklüğü ve kompozisyonu arasında önemli bir ilişki olduğu yönündedir.²¹⁹ Pfeffer ve Salancik²²⁰ ile Lipton ve Lorsch²²¹ tarafından elde edilen bulgular, sermaye yapısı ile yönetim kurulu büyüklüğü arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koyarken, Berger vd. daha büyük sayıda kurul üyeliği olan işletmelerde daha düşük kaldıraç veya borç oranı olduğunu öne sürmüştür. Bunun temel nedenini ise kurul üyelerinin fazla olması halinde, işletme performansını artırmak amacıyla yöneticilere daha düşük kaldıraç kullanımı doğrultusunda baskı yapmaları olarak açıklamıştır.²²² Michael C. Jensen’ın 1986 yılında öne sürdüğü teorilere (kaldıracın yönetsel takdir yetkisini azalttığı, disiplin sağlayan bir gücün yokluğunda optimal borç oranının sağlanmayacağı) dayanarak Berger vd. tarafından 434 işletme üzerinde bir çalışma yürütülmüştür. Sonuçta kaldıracın, yönetsel sağlamlığın derecesinden etkilendiği ve genellikle sağlam, köklü yöneticilerin borçtan kaçınma eğiliminde olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir.²²³

²¹⁴ Yacine AÏT-SAHALIA, Jianqing FAN ve Yingying LI, “The Leverage Effect Puzzle: Disentangling Sources of Bias at High Frequency”, **Journal of Financial Economics**, Sayı: 109 – 1, 2013, s. 224.

²¹⁵ Irwin FRIEND, Larry H.P. LANG, “An Empirical Test of the Impact of Managerial Self-interest on Corporate Capital Structure”, **The Journal of Finance**, Sayı: 43, 1988, s.281.

²¹⁶ Philip G. BERGER, Eli OFEK, David L. YERMACK, “Managerial Entrenchment and Capital Structure Decisions”, **The Journal of Finance**, Sayı: 52, 1997, s. 1423.

²¹⁷ Yu WEN, Kami RWEASIRA ve Jan BILDERBEEK, “Corporate Governance and Capital Structure Decisions of Chinese Listed Firms”, **Capital Structure Decisions**, Sayı 10, No 2, 2002, s.78.

²¹⁸ Joshua ABOR, “Corporate Governance and Financing Decisions of Ghanaian Listed Firms”, **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, Sayı 7, No 1, 2007, s. 87.

²¹⁹ WEN, a.g.e. s.87

²²⁰ Jeffrey PFEFFER, Gerald R. SALANCIK, **The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective**, Harper and Row:New York, 1. Baskı, 1978, s. 23.

²²¹ Martin LIPTON, Jay W. LORSCH, “A Modest Proposal for Improved Corporate Governance”, **Business Lawyer**, Sayı: 48-1, 1992, s. 68.

²²² ABOR, a.g.m. s. 87.

²²³ BERGER ve diğerleri, a.g.m. s. 1424.

Friend ve Lang tarafından 1979 – 1983 yılları arasında 984 NYSE işletmesi üzerine yapılan araştırmada, sermaye yapısına ilişkin kararlarda yönetimin, kısmen de olsa kişisel çıkarları ile motive edilme durumu test edilmiştir. Elde edilen bulgular, işletmedeki yönetim yatırımı (pay sahipliği) yükseldikçe işletme borç seviyesinin düştüğü yönündedir.²²⁴

Wen vd. ise kurul büyüklüğü ile finansal kaldıraç (sermaye yapısı) arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir²²⁵. Araştırmacıların bulguları, büyük kurulların şirket değerini artırmak için yüksek kaldıraç izlediğini göstermektedir. Bunun diğer bir nedeni ise karar verirken bir konsensus sağlanmasında büyük kurulların sorun yaşama olasılığı olması şeklinde açıklanmıştır. Anderson vd. tarafından da Wen vd.'nin yaklaşımını destekler nitelikte bulgular elde edilmiştir²²⁶. Araştırmacılara göre kurul yapısının daha büyük olması halinde borçlanma maliyeti daha düşük olmaktadır. Bunun nedeni ise borç verenlerin, büyük kurulların finansal muhasebe süreçleri üzerinde daha etkin bir gözetimi olduğu kanısında olmasıdır.²²⁷

Wen vd. (2002), kurula dışarıdan atanan üye sayısı ile kaldıraç arasında negatif bir ilişki olduğunu ileri sürer. Bu durumun temel nedeni ise dışarıdan atanan üyelerin yöneticileri daha aktif şekilde izlemesinin, yöneticileri daha iyi performans sonuçları elde etmek için daha düşük kaldıraç benimsemeye yöneltmesi olarak açıklanmıştır.²²⁸

Pfeffer ve Salancik ise, dışarıdan atanan yöneticilerin sayısının fazlalığı ile yüksek kaldıraç pozisyonu arasında bir ilişki olduğuna dikkat çekmektedir. Araştırmacılar, dışarıdan atanan yöneticilerin, işletmenin kendini dış ortama karşı koruma, belirsizliği azaltma, kaynaklara erişim olanaklarını çeşitlendirme gibi fonksiyonları ile işletmeye katkı sağladığını öne sürmüştür.²²⁹

CEO'nun aynı zamanda ilgili işletmenin yönetim kurulu başkanlığını da yürütmesini ifade eden CEO düalitesinin de işletmenin finansal kararları üzerinde etkisi vardır. Nitekim CEO'nun aynı zamanda başkanlık görevini üstlenmesi halinde, başkanın kurul üzerinde oldukça yoğun bir etkisi olması nedeniyle, kararın yönetimi ile

²²⁴ FRIEND ve LANG, **a.g.m.** s.281.

²²⁵ WEN, **a.g.m.** s.87

²²⁶ Ronald C. ANDERSON, Sattar A. MANSI, David M. REEB, "Board Characteristics, Accounting Report Integrity, and Cost of Debt", **Journal of Accounting and Economics**, Sayı: 37-3, 2004, s. 323.

²²⁷ ABOR, **a.g.m.** s. 87.

²²⁸ WEN, **a.g.m.** s. 88

²²⁹ PFEFFER, **a.g.e.** s. 25.

kararın kontrolü arasında bir ayrım yapmak mümkün olmayacaktır. Bu da modern işletmelerde iki kademeli liderlik yapısının etkinlik için önerilmesinin temel nedenlerindendir.²³⁰ Örneğin çeşitli yönetim sorunlarıyla öne çıkan Enron, Tyco ve Adelphia Communications gibi işletmelere bakılacak olursa bu işletmelerde tek kademeli bir liderlik yapısının (CEO aynı zamanda kurul başkanı) benimsendiği görülecektir. Abor, söz konusu etkiyi değerlendirirken Forsberg²³¹ tarafından yürütülen bir çalışmaya atıfta bulunmuştur. Forsberg, tek kademeli yapılar ile karşılaştırıldığında, iki kademeli liderlik yapısını benimseyen işletmelerin, sermaye yapıları içinde en uygun borç oranını benimseyeceğini ileri sürmüştür. Araştırmacı, iki kademeli liderlik yapısını benimseyen işletmelerin daha yüksek borç/özsermaye oranına sahip olduğunu ifade etmiştir, diğer yandan araştırmada öne sürülen ilişki, istatistiki olarak anlamlı değildir.

232

2.5.4. Yönetim Kurulu ile Vekâlet Teorisi ve Kaynak Bağımlılığı Teorisi İlişkisi

Yönetim kurulunun, işletme performansının ve yöneticilerin gözetimi ile danışmanlık ve kaynaklara erişim sağlanması olmak üzere iki temel görevi yerine getirmesi beklenmektedir. Yönetim kurulunun kaynakları gözettiği ve kimi kaynakları da temin ettiği dikkate alınırsa, bu durumun işletme performansı ile ilişkilendirilmesi kaçınılmaz olmaktadır. Yönetim kurulu ile kaynak bağımlılığı ve vekâlet teorisi arasındaki ilişki de genellikle işletme performansı ile yönetim kurulu kurulu arasındaki bağlantının sorgulanmasında kullanılmaktadır.²³³ Diğer yandan araştırmalarda genellikle bu iki yaklaşımdan birinin dikkate alındığı ve “gözetim” ile “danışmanlık” fonksiyonlarının ayrı olarak ele alındığı görülmektedir.²³⁴

Vekâlet teorisinin örgüt içi süreçlere yaklaşımı, ekonomik bir perspektiftendir ve bu teoriyi benimseyenler genellikle bir işletmedeki vekillerin kullandığı; işletmedeki

²³⁰ ABOR, a.g.e. s. 87.

²³¹ Richard H. FOSBERG, “Agency Problems and Debt Financing: Leadership Structure Affects”, **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, Sayı 4, No 1, 2004, s. 31-38.

²³² ABOR, a.g.e. s. 87.

²³³ Amy J. HILLMAN ve Thomas DALZIER, **Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency Approach and Resource Dependence Perspectives**, *Academy of Management Review*, Sayı 28, No 3, 2003, s.383-396.

²³⁴ Amedeo PUGLIESE, Alessandro MINICHILLI ve Alessandro ZATTONI, **Integrating Agency Approach and Resource Dependence Theory: Firm Profitability, Industry Regulation, and Board Task Performance**, *Journal of Business Research*, Sayı 67, 2014, s.1189-1200.

ekonomik neticeleri ve davranışları etkilemesi olası farklı yollara dikkat çekerler. Vekâlet teorisine göre üst yönetici kararlarının ve eylemlerinin gözetimi ve kontrolü, yönetim kurulu üyelerinin temel fonksiyonudur.²³⁵ Vekâlet teorisi, büyük işletmelerde örgütsel ve yönetim yapısı bağlamında yönetim kuruluna oldukça önemli roller yüklemektedir. Bu yaklaşım, yöneticilerin çeşitli kararların alınması ve uygulanması için yönetim kurulu tarafından yetkilendirildiğini vurgular ve söz konusu yetki devri nedeniyle yönetim kurulunun kontrol ve gözetim sorumluluğuna dikkat çeker.²³⁶ Bu bağlamda, ilgili teoriye göre, yönetim kurulunun temel faaliyeti olan hissedarlar adına yönetimi gözetlemek faaliyeti, vekâlet maliyetlerini düşürerek işletme performansını artırmaktadır.²³⁷ Normatif vekâlet teorisi, maliklerin çıkarları ile uyuşacak şekilde teşvik primlerinin artırılması veya yönetim kurulu üyelerinin yöneticileri gözetim, kontrol ve izleme faaliyetlerinin artırılması gerektiğini ileri sürer.²³⁸ Vekâlet teorisinde, maliklerin çıkarları ve yönetimin çıkarları arasındaki çatışmalara odaklanılmaktadır. Bu kapsamda vekâlet teorisini benimseyenler, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin daha sınırlı çıkarları olacağı düşüncesiyle, bu üyelerin daha fazla doğruluk ve tarafsız görüşler sunacağına inanmaktadır.²³⁹

Kaynak bağımlılığı teorisinin temelinde, “sosyal bağlam önemlidir”, “organizasyonların otonomilerini geliştirmek ve çıkarlarını gözetmek için stratejileri vardır” ve “güç (sadece rasyonellik veya etkinlik değil), organizasyonların iç ve dış eylemlerini anlamak için önemlidir” şeklinde üç temel unsur vardır.²⁴⁰ Kaynak bağımlılığı teorisinin temel alınması halinde, kaynak sağlayıcı (diğer organizasyonlarla bağlantı, meşruiyet, danışma, tavsiye, vb.) olarak ele alınan yönetim kurulu ile işletme performansı arasındaki ilişki incelenir. Burada yönetim kurulu sermayesi (*board capital*) olarak da adlandırılan kavram, deneyim, uzmanlık ve itibar gibi beşeri sermaye unsurları ile diğer işletmeler/organizasyonlarla olan bağlantıları ve dış olanakları kapsayan ilişkisel sermayeyi bir arada kapsamaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen

²³⁵ Phil BRYANT ve Charlotte DAVIS, **Regulated Change Effects on Boards of Directors: A Look At Agency Theory and Resource Dependency Theory**, Academy of Strategic Management Journal, Sayı 11, No 2, 2012, s.1-15.

²³⁶ Chenchuramaiah T. BATHALA ve Rames P. RAO, **The Determinants of Board Composition: An Agency Theory Perspective**, Managerial and Decision Economics, Sayı 16, 1995, s.59-69.

²³⁷ HILLMAN ve DALZIER, **a.g.m.** s.383-396.

²³⁸ BRYANT ve DAVIS, **a.g.m.** s.10.

²³⁹ TERJESEN ve diğerleri. **a.g.m.** s.9.

²⁴⁰ Gerald F. DAVIS ve J. Adam COBB, **Resource Dependence Theory: Past and Future**, Research in the Sociology of Organizations, 1 Nisan 2009, s.1-39.

araştırmacılar, yönetim kurulu sermayesinin nasıl işletme kaynaklarının tedarik edilmesine katkı sağladığı konusuna yoğunlaşır.²⁴¹ Kaynak bağımlılığı teorisinde, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin belirli uzmanlıklar, sosyal ağlar ve meşruluk gibi ilişkisel kaynaklar ile değerli bilgilere erişim imkânı öne çıkarılmaktadır. Ayrıca bu üyelerin diğer işletmelerden edindikleri eşsiz tecrübelerin özellikle yönetim kurulunun üst düzey kararları için faydalı olacağı öne sürülmektedir.²⁴²

Kimi araştırmacılar^{243 244} ise vekâlet teorisi ile kaynak bağımlılığı teorisini entegre ederek gerek kaynak gözetimi gerekse de tedarik fonksiyonlarını birlikte incelemektedir.

Bu konuda kısaca bahsedilmesi gereken diğer bir teori de üst kademe teorisidir (*Upper Echelons Theory*). Üst kademe teorisi, üst düzey yöneticilerin davranışlarının nasıl kişisel deneyimler ve değerler ile tanımlanabileceğini açıklamaktadır. Buna göre, üst düzey yöneticilerin geçmişten gelen deneyimleri, özellikle yönetim kurulu üyeliği rollerinde dikkat çekmektedir.²⁴⁵ Üst kademe teorisi, üst yönetimin eğitim temeli ve işlevsel yetkinlikleri gibi gözlemlenebilir karakteristiklerinin, stratejik kararlara etki eden değerler, bilişsel tarz gibi psikolojik faktörlerin dolaylı ölçüsü olduğunu varsayar. Bu bağlamda yapılan çeşitli araştırmalar da işletmelerin, üst yönetimin bir yansıması olduğunu ileri sürmektedir.²⁴⁶ Ancak üst yöneticiler de kusurları olması muhtemel insanlardır, dolayısıyla karar ve davranışlarının çevrelerindeki ve işletmeyi olumsuz etkilemesi de mümkündür. Bu bağlamda üst kademe teorisinin yaratıcılarından olan Hambrick, üst yöneticilerin organizasyonlar üzerindeki negatif ve pozitif etkileri üzerine öğrenilecek daha çok şey olduğunu da belirtmektedir.²⁴⁷

²⁴¹ HILLMAN ve DALZIER, **a.g.m.** s.387.

²⁴² TERJESEN ve diğerleri. **a.g.m.** s.4.

²⁴³ PUGLIESE ve diğerleri. **a.g.m.** s. 1194.

²⁴⁴ HILLMAN ve DALZIER, **a.g.m.** s.388.

²⁴⁵ TERJESEN ve diğerleri. **a.g.m.** s.5.

²⁴⁶ Bradley J. OLSON, Satyanarayana PARAYITAM ve Nicholas W. TWIGG, “Mediating Role of Strategic Choice Between Top Management Team Diversity and Firm Performance: Upper Echelons Theory Revisited”, **Journal of Business and Management**, Sayı 12, No 2, 2006, s.111-126.

²⁴⁷ Donald C. HAMBRICK, “Upper Echelons Theory: An Update”, **Academy of Management Review**, Sayı 32, No 2, 2007, s.334-343.

2.6. Yönetim Kurulu Yapısı

Üst düzey yöneticilerin strateji çalışmalarındaki önemi, 1970'lere kadar daha ön planda tutulmuştur²⁴⁸. 1970'lerden sonra yapılan strateji çalışmalarının ise üst yöneticilerin pek yer almadığı, daha çok ürün yaşam çemberi, pazar payı, tecrübe eğrileri, portföy matrisleri ve endüstri analizleri gibi tekno-ekonomik faktörlere kaydıkları görülmektedir. 20 yıllık bir dönemden sonra strateji alanında lider etkisi konusu tekrar gündeme gelerek batı ülkelerinde ekonomik refahın sağlanmasına öncülük etmesi arayışına girilmiştir.

Örgütsel gelişim açısından en önemli üst yönetim özelliği çeşitlilik olarak ortaya çıkmaktadır. Çeşitlilik yaratıcılığı geliştirmekte, farklı fikirleri cesaretlendirmekte, yapıcı eleştirileri teşvik etmekte ve kararların tek elde toplanmasını önleyerek yönetimin başarı şansını artırmaktadır. Yönetimin çeşitliliği kadar üye sayısı da önemlidir. Üç kişilik bir yönetim ne çeşitliliği sağlayabilmekte, ne de değişik fikirlerin üretilmesini mümkün kılmaktadır. 18 üyeden oluşan büyük bir ekip ise karar sürecini yavaşlatmakta ve tepki süresini uzatmaktadır. Başarılı şirketlerin genelde 6 ila 10 arasında bir yönetim ekibine sahip olduğu görülmektedir. Yaratıcı yeni fikirlerin çıkması için yeterince büyük, kararları süratle alacak kadar küçük bir yapı işletme yönetimi için uygun düşmektedir²⁴⁹.

Yönetim yapısı olarak sadece içeriden ya da sadece dışarıdan atanan üyelerin oluşturduğu bir yapının optimal olmadığı kabul görmektedir. Tamamı içeriden atanan üyelerden müteşekkil bir kurulun bağımsızlığından söz edilemeyecektir. Öte yandan dışarıdan atanan üye sayısı fazla ise izleme maliyetleri düşebilecektir. Ancak dışarıdan atanan üyelerin baskın olduğu bir yapının da optimal olduğuna dair araştırma sonuçları bulunmamaktadır.²⁵⁰

Coles ve arkadaşları da bağımsız yönetim kurulu üye sayısının fazla olması gerektiğini savunmaktadır.²⁵¹ Johnson ve arkadaşlarına göre ise bağımsız üyeler

²⁴⁸ Donald C. HAMBRICK "Guest Editors Introduction: Putting Top Managers Back in the Strategy Picture", **Strategic Management Journal**, 10, Özel Sayı: 5-15, 1989, s.3

²⁴⁹ WEINZIMMER, **a.g.e.** s.138.

²⁵⁰ DESENDER, **a.g.m.** s.4.

²⁵¹ Jeffrey L. COLES, Naveen DANIEL, Lalitha NAVEEN "Boards: Does One Size Fit All?," **Journal of Financial Economics** Sayı, 87, s.329-356

kararların alınmasında ve uygulanmasında daha etkin davranmaktadır.²⁵² İç kontrol ve yönetim mekanizması istenmeyen şekilde çalışırsa, bağımsız üyeler karar sürecini başlatmakta ve sonuçlandırmaktadır. Vekâlet kuramına göre de dışarıdan atanan üyeler bağımsız ve objektif karar vermektedir.²⁵³

Cochran ve arkadaşları, dışarıdan atanan üye sayısı fazla ise, altın paraşüt benimsenmesi olasılığının arttığını ileri sürmektedir.²⁵⁴ Singh ve Harianto tarafından ise devir riski taşıyan firmalarda genel müdürlerin yönetim kuruluna nazaran görevde kalma sürelerinin fazla olduğu ve yönetim kurullarında dışarıdan atanan üye sayısının fazla olduğu bulgulanmıştır. Yönetim kurulu büyüklüğü arttıkça temsil sayısı ve kapsamı da artacaktır. Sayı arttıkça genel müdürün kurul üyelerini etkilemesi de güçleşecektir.

Singh ve Harianto tarafından yapılan çalışma kapsamında özellikle sahiplik yapısı ile yöneticilerin görev sürelerinin yönetim kurulu kararlarını etkilediği görülmüştür. Hem yönetimin hem de dışarıdan atanan kurul üyelerinin görev süreleri örgütsel nüfuzun bir göstergesidir. Önceki çalışmalar görev süresi ile nüfuzun kullanımı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Üst yönetimin hisse senedi sahipliğinin derecesi, hissedarlarla yöneticilerin çıkarları arasındaki uyumun derecesini yansıtır. Vekâlet kuramı açısından, yöneticilerin fazla pay sahibi olması çıkarları dengeleyebilir ve teşvike de gerek kalmayabilir. Diğer bir bakış açısı da, yönetimin sahip olmadığı hisse senetlerinin, yönetimin yönetim kurulunu etkileme gücünü sınırlandırdığı yönündedir. Oy kullanma hakkı kısıtlanır²⁵⁵.

Singh ve Harianto tarafından yürütülen diğer bir çalışmada genel müdürler için altın paraşüt kullanan şirket yönetici ve yönetim kurulu özellikleri ile kullanmayan şirket yönetici ve yönetim kurulu özellikleri karşılaştırmasına yer verilmiştir. Devir riski taşıyan firmaların altın paraşüt kullanımına daha fazla eğilim gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Diğer bulgular ise; bu tür şirketlerde hisse senedi sahiplerinin kısmen yüksek

²⁵² Richard JOHNSON, Robert E HOSKISSON, Michael HITT, Douglas D MOESEL "Construct Validity of an Objective (Entropy and SIC Count Based) Categorical Measure of Diversification Strategy." **Strategic Management Journal**, 14(3), s. 215-235.

²⁵³ Harbir SINGH, FARID HARIANTO, "Management-Board Relationships, Takeover Risk, and the option of Golden Parachutes," **Academy of Management Journal**, Vol. 32, No. 1, 1989, s.7-24.

²⁵⁴ Philip COCHRAN, Robert A. WOOD, Thomas B. JONES, "The Composition of Boards of Directors and the Incidence of Golden Parachutes," **Academy of Management Journal** 28, 1985, s. 664.

²⁵⁵ SINGH ve HARIANTO, a.g.e. s.15

dağılım sergilediği, genel müdürlerin yönetim kuruluna nazaran görevde kalma sürelerinin fazla olduğu ve yönetim kurullarında dışarıdan atanan üye sayısının fazla olduğu yönündedir²⁵⁶.

Büyük veya küçük organizasyonlarda tepe yöneticileri diğer vekillere göre, organizasyonun zenginleştirici etkisinden daha fazla yararlanabilir, üst seviyeli kararları alabilir, alınmış kararların izleme ve kontrolünü yapabilir, gerektiğinde kiralama veya işten çıkarma işlemleri yapabilir. Firma bünyesinde hisse senedi sahiplerince seçilen yönetim kurulu, yöneticileri kontrol faaliyetini yerine getirir. Yönetim kurulu üyelerine de bu kontrol faaliyetinden ötürü maaş ödenir. Fakat yönetim kurulu üyeleri, profesyonel yöneticilerle karşı karşıya gelmek yerine, hissedarların çıkarları üzerinden menfaat ilişkisine girebilirler. Böyle bir çatışmayı önlemek için ise, personel arasındaki rekabeti tesis edecek şekilde kontrolü teşvik eden bir yapılanma oluşturulabilir.

Weinzimmer yönetimdekileri düşünce tarzlarına göre bir tasnife tabi tutmaktadır.²⁵⁷ Bu sınıflandırmaya göre, yönetimde yatay ve dikey düşünenler şeklinde bir ayrıma gidilmektedir. Yatay düşünen kesim; büyük resmi görür, alternatifler üretir, kuralları zorlar, yeni fikirleri teşvik eder ve dayatmaları kabullenmez. Dikey düşünenler ise detay odaklıdır, mantıklı, dikkatli ve aşama aşama ilerler, kurallara riayet eder ve belirlenmiş kısıtlarla çalışır.

Mace yönetim kurulunu yönetimin bir aracı olarak görmektedir.²⁵⁸ Bu durum da mütakabiliyet sonucuna gitmektedir. Genel müdürler yönetim kurulu üyelerini aday gösterebilseler de süreci etkileyecek son karar yönetim kuruluna aittir.²⁵⁹ Yönetim kurulu, bu bağlamda, genel müdürleri bile görevden alabilmektedir. Yönetim kurulunun gücü kriz dönemlerinde daha belirgin ortaya çıkmaktadır.

2.7. Bağımsız Yönetim Kurulu ile İlgili Hukuksal Çerçeve

İyi yönetim uygulamaları 21'inci yüzyılda uluslararası politikaların ana hedeflerinden birisi olmuştur. 2002 yılında ABD'de yürürlüğe giren Sarbanes – Oxley

²⁵⁶ SINGH ve HARIANTO, **a.g.e.** s.15

²⁵⁷ WEINZIMMER, **a.g.e.** s.137.

²⁵⁸ SINGH ve HARIANTO, **a.g.e.** s.16 (Aktaran: Myles MACE, “Directors: Myth and Reality”, Cambridge: MA, Harvard Business School Press, 1971)

²⁵⁹ Clayton P. ALDERFER, “The Invisible Director on Corporate Boards”, **Harvard Business Review**, Sayı 64, 1986, s.38-52.

Yasası, İngiltere’de 1990’lı yıllarda hukuksal çerçeveyi çizen Cadbury Komitesi Kararları ve Türkiye’de 2000’li yıllarda bankacılık sektörü başta olmak üzere uygulamaya konan regülasyonlar gelip geçici moda bir akım olmaktan ziyade iyi uygulama sonuçlarını hedefleyen ve sürekli etkileşimde bulunan kalıcı bir düzen oluşturmuştur. Her ne kadar regülasyonlar konmasının tam anlamıyla başarılı sonuçlar alınması konusunda yeterli olmadığı görüşü²⁶⁰ bulunsa da finansal sistemde düzenin ve denetimin sağlanabilmesi ve dayanak oluşturulabilmesi için regülasyonlar gerekliliktir.

Çalışma kapsamında incelenen ülkelerdeki düzenlemelerin ele alınması hem benzerlikleri ve farklılıkları ortaya koymayı amaçlamakta hem de analiz seviyesi olarak ülkeler alındığından analiz sonuçlarının yorumlanması için zemin oluşturmaktadır. Ancak küresel düzenlemeler daha genel çerçeveyi çizdiği ve küresel iyi uygulamalar mikro seviyede daha çabuk adapte edilebileceği için öncelikle onların ele alınması daha uygun düşmektedir.

ABD ve İngiltere gibi Anglosakson ülkelerde dağınık hissedarlık ilişkisi, Kıta Avrupası gibi daha merkeziyetçi yapı sergileyen ülkelerdeki sahiplik yapısına nazaran uygulamaların çeşitlenmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte ülkelerin menkul kıymet borsalarının yapısı ve hükümet politikaları da bu kapsamda belirleyici olan etkenlerdir. Etkili bir kurumsal yönetim için gerekli ilkeler hemen hemen tüm ülkeler için geçerliliğini korumaktadır.

Genel olarak kurumsal yönetim düzenlemelerinde öne çıkan uygulamalar aşağıdaki başlıklar altında toplanabilmektedir.²⁶¹

- İcrai görevi olan ve olmayan kurul üyeleri arasındaki ilişki,
- CEO ve yönetim kurulu başkanı gibi üyelerin sorumluluk çerçevelerinin belirlenmesi,
- Yönetim kuruluna sağlanan bilginin zamanı ve kalitesi,
- Yönetim atama yöntem ve usulleri,

²⁶⁰ HEMINWAY, a.g.m. s.222.

²⁶¹ DESENDER, a.g.m. s.2, 17.

- Finansal raporlama,
- Sürdürülebilir bir iç kontrol sistemi.

ABD’de kurumsal yönetim anlamında herhangi bir kanun olmamakla birlikte, daha önce bahsedilen federal mevzuatlar (2002 tarihli Sarbanes – Oxley Yasası, Dodd – Frank Reformu gibi) ve federal menkul kıymetler kanunlarının yanı sıra SEC tarafından ilan edilen yönetmelikler ve kurallar bu konuda ana mevzuat kalemlerini temsil ederler. Buna ek olarak, kayıtlı borsaların listeleme standartları, borsada işlem gören şirketlerin belirtilen kurumsal yönetim uygulamalarını sürdürmesini gerektirir.

ABD’de kurulu şirketlerin hemen hemen her zaman tek bir yönetim kurulu yapısı vardır. ABD şirket tüzüğünün çoğuna göre, yönetim kurulu üyeleri bir yıllığına seçilir. Devlet yasaları yaygın olarak, üyeleri üç ayrı sınıfa ayıran, sıradan bir sınıflandırılmış yönetim kurulu kurma seçeneği sunar. Bununla birlikte, hissedar aktivizmi nedeniyle, sınıflandırılmış kurullar son birkaç yıldır popülaritesini yitirmektedir. Bir araştırmaya göre 2006 yılında 100 büyük şirketin 37’sinde sınıflandırılmış kurullar varken bu oran 2012 yılında 100 büyük şirkette 15’e düşmüştür²⁶².

Bazı kurullarda bağımsız olmayan ve icrada görevli olmayan üyeler (şirketin eski üst düzey yöneticileri gibi) olsa da, yönetim kurulu üyeleri genellikle bağımsız yönetim kurulu üyeleridir veya şirket üst yönetim üyeleridir. Devlet yasaları ve federal yasalar direktör bağımsızlığı gerekliliklerini yönetmemekle birlikte, NYSE ve Nasdaq mevzuatı, bu borsalara kote firmaların yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun bağımsız olmasını gerektirir. 2012 yılında, bağımsız yöneticiler, ABD’nin en büyük 100 şirketinin 93’ünde kurulların %75’ini veya daha fazlasını oluşturmuşlar ve yine bu firmaların 56’sında CEO kuruldaki tek bağımsız olmayan direktördü²⁶³.

Her ne kadar eyalet yasalarında kurul üyelerinin bağımsızlığına atıfta bulunulmasa da NYSE ve Nasdaq mevzuatları, yönetim kurulunun bağımsız

²⁶² Shearman & Sterling Kurumsal Yönetim Anketi 2012 <http://corpgov.shearman.com/about-the-survey> (13.03.2013)

²⁶³ Shearman & Sterling Kurumsal Yönetim Anketi 2012 <http://corpgov.shearman.com/about-the-survey> (13.03.2013)

yöneticilerin çoğunluğundan oluşmasını istemektedir. NYSE ve Nasdaq'ta bir direktörün bağımsız olup olmadığını belirlemek için bazı kurallar bulunmaktadır²⁶⁴. Bir direktör, bir yönetim kurulunun söz konusu yönetmenin bağımsız olduğunu belirlemesini yasaklayan kategorik borsa standartlarından birine dâhil olmamalıdır. Şirketler, bağımsız yöneticilerini belirlemeli ve NYSE kuralları uyarınca, bu kararlarının temelini ifşa etmelidir. Bu açıklama, genellikle, şirketin yıllık raporunda veya SEC'e gönderilen vekaletname belgesinde bulunur. Hem NYSE hem de Nasdaq, bağımsız yöneticilerin yürütme oturumları adı altında düzenli olarak planlanan toplantılara katılmasını şart koşmaktadır. NYSE ve Nasdaq listeleme standartları bu açıdan biraz farklıdır. Nasdaq listeleme standartları, bağımsız yöneticilerin yürütme oturumlarının yalnızca yılda en az iki kez olmasını gerektirir²⁶⁵.

Borsaya kote finansal hizmetler sağlayan firmalar dışındaki firmaların da değişik standartlarda bağımsız direktör bulundurma zorunluluğu mevcuttur. Bunlar ilgili finansal hizmetler firmasının faaliyet konusuna, ortaklık yapısına ve faaliyet gösterdiği alana göre değişiklik göstermektedir.

İngiltere'de bir firmanın niteliklerine göre değişen mevzuat kalemleri bulunsa da İngiltere Kurumsal Yönetim Yasası bu konuda temel bir yasa olarak ortaya çıkmaktadır.

Bir yönetici direktör veya bağımsız bir direktör hakkında yasal bir tanım bulunmadığından, yasa uyarınca icra dışı bir yönetmenin ve bir yönetici direktörün rolü ve sorumlulukları arasında herhangi bir ayrım yoktur. Her iki yönetici türü de yasal yükümlülüklerle, görev ve sorumluluklara tabidir. Bununla birlikte, icrada görevli olmayan bir direktör genellikle yönetim kurulu üyesi olmayan ve şirketin bir çalışanı olmayan bir yönetim kurulu üyesi olarak anlaşılr. İcracı olmayan yöneticilerin, zamanlarının bir bölümünü şirkete devretmeleri beklenir ve bu görevlerin rolü genel olarak yönetim kuruluna bir danışmanlık veya denetleyici unsur sağlamak, şirketin stratejisini ve yönetimini incelemek ve bunlara meydan okumaktır. Buna karşın, bir

²⁶⁴ Nasdaq Marketplace Rule 4000

<http://nasdaq.cchwallstreet.com/NASDAQTools/PlatformViewer.asp?selectednode=chp%5F1%5F1%5F4%5F1&manual=%2Fnasdaq%2Fmain%2Fnasdaq%2FDequityrules%2F> (13.03.2013)

²⁶⁵ NYSE Company Manual http://nysemanual.nyse.com/lcm/Help/mapContent.asp?sec=lcm-sections&title=sx-ruling-nyse-policymanual_303A.02&id=chp_1_4_3_3 (13.03.2013)

yönetici direktör, genellikle, işletme içinde üst düzey bir yönetim ve yürütme rolü bulunan şirketin bir çalışanıdır. İcracı direktörlerin, icracı olmayan direktörlerle aynı yasal görevleri bulunmakla birlikte, bu görevler işin tanımına da bağlıdır²⁶⁶.

Bir şirketin yönetim kurulundaki bağımsız ve bağımsız olmayan direktörlerin oranı şirketin nitelikleriyle paralellik gösterir. Örneğin, FTSE 350 şirketleri için, başkan hariç olmak üzere yönetim kurulunun yarısından çoğu, yönetim kurulu tarafından bağımsız olarak seçilen icra dışı yöneticileri içermelidir. Daha küçük bir borsa şirketinde en az iki bağımsız icrada görevli olmayan müdür bulunmalıdır.

İcracı olmayan yöneticiler, yönetim kurulu nitelik açısından bağımsız olduklarını belirlediğinde ve kararlarını etkileyebilecek herhangi bir ilişki veya durumun bulunmadığı durumlarda bağımsız olarak değerlendirilir. İngiltere Kurumsal Yönetim Yasası, yönetim kurulunun bağımsızlığının belirlenmesiyle ilgili olacak çeşitli ilişkileri veya koşulları belirtir; örneğin, eğer direktör son beş yıl içinde şirketin veya grubun bir çalışanıysa ve doğrudan veya şirketle bu tür bir ilişki içinde olan bir organın ortak, hissedar, yönetici ya da üst düzey çalışanı olarak son üç yıl içinde şirketle önemli bir iş ilişkisi kurmuşsa, bağımsız olarak değerlendirilmez²⁶⁷.

Birleşik Arap Emirlikleri mevzuatı *on-shore* ve *off-shore* olmak üzere iki ayrılmaktadır. *On-shore*, Emirlikler dâhil inde faaliyet gösteren finansal hizmetler sağlayıcılarının faaliyetlerini düzenlerken *off-shore* mevzuat ise serbest bölgelerdeki firmaların faaliyetlerini düzenlemektedir.

Emirlikler dâhil indeki finansal hizmetler sağlayıcılarını düzenleyen ve denetleyen birçok kuruluş tarafından hazırlanan yasal mevzuat arasında Merkez Bankası ve Emtia ve Menkul Kıymet Denetim Otoritesi'nin kanunları öne çıkar. Bu kanunlarda yönetim kurulunun en az üçte birinin bağımsız direktörlerden oluşması şart koşılırken çoğunluğun ise icracı görevi olmayan direktörlerden oluşması gerekmektedir. İlgili

²⁶⁶ UK Corporate Governance Code, A4.1 <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Codes-Standards/Corporate-governance/UK-Corporate-Governance-Code.aspx> (13.03.2013)

²⁶⁷ UK Corporate Governance Code, B1.1 - B1.2 <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Codes-Standards/Corporate-governance/UK-Corporate-Governance-Code.aspx> (13.03.2013)

mevzuatta bağımsız direktörlerin tanımı, nitelikleri ve prosedürleri detaylı bir şekilde verilmiştir²⁶⁸.

Kıyı bankacılığının olduğu Dubai Uluslararası Finans Merkezi ise kendi otorite ve mevzuatına sahiptir. İngiliz Genel Hukuk (*common law*) çerçevesi içerisinde, ilgili firmalara sadece operasyonel bir çerçeve sunulmakta ve Kurumsal Yönetim En İyi Standartları kapsamında örnekler ve açıklamalar sunularak faaliyet kapsamına giren en iyi organizasyonun firma tarafından bulunması talep edilmektedir. Burada, bağımsız ve icracı olmayan direktörlerin tanımı yapılarak ne şekillerde atanabileceği ve şirket bünyesinde hangi haklara sahip olabileceği belirtilmektedir²⁶⁹.

Singapur'da kurumsal yönetim ve direktörlerin görevleri esas olarak Singapur Medeni Kanunu, Singapur Borsası ve Denetim Otoritesi tarafından yayınlanan kanunlar ve diğer şirketler mevzuatı tarafından düzenlenir. Kurumsal Yönetim Yasası, borsada işlem gören şirketler için yasal olmayan "en iyi uygulama" ilkeleridir. Borsaya kote şirketler için geçerli olmakla birlikte, iyi uygulama örneği olarak, halka açık şirketler ve özel şirketler de bu yasadaki iyi örnekleri mümkün olduğunca takip etmeye teşvik edilmektedir. İlgili yasaya uyum zorunlu değildir, bunun yerine bir "uymak veya açıklamak" yaklaşımı benimsenir.

İlgili Kurumsal Yönetim Yasası'nda aşağıdaki konulara atıfta bulunulur:

- Direktör bağımsızlığı.
- Kurul kompozisyonu.
- Birden fazla müdürlük.
- Ücretlendirme uygulamaları ve açıklamalar.
- Risk yönetimi.
- Hissedar hakları.

²⁶⁸ Corporate Discipline Standards, Madde 6,

<https://www.sca.gov.ae/English/legalaffairs/New%20Laws/012.pdf> (13.03.2013)

²⁶⁹ Dubai Financial Services Authority, Markets Rules-Corporate Governance Best Standards

http://dfsa.complinet.com/en/display/display_main.html?rbid=1547&element_id=16999 (13.03.2013)

Yönetici olmayan, yönetici ve bağımsız yöneticiler, Şirketler Yasası ve Kurumsal Yönetim Yasası kapsamında tanınmaktadır.

"Bağımsız" bir direktör, şirketle, ilişkili kuruluşlarıyla, müdahale edebilecek veya müdahale etmesi beklenebilecek %10 veya daha fazla hissedarı veya yetkilisi ile ilişkisi bulunmayan bir kişidir. Şirketin çıkarlarını gözetir. Yönetim kurulu, şirketin yıllık raporunda bağımsız olarak gördüğü her yöneticinin bağımsızlığını değerlendirmelidir. İlgili yasa, bu tür koşulların kapsamlı olmayan bir listesini ortaya koymaktadır. Yönetim kurulunda dokuz yıldan fazla görev yapan herhangi bir direktörün bağımsızlığı özellikle titiz incelemelere (Kurumsal Yönetim İlkeleri) tabi olmalıdır. Normal olarak, yönetim kurulunun üçte biri bağımsız olmalıdır. Bununla birlikte, bağımsız yönetim kurulu, aşağıdakilerin herhangi birinin geçerli olduğu yönetim kurulunun en az yarısını oluşturmalıdır:

- Başkan ve CEO (veya eşdeğeri) aynı kişidir,
- Başkan ve CEO'nun aile ilişkisi vardır,
- Başkan, yönetim ekibinin bir parçasıdır,
- Başkan bağımsız bir direktör değildir.

İcracı olmayan ve bağımsız yönetici, icra direktörleri ile aynı görev ve yükümlülüklerle tabidir. Bununla birlikte, beklenen dikkatin seviyesi açısından yürütme ve yürütme görevi olmayan direktörler arasında bir fark vardır. Bir yönetici direktörün belirli yönetim sorumlulukları ve şirketle bir sözleşme yaptığı durumlarda, söz konusu direktör, sözleşmeden dolayı makul bir beceri, dikkat ve özen göstermek zorundadır ve bu becerinin seviyesi, makul bir şekilde benzer rollere atanan diğer direktörlerden de beklenmektedir²⁷⁰.

Rusya'da kurumsal yönetim ve direktörlerin görevleri, Medeni Kanun, sınırlı sorumlu şirketler ve anonim şirketler üzerindeki federal mevzuat ile Merkez Bankası mevzuatı tarafından düzenlenir.

²⁷⁰ Singapore Corporate Governance Code, http://www.mas.gov.sg/~media/resource/fin_development/corporate_governance/CGCRevisedCodeofCorporateGovernance3May2012.pdf (13.03.2013)

Rusya Federasyonu Merkez Bankası tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim Yasası, halka açık anonim şirketler için kurumsal yönetim konusundaki gönüllü ilke ve önerilerin toplandığı bir “en iyi örnekler” mevzuatıdır. Kurallara uyum zorunlu değilse de, bir borsada listelenmek veya hisse satış listesine dâhil etmek isteyen bir şirketin genellikle yasaya uyması gerekir. Bu kanun,

- Pay sahipliği haklarının ve hissedarların adil muamelesi,
- Yönetim Kurulu,
- Şirket sekreteri,
- Teşvik düzenlemeleri (yöneticilere ödenen ücretler, CEO ve kilit yöneticiler),
- Risk yönetimi ve iç kontroller,
- Bilgilerin açıklanması,

gibi konuları düzenlemektedir. Bazı önemli kurumsal eylemler, örneğin, maddi işlemler, yeniden yapılanma, birleşme ve devralmalar, hisse senetlerinin listelenmesi ve silinmesi ve sermaye artırımını da yine bu kanunun kapsamındadır.

Genel olarak, bir şirketin kurumsal yönetim yapısı genel kurul ve genel sekreterden oluşur. Ek olarak:

- Özel şirketler bir yönetim kuruluna sahip olabilirler.
- Halka açık şirketlerin bir yönetim kurulu olması gerekir.
- Bazı şirketlerde CEO'ya ek olarak, bir yönetim kurulu günlük yönetimden sorumludur.

İlgili kanun, bağımsız direktörleri tanır ve halka açık şirketlerin yönetim kuruluna bağımsız yöneticileri dâhil etmesini gerektirmekte ve direktörlerin en az üçte

birinin bağımsız olmasını, başkanın ise bağımsız yönetici arasından seçilmesini önermektedir²⁷¹.

Japonya’da kurumsal yönetim ve yöneticilerin görevleri, Şirketler Yasası, Finansal Piyasalar Yasası, ve Menkul Kıymetler Yasası tarafından düzenlenir.

Şirket dışından direktörler, şirketin herhangi bir yan kuruluşunun, ana şirketin veya ana şirketin herhangi bir iştirakinin herhangi bir icra fonksiyonunun memuru veya çalışanı (yöneticileri dâhil) olmayan ve hiçbir zaman ilintili herhangi bir iş yerinde son on yılda bulunmayan kişilerdir. Bağımsız direktörler ise şirket dışından direktörlerin, hissedarlarla herhangi bir çıkar çatışmasına girmeyenleri olarak kabul edilir. Bunların dışında kalan tüm direktörler icrai görevi haiz direktörler olarak kabul edilir.

İlgili mevzuat, yönetim kurulunun çoğunluğunun bağımsız direktörlerden oluşmasını şart koşturmaktadır. Ayrıca yönetim kuruluna bağlı alt komitelerin de çoğunluk üyeleri bağımsız direktörlerden oluşmalıdır²⁷².

Güney Kore’de kurumsal yönetim temel olarak Ticaret Kanunu ile düzenlenir. Borsaya kote olan şirketler ayrıca Sermaye Piyasası Kanunu’nda yer alan hükümlere de tabidir²⁷³.

Güney Kore’de, direktör olarak hak ve yükümlülükleri temelde aynı olan aşağıdaki üç tip yönetici kanunen tanınmaktadır:

- Şirketin normal işiyle uğraşan direktörler,
- Şirketin normal işiyle uğraşmayan şirket dışı yöneticiler,
- Şirketin normal işiyle uğraşmayan fakat şirket dışı olmayan direktörler.

²⁷¹ Rus Kurumsal Yönetim İlkeleri, http://cbr.ru/Eng/sbrfr/files/Corporate_Governance_Code.pdf (20.05.2014)

²⁷² Japon Kurumsal Yönetim Yasası, <http://www.jpx.co.jp/english/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/20150513.pdf> (11.06.2016)

²⁷³ Güney Kore Şirketler Kanunu, <http://www.korealaw.com/sub/information/boardView.asp?brdIdx=60&mode=view&brdId=corporate> (10.10.2016)

Halka açık şirketlerin, yönetim kurulunun dörtte biri veya daha fazlasının, şirket dışı dışarıdaki yöneticilerden oluşması gerekir. Büyük ölçekli halka açık bir şirket ise üç veya daha fazla sayıda şirket dışı direktöre sahip olmalı ve dış kurulun çoğunluğunu oluşturmalıdır.

Şirket dışı direktörlerin bağımsızlığının korunması gerektiğinden, aşağıdaki kişiler şirketin dış direktörü olarak görev yapamaz:

- Şirketin yöneticileri, icra memurları ve çalışanları ile son iki yıl içinde şirkette herhangi bir unvan altında görev yapanlar,
- Şirketin en büyük hissedarı olan gerçek kişi, eşleri, akrabaları; veya gerçek bir kişi değilse, yöneticileri, denetçileri ve çalışanları,
- Şirketin yöneticileri olan gerçek kişi, eşleri, akrabaları; veya gerçek bir kişi değilse, yöneticileri, denetçileri ve çalışanları,
- Şirkette önemli çıkarları olan başka bir şirketin yöneticileri, icra memurları, denetçileri ve çalışanları.

Lübnan'da, halka açık şirketler ve özel şirketler ayrı kurumsal yönetim ilkelerine tabidir. Özel şirketler için olan mevzuatta herhangi bir bağımsız direktör tanımı yapılmasa da, yönetim kurulunun en az %20'sinin bağımsız direktörlerden oluşması şart koşulmaktadır²⁷⁴. Halka açık şirketler için olan kurumsal yönetim kanununda ise bağımsızlığın tanımı yapılmış, bağımsız direktörlerin görev tanımları ve nitelikleri ile yönetim kurulunun kaç bağımsız direktörden oluşabileceği belirtilmiştir²⁷⁵.

Bahreyn'de faaliyet gösteren firmalar için Endüstri Bakanlığı tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkeleri bulunmaktadır. Finans sektörünü denetleyen Merkez Bankası mevzuatı da bu ilkelere referans verir. İlgili ilkelere bağımsız direktörlük tanımı yapılmış, bunlarla ilgili tavsiyelere yer verilmiştir. Buna göre yönetim kurulunun en az yarısının şirket dışı direktörlerden oluşması, bunlardan da en

²⁷⁴ Lebanese Corporate Governance Code, Md. 4,

http://www.ecgi.org/codes/documents/lebanon_cgcode_2010_en.pdf (13.03.2013)

²⁷⁵ Corporate Governance Guidance for Listed Companies, Lebanon Transparency Association, http://www.ecgi.org/codes/documents/lebanon_guidelines_listedcompanies_2010_en.pdf (13.03.2013)

az üçünün bağımsız direktör olması tavsiye edilmektedir. İlgili ilkeler bağlayıcı olmayıp sadece tavsiyeyi içermektedir²⁷⁶.

İtalya’da kurumsal yönetim ilkeleri genel olarak Medeni Kanun’da yer alsa da, bunu destekleyici birçok ek düzenleme de yer almaktadır. Yasa, yönetici olmayan ve bağımsız yöneticileri tanır. Borsa dışı şirketlerde bağımsız yönetici tercihe bağlıken halka açık şirketlerde bir zorunluluktur. Bu firmaların yönetim kurullarında en az bir bağımsız yönetici bulunmalıdır²⁷⁷.

Türkiye’de ise 2011 yılında yürürlüğe giren ve takip eden iki yılda bazı maddelerinde değişiklik yapılan 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu, muhasebe ve raporlama standartlarına yaptığı atıflarla, finansal raporlamanın önemini artırmış; muhasebe sistemini vergisel özelliklerin baskın olduğu bir sistem olmaktan uzaklaştırmış ve kayıt düzeni ile değerlemeyi yeniden ele almıştır²⁷⁸. 6102 Sayılı Kanun, işletmelerde kurumsal yönetim konusunu vurgulamış ve yönetim kurulunun niteliği ve sorumlulukları açısından yeni düzenlemeler getirmiştir. Çalışmanın bu bölümünde, yönetim kurulu ile doğrudan ilişkili maddeler incelenmiş ve anonim şirketlerde yönetim kuruluna ilişkin maddeler daha kapsamlı şekilde ele alınmıştır.

6102 Sayılı Kanun’un 64. maddesinde, “pay defteri, yönetim kurulu karar defteri ve genel kurul toplantı ve müzakere defterinin de ticari defter sayılacağı” hüküm altına alınmıştır. Bu yenilik ile yönetim kurulu defteri artık ticari defter hükmündedir.

195. maddede, şirketler topluluğuna ilişkin hükümlerin uygulanması bağlamında yönetim kurulunun neyi ifade ettiği şu şekilde açıklanmıştır: “... “yönetim kurulu” terimi limited şirketlerde müdürleri, sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketler ile şahıs şirketlerinde yöneticileri, diğer tüzel kişilerde yönetim organını ve gerçek kişilerde gerçek kişinin kendisini ifade eder.”

²⁷⁶ Bahreyn Endüstri Bakanlığı Kurumsal Yönetim İlkeleri, <http://www.moic.gov.bh/En/Commerce/DomesticTrade/Corporate%20Governance/Documents/bb9903e050a24fc6b65190cfc637cd1BahrainCGCodeEN.pdf> (13.03.2013)

²⁷⁷ İtalyan Kurumsal Yönetim İlkeleri, Borsa Italiana, <http://www.borsaitaliana.it/borsaitaliana/regolamenti/corporategovernance/code2015.en.pdf> (10.10.2016)

²⁷⁸ Ümit Gücenme GENÇOĞLU ve Yasemin ERTAN, “Muhasebe Kalitesini Etkileyen Faktörler ve Türkiye’deki Durum”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı 53, 2012, s. 24.

Bildirim, tescil ve ilan yükümlülüklerinin düzenlendiği 198. maddede, “teşebbüs ve sermaye şirketlerinde, yönetim kurulu üyelerinin, gerek kendilerinin gerekse de eşlerinin, çocuklarının ve sayılanların sermayelerinin en az % 20’sine sahip oldukları ticaret şirketlerinin, söz konusu sermaye şirketlerindeki paylarına ilişkin bildirim yükümlülüğüne” yer verilmiştir. Bu madde, şeffaflık anlamında önem arz etmektedir.

Bağlı ve hâkim şirket raporlarını düzenleyen 199. madde gereğince “bağlı şirket yönetim kurulunun, faaliyet yılının ilk üç ayı içinde, şirketin hâkim ve bağlı şirketlerle ilişkileri üzerine bir rapor düzenleme yükümlülüğü” vardır. “Hâkim şirket yönetim kurulu üyelerinin başkandan talep edebilecekleri bağlı şirketlere ilişkin raporlar konusu ve üyelerin almış oldukları bilgileri üçüncü kişilerin yararlanması amacıyla yapmış olması halinde bu durumun sonuçlarından sorumlu olacağına ilişkin unsurlar” da bu madde ile hüküm altına alınmıştır.

Hâkimiyetin hukuka aykırı kullanılmasını düzenleyen 202. maddede, bağlı şirket pay sahibinin, hâkim şirketten ve onun, kayba sebep olan yönetim kurulu üyelerinden şirket zararını tazmin etmesini isteyebileceği konusuna yer verilmiştir. Bunun yanında tazminata hükmedilmesi konusunda getirilen koşul: “Kayba sebebiyet veren işlemin, aynı veya benzer koşullar altında, şirket menfaatlerini dürüstlük kuralına uygun olarak gözeten ve tedbirli bir yöneticinin özeniyle hareket eden, bağımsız bir şirketin yönetim kurulu üyeleri tarafından da yapılabileceği veya yapılmasından kaçınılabileceğinin ispatı hâlinde tazminata hükmedilemez” şeklindedir.

Tam hâkimiyet halinin düzenlendiği 203. maddeye göre, “bir ticaret şirketi bir sermaye şirketinin paylarının ve oy haklarının doğrudan veya dolaylı olarak % 100’üne sahip olması halinde, hâkim şirketin yönetim kurulu, bağlı şirketin yönlendirilmesine ve yönetimine ilişkin talimat verme hakkına sahiptir. Burada şart, talimatın topluluğun belirlenmiş ve somut politikalarının gereği olmasıdır. Bağlı şirketin organlarının ise hâkim şirketin yönetim kurulu talimatına uyma zorunluluğu vardır.” 205. madde gereğince de bağlı şirket yönetim kurulu üyeleri, 203. ve 204. madde kapsamına giren talimatlara uygun hareket ettikleri gerekçesi ile şirkete ve pay sahiplerine karşı sorumlu tutulamayacaktır.

Anonim şirketlerin yönetim kurulu tarafından yönetilmesi ve temsil olunması gereği 6102 sayılı kanunla hüküm altına alınmıştır²⁷⁹ ve genel olarak anonim şirketlerde yönetim kurulu konusu, kanunda oldukça kapsamlı şekilde yer almaktadır. Kanuna göre genel kurul ve yönetim kurulu, anonim şirketin zorunlu organlarıdır²⁸⁰. İlgili maddeler, kanunun dördüncü kısım, ikinci bölümünde, 359 ila 396. maddeleri arasında ele alınmıştır. Buna göre anonim şirketin yönetim kurulunda bir veya daha fazla üye bulunmalıdır ve bunlar genel kurul tarafından seçilmiş olabileceği gibi esas sözleşmeye istinaden de atanmış olabilir.

360. madde, yönetim kurulunda belirli grupların temsilini ele almaktadır. “... belirli pay gruplarına, özellik ve nitelikleriyle belirli bir grup oluşturan pay sahiplerine ve azlığa”, esas sözleşmede belirtilmiş olması şartıyla, temsil edilme hakkı tanınması mümkündür. Bu bağlamda bağımsız yönetim kurulu üyelerine dair düzenlemelerin saklı olduğu da ilgili maddede vurgulanmıştır.

Kanun, kurul üyelerinin görev sürelerine ilişkin sınırlamalara da yer vermiştir. 362. madde gereğince, yönetim kurulu üyelerini “en fazla üç yıl süreyle görev yapmak üzere” seçmek gerekmektedir, ancak aynı kişinin yeniden seçilmesi, esas sözleşme ile aksi bir hüküm belirlenmemişse mümkündür.

Görevden almayı düzenleyen 364. madde gereğince, yönetim kurulu üyeleri her zaman genel kurul kararına istinaden görevden alınabilir. Burada aranan koşullar, haklı sebebin varlığı veya gündemde ilgili bir maddenin olmasıdır ve esas sözleşmeyle atanmış olmaları görevden almaya engel teşkil etmez.

Zorunlu olmamakla birlikte yönetim kurulunun komiteler ve komisyonlar kurarak faaliyetleri izleme, rapor hazırlatma, iç denetim ve karar uygulatma konusunda destek alabileceği konusu, 366. maddede düzenlenmiştir. Yine görev dağılımını düzenleyen bu maddede, başkan seçimi ve başkanın bulunamayacağı durumlarda vekâlet etmek için bir vekil seçilmesi gerektiği konuları hüküm altına alınmıştır.

²⁷⁹ Mustafa YAVUZ, “Anonim ve Limited Şirketlerin Yargı Mercileri Nezdinde Temsili”, **Mali Çözüm**, Mart-Nisan 2014, s. 120.

MADDE 365- (1) Anonim şirket, yönetim kurulu tarafından yönetilir ve temsil olunur. Kanundaki istisnai hükümler saklıdır.

²⁸⁰ Soner ALTAŞ, “Genel Kurul Toplantılarını Online Yapacak Anonim Şirketlerin Uymaları Gereken Esaslar”, **Mali Çözüm**, Temmuz-Ağustos 2013, s. 123.

368. madde yönetim kuruluna, ticari mümessil ve ticari vekilleri atama yetkisi vermektedir. Temsil yetkisi ise 370. madde gereğince ve çift imza kullanılması koşuluyla yönetim kuruluna aittir, ancak gerekli hallerde ve ilgili maddeye uygunluk (370. madde ikinci fıkrası) halinde temsil yetkisi devredilebilir. Bu maddede yer alan diğer koşullar yönetim kurulunun tek kişiden oluşmaması ve esas sözleşmede aksine bir hüküm yer almamasıdır. Temsil yetkisinin kapsam ve sınırları da 371. madde ile düzenlenmiştir.

Özen ve bağlılık yükümlülüğü ise 369. madde ile düzenlenmiştir. Buna göre gerek yönetim görevi olan üçüncü kişiler, gerekse de yönetim kurulu üyeleri, “görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altındadırlar.”

374. madde gereğince yönetim kurulunun şirket işletme konusunun gerçekleştirilmesi kapsamında ihtiyaç duyulan tüm iş ve işlemlere ilişkin karar alma yetkisi vardır. Burada istisna, kanunla ve esas sözleşmeyle genel kurul yetkisine bırakılan alanlardır. Yönetim kurulunun devretmesinin ve vazgeçmesinin mümkün olmadığı görev ve yetkiler ise 375. madde ile altı fıkra ile düzenlenmiştir:

- a) “Şirketin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi.
- b) Şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi.
- c) Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması.
- d) Müdürlerin ve aynı işleve sahip kişiler ile imza yetkisini haiz bulunanların atanmaları ve görevden alınmaları.
- e) Yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi.
- f) Pay, yönetim kurulu karar, genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının

düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi.

g) Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulması.”

Özellikle kurumsal yönetim açısından önemli maddelerden biri, 378. maddedir. Bu madde, riskin erken saptanması ve yönetimi unsurlarını düzenlemektedir. Yükümlülük ise pay senetleri borsada işlem gören şirketleri kapsamaktadır. Bu şirketlerde yönetim kurulunun, “şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmek” yükümlülüğü bulunmaktadır. Borsada işlem görmeyen şirketler içinse, “denetçinin gerekli görerek yönetim kuruluna bu durumu yazılı olarak bildirmesi halinde bu komitenin bekletilmeden kurulması ve izleyen ay sonunda ilk raporunu sunması” gerekmektedir. Komite raporlarında durum değerlendirmesi, tehlike görülmesi halinde bunlara dikkat çekilmesi ve çözüm önerileri sunulması gerekmektedir.

Yönetim kurulu toplantı kararları, 390. madde ile düzenlenmiştir. Elektronik ortamda yapılan toplantılar dâhil olmak üzere, yönetim kurulunun üye tam sayısının çoğunluğu ile toplanması ve kararların toplantıda hazır bulunan üyelerin çoğunluğu ile alınması esastır. Diğer yandan esas sözleşme ile aksine ağırlaştırıcı hüküm getirilmiş ise bu esastır. Üyeler toplantıya vekil aracılığıyla katılamazlar ve birbirlerini temsilen oy kullanamazlar. Yönetim kurulunda alınan kararlar ancak yazılıp imzalandıktan sonra geçerlilik kazanır.

Yönetim kurulu üyelerinin bilgi alma ve inceleme hakkı, 392. madde ile düzenlenmiştir. İlgili madde gereğince her bir yönetim kurulu üyesi, “şirketin tüm iş ve işlemleri hakkında bilgi isteyebilir, soru sorabilir, inceleme yapabilir.” İstenen bilgi ve belgenin verilmesi reddedilemez, reddedilmesi halinde konu yönetim kuruluna taşınır ve çözüme kavuşturulmazsa ilgili üye dava açabilir. Yönetim kurulu üyelerine 392. madde ile tanınan hakların kısıtlanması veya kaldırılması mümkün değilken söz konusu hakların genişletilmesi mümkündür.

Yönetim kurulu üyesinin menfaatlerinin şirket menfaatleri ile çatıştığı durumlarda, ilgili üyenin bu konuda toplantılara katılmaması esastır. Yönetim kurulunun menfaat uyuşmazlığından haberdar olmaması durumunda ilgili üyenin açıklama yapma ve yasağa uyma sorumluluğu bulunmaktadır. Aksi halde tazminat yükümlülüğü doğar.

394. madde ile yönetim kurulu üyelerinin mali hakları düzenlenmiştir. Tutarın esas sözleşme veya genel kurul kararıyla belirlenmiş olması şartıyla üyelere, “huzur hakkı, ücret, ikramiye, prim ve yıllık kârdan pay” ödenmesi mümkündür.

Rekabet yasağı konusu, 396. madde ile düzenlenmiştir. Genel kurul izni bulunmadan herhangi bir yönetim kurulu üyesinin, “şirketin işletme konusuna giren ticari iş türünden bir işlemi kendi veya başkası hesabına yapamayacağı gibi, aynı tür ticari işlemlerle uğraşan bir şirkete sorumluluğu sınırsız ortak sıfatıyla da” girmesi kabul edilmemektedir.

Türkiye’de kurulu bankalar açısından ise 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu’nda²⁸¹ yönetim kuruluna ilişkin çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Özellikle kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeler içeren üçüncü kısımda ilgili konularda sıklıkla yönetim kurulunun yetki ve sorumluluklarından bahsedilmektedir. Ancak bağımsız yönetim kurulu üyelerine ilişkin bir düzenleme içermemektedir. Çalışmanın bu bölümünde, Bankacılık Kanunu’nda yönetim kuruluna ilişkin önemli maddelere yer verilmiştir.

5411 Sayılı Kanun’un birinci kısmı ile genel hükümler düzenlenmiştir. Burada tanımlar ve kısaltmaların yer aldığı 3. maddede bankanın yönetim kurulu, kanunun uygulanmasında yönetici tanımı içinde yer almıştır.

İzne tabi işlemleri düzenleyen ikinci kısım kapsamındaki 7. maddeye göre, Türkiye’de kurulacak bir bankanın kuruluş şartları arasında, yönetim kurulunun üyelerinin, 5411 Sayılı Kanun’un kurumsal yönetime ilişkin hükümleri ile belirlenmiş olan nitelikleri taşıması ve planlanan faaliyetleri gerçekleştirmek için yeterli mesleki tecrübeye sahip olması gerekmektedir.

²⁸¹ 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, Kabul Tarihi 19/10/2005, 25983 Sayılı (Mükerrer) 01/11/2005 Tarihli Resmi Gazete.

Yine ikinci kısımda yer alan ve pay edinim ve devirlerini düzenleyen 18. maddede yönetim kuruluna (veya denetim komitesine) “üye belirleme imtiyazı veren” payların tesisinin, devrinin ve yeni imtiyazlı pay ihracının, kanunda belirtilen oransal sınırlara bakılmaksızın, BDDK’nin iznine tabi olduğu hüküm altına alınmıştır.

5411 Sayılı Kanun’da kurumsal yönetime ilişkin oldukça kapsamlı düzenlemeler yer almaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinin işlendiği 22. maddede, kurumsal yönetime dair yapı ve süreçlerin, ayrıca bunların ilkelerinin BDDK tarafından belirleneceği, bu kapsamda Sermaye Piyasası Kurulu ve kuruluş birliklerinin de görüşü alınacağı belirtilmiştir. Üçüncü kısımda yönetim kuruluna ilişkin olan önemli maddelere aşağıda kısaca yer verilmiştir.

23. madde gereğince bir bankanın yönetim kurulunun, genel müdür (ki yönetim kurulunun doğal üyesi olarak kabul edilmiştir) dâhil olmak üzere beş kişiden az olması mümkün değildir. Murahhas üyeler, genel müdürde aranan şartları taşımalıdır. 25. maddede düzenlenen bu şartlar, genel müdürün “hukuk, iktisat, maliye, bankacılık, işletme, kamu yönetimi ve dengi dallarda en az lisans düzeyinde, mühendislik alanında lisans düzeyinde öğrenim görmüş olanların ise belirtilen alanlarda lisansüstü öğrenim görmüş olmaları ve bankacılık veya işletmecilik alanında en az on yıllık meslekî deneyime” sahip olmasıdır. Kanunda yer alan önemli hükümlerden biri de genel müdürlük ve yönetim kurulu başkanlığı görevlerinin aynı kişi tarafından icra edilmesinin kabul edilmemesidir. Ayrıca yönetim kurulu üyelerinde, banka kurucularında aranan temel şartlara²⁸² (müflis olmamak, fona devredilen bankalarda

²⁸² “**Madde 8** — Bankaların kurucu ortaklarının;

a) 2004 sayılı İcra ve İflas Kanunu hükümlerine göre müflis olmaması, konkordato ilân etmiş olmaması, uzlaşma suretiyle yeniden yapılandırma başvurusunun tasdik edilmiş olmaması ya da hakkında iflasın ertelenmesi kararı verilmiş olmaması,

b) Bu Kanunun 71 inci maddesi uygulanan bankalarda veya bu Kanunun yürürlüğe girmesinden önce Fona devredilmiş olan bankalarda nitelikli paya sahip olmaması veya kontrolü elinde bulundurmaması,

c) Tasfiyeye tâbi tutulan bankerler ile iradî tasfiye haricinde tasfiyeye tâbi tutulan finansal kuruluşlarda, faaliyet izni kaldırılan kalkınma ve yatırım bankalarında, ortaklarının temettü hariç ortaklık hakları ile yönetim ve denetimi Fona intikal eden veya bankacılık yapma ve mevduat ve katılım fonu kabul etme izin ve yetkileri kaldırılan kredi kuruluşlarında, Fona intikalinden veya bankacılık yapma ve mevduat ve katılım fonu kabul etme izin ve yetkileri kaldırılmadan önce nitelikli paya sahip olmaması veya kontrolü elinde bulundurmaması,

d) Taksirli suçlar hariç olmak üzere affa uğramış olsalar bile mülga 765 sayılı Türk Ceza Kanunu ve diğer kanunlar uyarınca ağır hapis veya beş yıldan fazla hapis, 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu ve diğer kanunlar uyarınca üç yıldan fazla hapis cezasıyla cezalandırılmamış olması veya mülga 3182 sayılı Bankalar Kanununun, bu Kanunla yürürlükten kaldırılan 4389 sayılı Bankalar Kanununun, bu Kanunun ve 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanununun ve ödünçpara verme işleri hakkında mevzuatın hapis cezası gerektiren hükümlerine muhalefet yahut mülga 765 sayılı Türk Ceza Kanunu, 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu veya diğer kanunlar uyarınca basit veya nitelikli zimmet, zimmet, irtikâp, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, inancî kötüye kullanma, dolanlı iflas gibi yüz kızartıcı suçlar ile istimal ve istihlâk kaçakçılığı dışında kalan kaçakçılık suçları, resmî ihale ve alım satımlara fesat karıştırma, karapara aklama

nitelikli pay sahibi olmamak veya kontrol sahibi olmamak, vb.) uygunluk durumu da aranmaktadır.

5411 Sayılı Kanun'da yönetim kuruluna ilişkin farklı hükümlerden biri "müdürler kurulu" uygulamasıdır. 23. madde gereğince yurt dışında kurulu olup Türkiye'de şube açma yoluyla faaliyette bulunmak isteyen bankalar, Türkiye içindeki yönetim kurulu merkezlerinde en az üç kişiden oluşan bir müdürler kurulu oluşturmak zorundadır. Söz konusu müdürler kurulu, bankacılık kanunu uygulanmasında yönetim kurulu hükmündedir, yönetim kurulu yetki ve sorumluluklarını taşır ve üyeleri arasında merkez şube müdürü de yer alır. 23. maddede, yönetim kurulu sorumluluğunda olan kurumsal yönetim ile ilişkili unsurlara yer verilmiştir: "İç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin ilgili mevzuata uygun olarak tesis edilmesi, işlerliğinin, uygunluğunun ve yeterliliğinin sağlanması, finansal raporlama sistemlerinin güvence altına alınması, banka içindeki yetki ve sorumlulukların belirlenmesi..."

24. maddede, yönetim kurulu tarafından kurulup icrai görevi bulunmayan kurul üyeleri arasından seçilen en az iki üyeden oluşacak denetim komitesinin, kurulun denetim, gözetim ve faaliyetlerini yerine getirmede yardımcı olacağı belirtilmiştir. Bu komitenin yönetim kurulu adına yürüteceği görev ve sorumluluklar da ilgili maddede ayrıntılı olarak düzenlenmiştir.

Denetim komitesinin diğer yükümlülükleri arasında ilgili birimlerden²⁸³ yerine getirdikleri görevlere ilişkin düzenli olarak rapor almak ve gerekli hallerde²⁸⁴ yönetim kuruluna bildirimde bulunmak yer alır. Ayrıca komitenin en az altı ayda bir yönetim kuruluna bildirimde bulunma yükümlülüğü vardır. Bu bildirimler, komitenin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerin sonuçlarını, bankanın alması gereken önlemleri, ihtiyaç duyulan uygulamaları ve faaliyetlerin güven içinde sürdürülmesine yönelik görüşleri kapsar. Yönetim kurulu komitenin, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışmalarının yürütülmesine ilişkin esas ve usulleri düzenler.

veya Devletin şahsiyetine karşı işlenen suçlar ile Devlet sırlarını açığa vurma, Devletin egemenlik alametlerine ve organlarının saygınlığına karşı suçlar, Devletin güvenliğine karşı suçlar, Anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine karşı suçlar, milli savunmaya karşı suçlar, Devlet sırlarına karşı suçlar ve casusluk, yabancı devletlerle olan ilişkilere karşı suçlar, vergi kaçakçılığı suçlarından veya bu suçlara iştirakten hükümlü bulunmaması,"

²⁸³ "iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi sistemleri kapsamında oluşturulan birimlerden ve bağımsız denetim kuruluşlarından"

²⁸⁴ "bankanın faaliyetlerinin sürekliliği ve güven içinde yürütülmesini olumsuz etkileyebilecek hususlar veya mevzuata ve iç düzenlemelere aykırılıklar bulunması hâlinde bu hususları"

İç kontrol sistemi, 30. madde ile düzenlenmiştir. Burada, iç kontrol biriminin ve personelinin yönetim kuruluna bağlı olarak çalışacağı da hüküm altına alınmıştır. Benzer şekilde 31. madde de risk yönetimi biriminin ve personelinin yönetim kuruluna bağlı olarak çalışacağına yer verilmiştir. İç denetim sistemini düzenleyen 32. madde gereğince ilgili birim veya yetkili müfettişler tarafından hazırlanması gereken iç denetim raporunun, denetim komitesi aracılığıyla en az üçer aylık dönemler içinde yönetim kuruluna sunulması gerekmektedir.

35. madde, destek hizmeti kuruluşlarını düzenlemektedir. Burada yönetim kurulu tarafından icra edilmesi gereken faaliyetlerin, destek hizmetine konu edilemeyeceği hüküm altına alınmıştır.

Finansal raporların imzalanması, sunulması, ilanı ve denetimini düzenleyen 39. madde gereğince hazırlanan finansal raporlardan BDDK'nin belirleyeceklerinin ilgili kişiler²⁸⁵ ve yönetim kurulu başkanı tarafından “finansal raporlamaya ilişkin düzenlemelere ve muhasebe kayıtlarına uygun” olduğuna ilişkin ifadeye yer verilerek imzalanma zorunluluğu vardır. 40. madde gereğince bankaların hazırlamakla yükümlü olduğu yıllık faaliyet raporu içeriğinde yönetim kurulu raporu da yer almaktadır. Sorumluluğa ilişkin 41. maddede yönetim kurulunun, “faaliyetlerin muhasebeleştirilmesi, finansal tabloların hazırlanması, onaylanması, denetlenmesi, yetkili mercilere sunulması ve yayımlanması dâhil finansal raporlama sistemini, görev, yetki ve sorumlulukları belirlemek, bilgi sistemlerini yeterli hale getirmek ve uygulamayı gözetmekle yükümlü” olduğu hüküm altına alınmıştır.

5411 Sayılı Kanun'un dördüncü kısmında, koruyucu hükümlere yer verilmiştir. Bu kapsamda 49. maddenin birinci ve ikinci fıkrasında yapılan risk grubu tanımı içinde yönetim kurulu²⁸⁶ da yer almaktadır. İlgili maddenin uygulanmasında, risk grubuna dâhil edilmesi gerekenlerin tespiti usul ve esaslarını belirleme yetkisi BDDK'nindir. 50. madde gereğince bankaların yönetim kurulu üyelerine, eşlerine, çocuklarına,

²⁸⁵ “denetim komitesi üyeleri, genel müdür ile finansal raporlamadan sorumlu genel müdür yardımcısı ve ilgili birim müdürü veya bu unvanlara eşdeğer kişiler”

²⁸⁶ “Bir gerçek kişi ile eşi ve çocukları, bunların yönetim kurulu üyesi veya genel müdürü oldukları veya bunların ya da bir tüzel kişinin birlikte veya tek başlarına, doğrudan ya da dolaylı olarak kontrol ettikleri ya da sınırsız sorumlulukla katıldıkları ortaklıklar bir risk grubunu oluşturur.”

“Bir banka ile bu bankanın nitelikli pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri ve genel müdürü, bunların birlikte veya tek başına, doğrudan ya da dolaylı olarak kontrol ettikleri ya da bunların sınırsız sorumlulukla katıldıkları veya yönetim kurulu üyesi ya da genel müdürü oldukları ortaklıklar bankanın dahil olduğu risk grubunu oluşturur.”

sermayesinin yüzde yirmi beş veya fazlasına sahip (tek başlarına veya birlikte) oldukları ortaklıklara nakdi veya gayrinakdi kredi vermesi, tahvil veya benzeri menkul kıymetleri satması mümkün değildir. Diğer yandan istisnalar da kanunda düzenlenmiştir ve bankaların risk grubunda yer alanlara kullandıkları kredileri, BDDK'ye düzenli olarak raporlama yükümlülüğü vardır.

51. madde gereğince kredi açma yetkisi, yönetim kuruluna verilmiştir ve kurul, kredinin açılması, onaylanması gibi idari konularda politikaların oluşturulması, politikaların uygulanması, izlenmesinin sağlanmasından ve gereken tedbirleri almaktan sorumludur. Bununla birlikte kanunda belirtilen koşullara uygun olmak kaydıyla kredinin açılması yetkisi, kredi komitesine veya genel müdürlüğe devredilebilir.

Yaptırımlar, soruşturma ve kovuşturma konusu, 5411 sayılı kanunun on dördüncü kısmında düzenlenmiştir. Zimmeti konu alan 160. madde gereğince yönetim kurulu başkan ve üyeleri, yürütmekte oldukları görevlere istinaden zilyetliği kendilerinde bulunan veya koruma ve gözetimlerine verilen para ve para yerine geçme kabiliyeti olan evrak, senetleri, diğer malları kendi zimmetine veya başkasının zimmetine geçirmişse, bankanın uğradığı zararı tazminle yükümlü olduğu gibi “altı yıldan on iki yıla kadar hapis ve beş bin güne kadar adli para cezası ile cezalandırılacakları” hüküm altına alınmıştır. Hileli davranışta bulunması halinde alınacak ceza artmaktadır. Soruşturma ve kovuşturma öncesi zimmete geçirilenlerin iadesi ve zimmet unsurunun değerinin düşük olması halinde ise indirim uygulanmaktadır.

5411 Sayılı Kanun yanında bankalarda yönetim kuruluna ilişkin unsurların detayları çeşitli yönetmelik, karar ve tebliğlerle düzenlenmiştir. Bunlardan dikkat çekenler aşağıda yer almaktadır:

- Bankaların Üst Yönetimine Atanacakların Bildirimi, Yemin ve Mal Beyanında Bulunulması ve Karar Derterlerinin Tutulmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

- Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik
- 1918 Sayılı BDDK Kararı

- Bağımsız Denetim Kuruluşlarında Gerçekleştirilecek Banka Bilgi Sistemleri ve Bankacılık Süreçlerinin Denetimi Hakkında Yönetmelik

6362 Sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nda²⁸⁷ yönetim kuruluna ilişkin çeşitli düzenlemelere yer verilmiştir. Bunun yanında bankacılık kanunundan farklı olarak Sermaye Piyasası Kanunu'nda bağımsız kurul üyelerine de yer verilmiştir. Bu bölümde kısaca yönetim kuruluna ve bağımsız üyelere ilişkin mevcut çalışma açısından önemli maddelere yer verilmiştir.

Sermaye Piyasası Kanunu'nda kamunun aydınlatılmasına ilişkin esasların ele alındığı ikinci bölümün ilk maddesi olan Madde 14, finansal raporlama ve bağımsız denetimi düzenlemektedir. Burada finansal tablo ve raporların kanuna uygun şekilde “hazırlanmasından, sunulmasından ve gerçeğe uygunluğu ile doğruluğundan ihraççı ile kusurlarına ve durumun gereklerine göre ihraççının yönetim kurulu üyeleri”nin sorumlu olduğu hüküm altına alınmıştır.

Kurumsal yönetim ilkeleri, Sermaye Piyasası Kanunu'nda halka açık ortaklıklar kapsamında ele alınmıştır. İlgili konuyu düzenleyen üçüncü bölümdeki - Madde 17 - Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre Sermaye Piyasası Kurulu, halka açık ortaklıkların bağımsız yönetim kurulu üyeliklerine ilişkin usul ve esasları belirler. Aynı maddede, yine halka açık ortaklıklarda, “kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal yönetim uyum raporlarının içeriğine, yayımlanmasına, ortaklıkların kurumsal yönetim ilkelerine uyumlarının derecelendirilmesine” ilişkin usul ve esasların da SPK tarafından belirleneceği hüküm altına alınmıştır.

17. madde gereğince halka açık ortaklık yönetim kurulunun, ilişkili taraflar ile gerçekleştirilecek olan ve SPK tarafından belirlenecek nitelikteki işlemlerden önce, karar alması gerekmektedir. Bu maddedeki önemli bir unsur da, bu yönetim kurulu kararının uygulanmasının, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluk onayına bağlanmış olmasıdır. Bağımsız üyelerin çoğunluk onayı alınmadığı takdirde konu kamuya duyurulur ve genel kurula götürülür. Yönetim kurulu ve genel kurul kararının üçüncü madde hükümlerine uygun olmayan koşullarda alınmış olması halinde alınan karar geçerli olmaz.

²⁸⁷ 6362 Sayılı Sermaye Piyasası Kanunu, Kabul Tarihi 06/12/2012, 30/12/2012 Tarihli 28513 Sayılı Resmi Gazete.

Kayıtlı sermaye sisteminin düzenlendiği 18. madde gereğince yönetim kurulunun, esas sözleşmede belirlenen sermaye tavanına kadar sermaye artırma yetkisi vardır ve genel kurul tarafından beş yıllığına verilen bu yetkinin beş yıllık dönemler için uzatılması yine genel kurul kararı ile mümkündür. Aynı maddenin beşinci fıkrasına göre yönetim kurulu tarafından “imtiyazlı veya nominal değerinin üzerinde veya altında pay çıkarılması, pay sahiplerinin yeni pay alma haklarının sınırlandırılması konularında veya imtiyazlı pay sahiplerinin haklarını kısıtlayıcı nitelikte” kararlar alınması, esas sözleşmede bu yetkinin tanınmış olmasına bağlıdır.

Kâr payı avansını düzenleyen 20. madde gereğince “Ortaklığın oy haklarının yüzde ellisinden fazlasına tek başına veya birlikte hareket ettikleri kişilerle beraber, doğrudan veya dolaylı olarak sahip olunması, yönetim kurulu üye sayısının salt çoğunluğunu seçme veya genel kurulda söz konusu sayıdaki üyelikler için aday gösterme hakkını veren imtiyazlı paylara sahip olunması” durumu, yönetim kontrolünün elde edilmesi şeklinde kabul edilmektedir. İlerleyen fıkralarda istisnalara ve kapsam dışı sayılacak durumlara yer verilmiştir.

29. madde, genel kurul toplantılarına ilişkin esasları düzenlemektedir. İlgili maddenin altıncı fıkrasında yönetim kuruluna ilişkin bir düzenleme de vardır. Burada halka açık ortaklıklarda, “kayıtlı sermaye sisteminde yönetim kuruluna yeni pay alma haklarını kısıtlama yetkisinin verilmesine” dair alınan kararın genel tarafından kabulü, ortaklık genel kuruluna katılan ve oy hakkı olan payların üçte ikisinin olumlu oy vermesi şartına bağlıdır. Maddenin devamında istisnalara ilişkin düzenlemelere de yer verilmiştir.

Borçlanma aracı niteliğindeki sermaye piyasası araçlarının ihraç limiti ve yetkisinin düzenlendiği 31. madde gereğince esas sözleşme ile “Borçlanma aracı niteliğindeki sermaye piyasası aracı ihraç yetkisi”nin süreli ve süresiz şekilde yönetim kuruluna devri mümkündür.

Sermaye Piyasası Kanunu’nda, “İdari Para Cezası Gerektiren Fiiller ve Sermaye Piyasası Suçları”, altıncı kısımda düzenlenmiştir. Örneğin idari para cezası gerektiren fiiller ve genel esaslarının belirlendiği birinci bölümün ilk maddesi olan 103. madde gereğince SPK’nin belirlediği zaman dilimi içinde ve izin verdiği haller hariç olmak üzere, “ilgili sermaye piyasası araçlarının alım satımından kazanç elde eden

ihraççıların yönetim kurulu üyeleri ve yöneticileri elde ettikleri net kazancı ihraççıya vermekle yükümlüdürler.” Yükümlülüğün yerine getirilmemesi halinde idari para cezası uygulanır.

Yedinci kısımda SPK’ye ilişkin esaslar düzenlenmiştir. SPK’nin görev, yetki ve sorumluluklarını konu alan 128. maddesi gereğince belirli durumlarda²⁸⁸ SPK’nin yönetim kurulu üyelerini resen atama yetkisi vardır.

Sermaye Piyasası Kanunu dışında çeşitli yönetmelik, tebliğ ve kararlarla da yönetim kurulu ve bağımsız üyelere ilişkin çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Örneğin Türk Ticaret Kanunu’nun değişmesinden sonra çıkarılan ve kurumsal yönetime ilişkin eski tebliği yürürlükten kaldıran Kurumsal Yönetim Tebliği’nin²⁸⁹ ekler bölümünde ve 3, 6, 7, 9, 10, 11 ve 12. maddelerinde, yönetim kurulunu da kapsayan düzenlemeler yer alır. Ayrıca yine ilgili tebliğin ekler bölümünde, bağımsız yönetim kurulu üyelerine ilişkin çok sayıda düzenlemeye yer verilmiştir. Bunun dışında, 5, 6, 7, 9, 10 ve 12. maddelerde bağımsız yönetim kurulu üyelerini de kapsayan düzenlemeler bulunmaktadır.

İlgili tebliğin 3. maddesinde “yönetim kurulu faaliyet raporları ve sorumluluk beyanlarından oluşan raporlar” ve finansal tablolar, finansal raporlar kapsamında sayılmıştır. Tebliğin ikinci bölümü ve ekler bölümü, sadece halka açık ortaklıklara yöneliktir.

²⁸⁸ “k) (Ek fıkra: 12/7/2013 tarihli ve 6495 sayılı Kanunun 57 inci maddesi ile) Halka açık ortaklıkların yönetim kurullarında, yönetim kurulu üyelerinin tamamının veya bir kısmının görev süresinin dolması veya üyeliklerinin boşalması sebebiyle yönetim kurulu toplantı yeter sayısının sağlanamaması ve görev süresi dolan veya üyeliği boşalan yönetim kurulu üyelerinin yerlerine görev sürelerinin bitimini veya üyeliğin boşalmasını takip eden 30 gün içinde yeni yönetim kurulu üyelerini seçmek üzere genel kurulun toplanamaması veya genel kurulda yeter sayıda yönetim kurulu üyesinin seçilememesi durumunda, Kurul, yerlerine halka açık ortaklık genel kurulunca yeni üyeler seçilinceye veya Kurulca başka üyeler atanıncaya kadar görev yapmak üzere yönetim kurulu toplantı yeter sayısını sağlayacak asgari sayıda, Kurulun kurumsal yönetim ilkelerinde sayılan bağımsızlık kriterlerini sağlayan yönetim kurulu üyelerini resen atar. Görev süresinin dolması nedeniyle boşalan halka açık ortaklık yönetim kurulu üyeliklerine Kurulca atamalar yapıncaya kadar, görev süresi dolan yönetim kurulu üyeleri görevlerine devam eder. Kurulca yapılan resen atama sonucunda geriye kalan boş üyelikler için, kurumsal yönetim ilkelerinde sayılan bağımsızlık kriterlerini sağlayan, boş üye sayısının 3 katı kadar kişiyi halka açık ortaklığın ortaklarından aday göstermelerini talep eder. Kurul bu talebini ortakların halka açık ortaklıkta sahip olduğu pay oranlarını dikkate alarak belirler ve bu bentteki esaslara uygun olarak atama yapar. Olağan genel kurul toplantısını kanuni süresi içinde üst üste iki hesap dönemi içinde yapmayan ve yönetim kurulu üyeleri kısmen veya tamamen Kurulca yukarıdaki fıkralar uyarınca atanmış halka açık ortaklıklarda genel kurulun yetkileri YTM tarafından kullanılabilir. Bu bendin uygulanmasına ilişkin usul ve esaslar Kurulca belirlenir.”

²⁸⁹ 17.1 Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1), 3/01/2014 Tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete.

Tebliğin 6. maddesinde bazı istisnalara yer verilmiştir: “Bağımsız yönetim kurulu üye sayısı hakkında (4.3.4.)²⁹⁰ numaralı ilkede belirtilen kriterler, Üçüncü Gruptaki²⁹¹ ortaklıklar ile yapılacak başvurunun Kurulca uygun görülmesi koşuluyla, sermayesinin aralarında eşit olarak en az %51’inin doğrudan veya dolaylı olarak sermaye, yönetim veya denetim ilişkisi bulunmayan, birbirinden bağımsız ve ortaklık ile ilgili önemli kararlarda her bir tarafın olumlu oyu gerekecek şekilde ortaklığın yönetim kontrolünü sözleşme ile eşit olarak paylaşan iki gerçek veya tüzel kişiden oluşan bankalar hariç iş ortaklıkları için uygulanmaz. Bu ortaklıklarda bağımsız üye sayısının iki olması yeterlidir.” Aynı maddede “ana faaliyet konusu, kamu hizmeti vermek üzere kamu kurum ve kuruluşları tarafından süreli veya süresiz olarak verilmiş bir lisansın veya bir imtiyazın kullanılması olan veya kamu kurum ve kuruluşlarının imtiyazlı pay sahibi olduğu payları borsanın Ulusal Pazarı, İkinci Ulusal Pazarı ve Kurumsal Ürünler Pazarında işlem gören ortaklıklar”da hizmet veren bağımsız yönetim kurulu üyeleri için bağımsız yönetim kurulu üyesi sayılmak için gerekli kriterlerden ikisinin²⁹² ve üye seçimine dair 4.3.7.²⁹³ nolu ilkenin uygulanmayacağı belirtilmiştir.

6. maddede düzenlenen unsurlardan biri de bankalardaki bağımsız yönetim kurulu üye sayısına ilişkindir. Buna göre bir bankadaki bağımsız üye sayısının en az üç olması gerekirken üst sınır bankanın seçimine bırakılmıştır. Tebliğde, yönetim kurulu yapılması içinden denetim komitesinde görev yapmak üzere seçilen üyelerin, tebliğ

²⁹⁰ 4.3.4. “Yönetim kurulu içerisindeki bağımsız üye sayısı toplam üye sayısının üçte birinden az olamaz. Bağımsız üye sayısının hesaplanmasında kusurlar izleyen tam sayı olarak dikkate alınır. Her durumda, bağımsız üye sayısı ikiden az olamaz.”

²⁹¹ 5. Madde, 2) “a) Birinci grup: Piyasa değerinin ortalaması 3 milyar TL’nin ve fiili dolaşımdaki payların piyasa değerinin ortalaması 750 milyon TL’nin üzerinde olan ortaklıklar.

b) İkinci grup: Birinci grup dışında kalan ortaklıklardan, piyasa değerinin ortalaması 1 milyar TL’nin ve fiili dolaşımdaki payların piyasa değerinin ortalaması 250 milyon TL’nin üzerinde olan ortaklıklar.

c) Üçüncü grup: Birinci ve ikinci gruba dahil olan ortaklıklar dışında kalan payları Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar ve Kurumsal Ürünler Pazarında işlem gören diğer ortaklıklar.”

²⁹² 4.3.6. “(ç) Bağlı oldukları mevzuata uygun olması şartıyla, üniversite öğretim üyeliği hariç, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmıyor olması” ve

“g) Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmamış olması”

²⁹³ 4.3.7. “Aday gösterme komitesi, yönetimin ve yatırımcıların da dahil olmak üzere bağımsız üyelik için aday tekliflerini, adayın bağımsızlık ölçütlerini taşıyıp taşımadığı hususunu dikkate alarak değerlendirir ve buna ilişkin değerlendirmesini bir rapora bağlayarak yönetim kurulu onayına sunar. Bağımsız yönetim kurulu üye adayı, ilgili mevzuat, esas sözleşme ve yukarıda yer alan kriterler çerçevesinde bağımsız olduğuna ilişkin yazılı bir beyanı aday gösterildiği esnada aday gösterme komitesine verir.

Yönetim kurulu, aday gösterme komitesinin raporu çerçevesinde bağımsız üye aday listesini hazırlayarak genel kurul toplantısından en az 60 gün önce ilgili aday gösterme komitesinin raporu ve yönetim kurulu kararı ile birlikte Kurul’a gönderir. Kurul, 4.3.6. numaralı ilkede belirtilen bağımsızlık kriterleri çerçevesinde yaptığı değerlendirme sonucunda varsa liste hakkında olumsuz görüşünü 30 gün içerisinde şirkete bildirir. Kurul’un olumsuz görüş bildirmiş olduğu kişi genel kurula bağımsız üye adayı olarak sunulamaz. Şirket, bağımsız üye aday listesi ile birlikte adaylığı kabul edilmeyen bağımsız yönetim kurulu üyesi adaylarını, en geç genel kurul toplantı ilanı ile birlikte KAP’ta açıklar. Bağımsız yönetim kurulu üyesi atamasına ilişkin genel kurul kararı, karşı oylar ve gerekçeleri ile birlikte şirketin kurumsal İnternet sitesinde açıklanır.”

kapsamında bağımsız yönetim kurulu üyesi sayılacağı hüküm altına alınmıştır. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinden, denetim komitesinde görev almayacak olanların tümünde, tüm bağımsızların denetim komitesinde görev alması halinde ise en az birinde 4.3.6. nolu madde kriterlerinin tümüne ve 4.3.7. ve 4.3.8.²⁹⁴ nolu ilkelere uygunluk aranır. Diğer yandan bağımsızlık kriterlerinden kimilerini sağlamayan kişiler, geçici olmak üzere azami bir yıla kadar, haklı gerekçe ve kurul görüşü ile ve genel kurul kararına istinaden bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak seçilebilir ancak Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda (KAP), bu durum gerekçeleri ile açıklanmalıdır.

7. madde gereğince, kurumsal yönetim ilkelerinden uyulması zorunlu olanlara uyuma ilişkin işlemler verilen sürede tamamlanmamışsa SPK tarafından “yönetim kurulunun toplanabilmesi ve karar alabilmesi için gerekli olan ve bağımsızlık kriterini sağlayan gerekli sayıda bağımsız üye” resen atanır.

İlişkili taraflarla gerçekleştirilecek işlemleri düzenleyen 9. madde kapsamında aynı zamanda ilişkili taraflarla ortaklıkların (ve bağlı ortaklıkların) işlemlerinde hangi hallerde yönetim kurulu kararı alınmasının zorunlu olduğu belirlenmiştir.

10. madde gereğince yönetim kurulunun “ortaklıklar ve bağlı ortaklıkları ile ilişkili tarafları arasındaki yaygın ve süreklilik arz eden işlemlerin kapsamı ve bu işlemlere ilişkin şartlar”ı karara bağlaması gerekmektedir.

Satış işlemlerine ilişkin oranların hesaplanması gibi işlemlerde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluk onayı yoksa bu durumun, gerekçesi ile KAP'ta açıklanması zorunluluğu vardır.

²⁹⁴ **4.3.8.** “Bağımsızlığı ortadan kaldıran bir durum ortaya çıktığı takdirde, bu durum bağımsız üye tarafından gerekçesi ile birlikte KAP'ta açıklanmak üzere derhal yönetim kuruluna iletilir. Söz konusu üye eş anlı olarak bu durumu ve gerekçesini Kurul'a da yazılı olarak iletir. Bu durumda bağımsızlığını kaybeden yönetim kurulu üyesi ilke olarak istifa eder. Asgari bağımsız yönetim kurulu üye sayısının yeniden sağlanmasını teminen, aday gösterme komitesi yapılacak ilk genel kurul toplantısına kadar görev yapmak üzere boşalan üyeliklere bağımsız üye seçimi için değerlendirme yapar ve değerlendirme sonucunu yazılı olarak yönetim kuruluna bildirir. Yönetim kurulu, aday gösterme komitesinin raporu çerçevesinde belirlenen adaylar arasından bağımsız üye seçimini yapar. Yönetim kurulu, bağımsız üyeliğin boşalmasından itibaren 30 gün içerisinde, aday gösterme komitesinin raporu çerçevesinde belirlenen aday listesini Kurul'a gönderir. Kurul liste hakkında varsa olumsuz görüşünü 20 gün içerisinde şirkete bildirir. Kurul'un olumsuz görüş bildirmiş olduğu kişi bağımsız üye olarak belirlenemez. Bu çerçevede yönetim kurulu tarafından seçilen üyeler ilk genel kurula kadar görev yapar. Bu maddede yer alan hükümler, bağımsız yönetim kurulu üyesinin istifa etmesi veya görevini yerine getiremeyecek duruma gelmesi halinde de geçerlidir.”

11. madde gereğince halka açık ortaklıklarda “yatırımcı ilişkileri” bölümü kurulması zorunludur. Bu bölüm, yatırımcılar ve ortaklıklar arasındaki iletişimi sağlar ve yönetim kuruluna yılda bir kereden az olmamak üzere raporlama yapar.

Teminat, rehin, ipotek ve kefaletlerin düzenlendiği 12. madde gereğince “her koşulda olağan ticari faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla diğer üçüncü kişiler lehine teminat, rehin, ipotek ve kefalet verilmesine” dair alınan yönetim kurulu kararlarında bağımsız üyelerin çoğunluk onayı aranmaktadır. Ancak bağımsız üyelerin çoğunluk onayı sağlanamaz ise KAP’ta muhalefet gerekçesinin açıklanması zorunluluğu vardır.

Tebliğin Ek- 1 bölümünde 1.3.1. maddesi gereğince “Genel kurul toplantı gündeminde yönetim kurulu üyelerinin azli, değiştirilmesi veya seçimi varsa; azil ve değiştirme gerekçeleri, yönetim kurulu üyeliği adaylığı ortaklığa iletilen kişilerin; özgeçmişleri, son on yıl içerisinde yürüttüğü görevler ve ayrılma nedenleri, ortaklık ve ortaklığın ilişkili tarafları ile ilişkisinin niteliği ve önemlilik düzeyi, bağımsızlık niteliğine sahip olup olmadığı ve bu kişilerin yönetim kurulu üyesi seçilmesi durumunda, ortaklık faaliyetlerini etkileyebilecek benzeri hususlar hakkında bilgi”nin KAP’ta ve ortaklığın kurumsal internet sitesinde duyurulması gerekmektedir.

Aynı bölümün 1.3.9. maddesi gereğince çeşitli varlık ve hizmet alımı ve satışı benzeri işlemlere ilişkin detayları maddede verilen durumlarda²⁹⁵, bağımsız üyelerin çoğunluk onayı alınması halinde yönetim kurulu kararı icra edilebilir, kararın oybirliği ile alınamadığı durumlarda KAP’ta açıklama yapılır. Ayrıca 2.2. maddesinde, yönetim kurulunun faaliyet raporunu nasıl hazırlaması gerektiği ve yıllık faaliyet raporlarında yer verilmesi gereken unsurlar düzenlenmiştir.

²⁹⁵ “a) Varlık ve hizmet alımı benzeri işlemler ile yükümlülük transferi işlemlerinde; işlem tutarının, kamuya açıklanan son finansal tablolara göre varlık toplamına veya kamuya açıklanan son yıllık finansal tablolara göre oluşan hasılat tutarına ya da yönetim kurulu karar tarihinden önceki altı aylık günlük düzeltilmiş ağırlıklı ortalama fiyatların aritmetik ortalaması baz alınarak hesaplanacak şirket değerine olan oranının,

b) Varlık ve hizmet satışı benzeri işlemlerde; işlem tutarının (varlığın net defter değerinin yüksek olması durumunda net defter değerinin), kamuya açıklanan son finansal tablolara göre varlık toplamına veya kamuya açıklanan son yıllık finansal tablolara göre oluşan hasılat tutarına (varlığın devri, kiraya verilmesi veya üzerinde aynı hak tesis edilmesi durumunda; son yıllık finansal tablolara göre söz konusu varlıktan elde edilen kârın, ortaklığın sürdürülen faaliyetler vergi öncesi kârına) (bankalar ve finansal kuruluşların olağan faaliyetlerinden kaynaklanan aynı hak tesisi hariç) ya da yönetim kurulu karar tarihinden önceki altı aylık günlük düzeltilmiş ağırlıklı ortalama fiyatların aritmetik ortalaması baz alınarak hesaplanacak şirket değerine olan oranının,%10’dan fazla bir orana ulaşacak olması ya da bir faaliyetinin durdurulması durumlarında; söz konusu işlemlere ilişkin yönetim kurulu kararının icra edilebilmesi için bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayının bulunması gerekir. Yönetim kurulu kararının katılanların oybirliği ile alınmaması durumunda, imzalı yönetim kurulu kararı ve muhalefet şerhi KAP’ta açıklanır...”

Ek 1'in 4. maddesi ise yönetim kuruluna ilişkin, kimilerine önceki bölümlerde yer verilen, düzenlemeler içermektedir. Bu kapsamda önemli kimi hükümler şu şekilde özetlenebilir:

- 4.3.3. – Yönetim kurulu üyelerinden icrada görevli olmayanlar arasında “görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yapabilme niteliğine sahip bağımsız üyeler”in bulunması;

- 4.3.4. - Yönetim kurulu içinde yer alan bağımsız üye sayısının, “toplam üye sayısının üçte birinden” az olmaması, sayı hesabında kusuratların izleyen tam sayı olarak değerlendirilmesi ve her durumda, bağımsız üye sayısının en az iki olması;

- 4.3.5. - Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, en az üç yıllık görev süreleri olması ve tekrar aday gösterilip seçilme olanakları olması;

- 4.3.6. – Maddede detayları verilen kriterlerin tamamını sağlayan yönetim kurulu üyesinin, "bağımsız üye" olarak nitelendirilmesi;

- 4.3.7.- Maddede detayları belirtilen şekillerde bağımsızlık ölçütlerini taşıma durumunun değerlendirilmesi; bağımsız üye adayının yapması gerekli işlemler; bağımsız üye listesinin değerlendirilme süreci; listelerin KAP'ta ve ardından atamaların şirket kurumsal internet sitesinde açıklanması;

- 4.3.8. - Bağımsızlığı ortadan kaldıran bir durumun varlığı halinde yapılması gereken işlemler; boşalan üyelik için yapılacak işlemler ve kriterler;

- 4.5.1. - Yönetim kurulunun sağlıklı şekilde görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi için kurulacak komiteler ("Denetimden Sorumlu Komite" (bankalar hariç), "Riskin Erken Saptanması Komitesi" (bankalar hariç), "Kurumsal Yönetim Komitesi", "Aday Gösterme Komitesi, Ücret Komitesi" (bankalar hariç)) oluşturulması; yönetim kurulu yapılanması gereğince “aday gösterme komitesi” ile “ücret komitesi” kurulmazsa, kurumsal yönetim komitesinin bu sorumluluklar için de görevlendirilmesi.

- 4.5.2. - Yönetim kurulunun “komitelerin görev alanları, çalışma esasları ve hangi üyelerden oluşacağı”nı belirlemesi;

- 4.5.3. - Komite başkanlarının, “bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından” seçilmesi; “denetimden sorumlu komitelerin tüm üyelerinin bağımsız yönetim kurulu üyesi niteliğinde olması”;
- 4.6.3. - “Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirmesinde kâr payı, pay opsiyonları veya şirketin performansına dayalı ödeme planları”nın kullanılamaması ve bu üyelere verilecek ücretin “bağımsızlıklarını koruyacak düzeyde olması”;
- 4.6.4. - Şirketin yönetim kurulu üyelerine veya idari sorumluluğu olan yöneticilerine borç verilmesine ilişkin düzenlemeler;
- 4.6.5. - “Yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretler ile sağlanan diğer tüm menfaatler”in, kişi bazında yıllık faaliyet raporu ile kamuya açıklanması.

Bu bölümde finansal kuruluşların temelini oluşturan ekonomik sistemin dayandığı ve çalışma kapsamındaki kurumsal yönetim öğelerini ilgilendiren kuramsal yaklaşımlar açıklanmaya çalışılmış, değişik ülkelerdeki hukuksal çerçevelere genel olarak değinilerek Türkiye’deki kurumsal yönetim mevzuatı detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri ile kültürün ilişkisi konusunda literatürde daha önce yapılmış bir çalışma olmaması bu konuda en önemli sınırlama olmuşsa da konuya hem sosyolojik hem ekonomik açıdan yaklaşan teorisyenlerin çalışmalarıyla bu durumun üstesinden gelinmeye çalışılmıştır. Bir sonraki bölümde kültür kavramına değinilerek konuyla ilgili temel kavramlar, teoriler ve araştırmalarla ilgili bilgi verilmeye çalışılacaktır.

3. BÖLÜM

TOPLUMSAL VE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR

Bu bölümde kültür kavramı ile toplumsal ve örgütsel kültür kavramları arasındaki ayrım konusunda bilgi verilmeye çalışılarak temel kültür incelemeleri konusunda okuyucunun aydınlatılmasına gayret gösterilecektir. Amaç kültür konusunun tarihi ve çağdaş tanımlarını vererek, araştırma konusu olan bağımsız yönetim kurulu üyeleriyle hangi yönlerden etkileşime girdiği hususunda bir fikir oluşturmaktır. Yine bu bölümde finansal kuruluşların yöneticilerinin varsayımsal olarak ayrıldıkları bir nokta olarak toplumsal kültür ve örgütsel kültür konusunda bilgi verilmeye de çalışılacaktır.

3.1. Kültür

Araştırmalarda analiz birimi seçilirken tasarımsal yapıyı etkileyen faktörleri üç grupta toplamak mümkündür. Bireysel, kurumsal ve çevresel faktörler analiz birimini öncül veya sonuç değişkeni olarak etkileyebilmektedir. Bu çalışmada yönetim kurulu yapıları bağımlı değişken olarak açıklanmaya çalışılmaktadır. Çalışmanın bağımsız değişkeni ise çevresel faktör olarak tercih edilen örgütsel kültürdür. Kurumsal yapının açıklanmasında en önemli faktörlerden birinin örgütsel kültür olduğu düşünülmektedir.

Ülkelerin, farklı kültürel özelliklere sahip olması, bireysel yaşama da yansımakta ve sonuçta farklı ülkelerde farklı düşünce, tutum ve davranışların varlığı kabul edilmekte, örgütsel davranış konuları da farklılık arz edebilmektedir. Kültürel farklılıklara dayanan, bilindik normlara uymayan düşünce ve davranışlar, bireyler arasında zaman zaman iletişim sorunlarına sebep olurken, bazen de bu farklılıkların doğru yönetilmesi halinde, “problem çözme, yaratıcılık ve yenilik” gibi konularda olumlu etkilere neden olabilmektedir. Dolayısıyla farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin de kültürel yapıdan etkilenmemesi mümkün değildir.²⁹⁶ Tablo 5’te kültürün söz konusu boyutları özetlenmeye çalışılmıştır:

²⁹⁶ Salih YEŞİL, “Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 12, Sayı 44, Kış-2013, s.51-81, s.58.

Tablo 5: Kültürün Boyutları

Ulus (veya bölgesel toplum) kültürü	örgüt kültürü	Profesyonel kültür
Bir toplum veya ülkenin ortak kültür yapısına işaret eder.	Herhangi bir örgütün veya organizasyonun, kendine özgü davranışları, ifadeleri ve uygulama şekillerini ifade eder.	Örgüt veya organizasyon içerisinde belirli bir bölümdeki kültür (�rne�in, finans bölümü çalışanlarının, bölümlerine özel bir etik ve davranış kalıbına sahip olması durumu).

Kaynak: Salih YEŞİL, Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 12, Sayı 44, Kış- 2013, s.51-81, 2013, s.55’deki veriler tablo tırılmı tır.

Kültür ile bağlantılı araştırmalarda etik yaklaşımı, emik yaklaşımı veya her iki yaklaşımın da etkilerini barındıran bir yaklaşım benimsemek mümkündür. Etik araştırmacılar, Hofstede’in ulusal kültür kategorizasyonunu benimserken, emik araştırmacılar, bireylerin bir topluluk içinde sahip olduğu kültürel değerlere odaklanmıştır.²⁹⁷ Emik yaklaşımda (‘‘kültüre özgü’’ veya ‘‘içeriden bakış’’ yaklaşımı olarak da kullanılır), araştırma konusunun, kendi bağlamında değerlendirilmesi gerektiği ve konunun yerel – kültürel olduğu kabul edilir. Kültürler arası kar ıla tırmaya imkân tanımayan bu yaklaşımın temelinde, ‘‘belirli bir kültürde var olan davranış ve tutumların o kültürün kavramlarıyla açıklanabileceği’’ inancı yer almaktadır. Etik yaklaşımda ise ‘‘araştırma konusuna dışarıdan bakışı’’ ifade etmekte, karşılaştırma imkânı vermekte, konunun evrensel olduğu ve ‘‘bütün kültürlerde veya toplumlarda farklı düzeylerde de olsa kültürden veya toplumdan bağımsız evrensel düzenliliklerin olabileceği’’ varsayımı ile hareket edilmektedir. Türetilmiş etik yaklaşımında ise temel nokta, ‘‘her kültürde benzer kavramların (bireycilik – kolektivizm eğilimi gibi) farklı düzeylerde ve miktarlarda olabileceğini’’ kabul etmektir. Araştırmalarda değer eğilimlerini temel alan bu yaklaşımda, kültürlerin eşsiz ve/veya özgün nitelikleri

²⁹⁷ Kyootai LEE, Terri A. SCANDURA ve Monica M. SHARIF, ‘‘Cultures Have Consequences: A Configural Approach to Leadership Across Two Cultures’’, **The Leadership Quarterly**, Cilt 25, 2014, s.692-710, s.692.

olabileceği de kabul edilirken kültürler arası karşılaştırma imkânı da bulunmakta ve kullanılabilir sonuçlara ulaşılabilmektedir.²⁹⁸

Ulusal kültürün ve örgüt kültürünün analizi için kullanılan çeşitli alternatif boyutlar incelendiğinde, dikkate değer bir kavramsal mutabakat olduğu görülmektedir. En yaygın şekilde kullanılan örgüt kültürü modelleri ise Schein (1984), Handy (1985), Hofstede (1994), Denison (1997) ve Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilmiştir.²⁹⁹ Tablo 6’da ilgili yazarların modelleri açıklanmaya çalışılmaktadır:

Tablo 6: Örgüt Kültürü: Temel Modeller

Schein (1984)	Handy 1985; Williams vd. (1989)	O'Reilly vd. (1991)	Hofstede (1994)	Denison (1996, 2009)	Cameron ve Quinn (1999)
Türler	Yönelim	Yönelim	Boyutlar	Yönelim	Yönelim
Serbest akış	Güç	İnovasyon ve risk alma	İşlem/sonuç eğilimli	Uyum yeteneği	Klan
Yapılandırılmış	Rol Görev Birey	Detaya dikkat Sonuca yönelim Agresiflik ve rekabet edebilirlik Destekleyicilik Büyüme ve ödüllere vurgu Ortak çalışmaya dayalı ve takım eğilimli Kararlılık	İş/çalışan eğilimli Profesyonel/sınırlı Açık/kapalı sistem Sıkı /gevşek kontrol Pragmatik/normatif	Misyon Tutarlılık Dâhil olma	Adhokrası Piyasa Hiyerarşi

Kaynak: Richard Fellows ve Anita M. M. Liu, Use and Misuse of the Concept of the Culture, Construction Management and Economics, Cilt 31, Sayı 5, s. 401-422, 2013, s.410.

Bu çalışmanın da esas konusunu teşkil eden kültürel farklılıklar hususunda literatürde oldukça fazla çalışma yapılmıştır. Hofstede^{300 301}, Hampden – Turner ve

²⁹⁸ Memet ERKENEKLİ, “Kültürel Değer Çalışmalarında Yöntem ve Sosyolojik Araştırmalar İçin Bir Model Önerisi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 33, 2012, s.221-230, s.222-226.

²⁹⁹ Richard FELLOWS ve Anita M. M. LIU, “Use and Misuse of the Concept of the Culture”, **Construction Management and Economics**, Cilt 31, Sayı 5, 2013, s.401-422.

³⁰⁰ Geert HOFSTEDE, **Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, International Differences in Work Related Values**, Sage Publications: İngiltere, İkinci Baskı, 2001.

³⁰¹ Geert HOFSTEDE, Culture's Recent Consequences: Using Dimension Scores in Theory and Research," **International Journal of Cross-Cultural Management**, Vol. 1 no. 1, 2001, s.11-17

Trompenaars³⁰², Inglehart³⁰³, Kashima³⁰⁴, ve Schwartz'ın³⁰⁵ çalışmaları bunlara örnektir. Küreselleşen dünya ve değişen iş yapma şekilleriyle farklılaşan ekonomik yapı, birbirlerine kültür, dil, standartlar ve iş pratikleri açısından zıt grupları birbirleriyle iş yapar hale getirmiştir. Değişik kültürleri konu alan araştırmalar, bu kültürlerin toplumdan topluma nasıl değiştiğini göstermektedir. Hofstede tarafından “akıl yazılımı” olarak tanımlanan ve bir zihnin programlanması olarak da görülen kültür, bir organizasyonun en küçük yapısı olan bireyin davranışını da şekillendirmektedir. Çeşitli simgesel ve anlamsal kavramların paylaşılması ile ortaya çıkan kültür, insanları yaşamlarının her aşamasında yönlendirerek bu dünyayı anlamlandırmada ihtiyaç duydukları sınıf ve roller sağlamaktadır.³⁰⁶

3.1.1. Toplumsal Kültür ve Önemi

Bir ülkenin öz kültürü, nitelikleri açısından değişik açılardan incelenebilmekle beraber Hofstede'in altı kültür değişkeni (belirsizlikten kaçınma, erililik, zaman yönelimi, güç mesafesi, müsamaha ve kolektivizm)³⁰⁷ literatürde en çok başvuru alan kültür değişkenidir. Hofstede'in çalışması, araştırma örnekleminin sadece IBM çalışanlarından oluşması ve bazı ülkelerdeki örneklemelerin evreni temsil etme yönünden sınırlı kalması sebebiyle eleştirilere konu olsa da bu konuda halen referans bir çalışma olmayı sürdürmektedir. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde toplumsal kültüre ilişkin tanım ve çalışmalara değinildikten sonra Hofstede'in kültürel boyutları üzerinde durulmaya çalışılacaktır.

Toplum önceden kurulmuş ilişkilerden oluşmaktadır. Bu süreçte bireyler, çeşitli durumlarda karşılaştıkları sorunları çözmek ve ihtiyaçlarını gidermek maksadıyla bazı araçlara ihtiyaç duymaktadır. Bunlar bireyin yetiştiği çevre şartlarına, toplumdaki diğer bireylerle olan etkileşimlerine, karşılıklı iletişimlerin şekline, genel yetenek ve

³⁰² Charles HAMPDEN-TURNER, Alfons TROMPENAARS, **The Seven Cultures of Capitalism**, Doubleday Publishing, ABD, 1993.

³⁰³ Ronald INGLEHART, **Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies**, Princeton University Press: ABD, 1997.

³⁰⁴ Emiko S. KASHIMA, Yoshi KASHIMA, **Culture, Connectionism and the Self**, (Aktaran: Yoshi KASHIMA, J. ADAMOPOULOS, Social Behaviour in Cultural Context) Thousand Oaks: ABD, 1999, s.77-92

³⁰⁵ Shalom H. SCHWARTZ, “Universals in the Content and Structure of Values: Theory and Empirical Tests in 20 Countries”, **Advances in Experimental Social Psychology**, Vol.25, 1992, s.1-65

³⁰⁶ Geert HOFSTEDE, Gert Jan HOFSTEDE, Michael MINKOV, **Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival**, Üçüncü Baskı McGraw-Hill Co: ABD, 2010

³⁰⁷ HOFSTEDE, a.g.e., a.g.m. 1980, 2001, 2010.

becerilerine göre değişmektedir. İnsanlar ve yaşadıkları toplumların birbirlerine olan benzerliği, birbirlerinden nasıl ve neden farklılaştıkları gibi evrimsel sorular, bunların esas sebeplerini oluşturan kültürel birikimlerle yanıtlanabilmektedir. Bu yüzden kültür, bireyin ırkını ve maruz kaldığı doğal değişkenleri göz önüne alarak insanlığın evrimini inceleyen bir dal olarak anlamlandırılmaktadır.³⁰⁸

Kültür kavramının, antropoloji, sosyoloji, tarih, felsefe ve güzel sanatlar gibi pek çok alanda da incelenmesi, konunun farklı açılardan yapılan tanımlarından da bahsetmeyi ihtiyaç haline getirmektedir. Güvenç³⁰⁹ ve Louis³¹⁰ kültür konusuyla ilgili 164 tanımdan bahsederken Moles yaptığı literatür taramasında kültür kavramının 250’den fazla tanımına rastlamıştır.³¹¹ Kültür tanımlarındaki bu zenginlik, bir kavram kargaşasından çok kavramın yapısındaki çok anlamlılık ile ilişkilendirilebilir.

“Kültür” kelimesi esasen Latin dilinde ekip biçme anlamına gelen “cultura” kelimesinden türemektedir. Latince’de colere, sürmek, ekip biçmek; culture ise Türkçe’deki “ekin” karşılığında kullanılmaktadır. Culture sözcüğü 17. yüzyıla kadar Fransızca’da da benzer anlamda kullanılmıştır. İlk kez Fransız yazar Voltaire’in, culture sözcüğünü, insan zekâsının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanmış olduğu belirtilmektedir. Etnolog G. Klemm, 1843’te “İnsanın Genel Kültür Tarihi” adlı on ciltlik eserinde; cultur sözcüğünü, uygarlık ve kültürel evrim karşılığında kullanmıştır. Sözcük ve kavram buradan İspanyolca, İngilizce ve Slav dillerine geçmiştir. Antropoloji bilimleri ailesinde, bugün de çoğunlukla kullanılan ilk bilimsel kültür tanımını veren İngiliz antropolog Taylor’ın, kültür kavramını Almanca’dan aldığı ve özellikle Klemm’den esinlendiği de belirtilmektedir.³¹²

Bu bağlamda kültür kavramının farklı dillere yerleşmesi sürecinde, Fransa’da tarihte ilk kez Voltaire tarafından insan mental kapasitesinin meydana gelmesi ve gelişimi (*refinement of the mind*) anlamında; Alman, İngiliz, İspanyol ve Slav dillerinde de rağbet gören uygarlık anlamında kullanıldığı öne sürülmektedir. Bu gelişim

³⁰⁸ Bozkurt GÜVENÇ, **Kültür Konusu ve Sorunlarımız**, Remzi Kitabevi:İstanbul, 1983. s.13.

³⁰⁹ GÜVENÇ, **a.g.e.** s.14.

³¹⁰ Meryl Reis LOUIS, “Introduction: Perspectives on Organizational Culture”, in P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg and J. Martin (Eds.), **Organizational Culture**, Sage Publishings:ABD, 1985, s.27-30.

³¹¹ Abraham A. MOLES, **Kültürün Toplumsal Dinamiği**, (çev. Nuri Bilgin), Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları:İzmir, 1983 (1971), s. 25

³¹² Feyzullah EROĞLU, **Davranış Bilimleri**, Beta Yayıncılık:İstanbul: Onbirinci Baskı, 2011, s.144.

sonucunda kültürü bir toplumun eğitim, sanat ve edebiyat birikimleri ile açıklama eğilimleri ön plana çıkmıştır.³¹³

Diğer yandan kültürle ilgili en önemli ve en eski tanımlardan biri E. B. Taylor'ın 1871 yılında yayımladığı "Primitive Culture" adlı eserinde yer almaktadır. Taylor'a göre; "kültür, toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenek ve benzeri alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür."³¹⁴

İlk önemli tanım olmasına ve kültürün temel yönlerini içine almasına rağmen Taylor'ın tanımında eksiklikler olduğu ifade edilmektedir. Buna göre tanımda kişilerin kültüre olan etkisinin belirtilmediği ileri sürülmektedir. Bu durumda tanım sadece kültür öğelerinin bir listesi olmaktadır. Ayrıca tanımda insan, doğal çevre ve kültür ilişkisine değinilmemektedir. İnsanların yerleşme alanları da kültür incelenmesine katılmamaktadır. Bunun yanında tanımda insanın neden kültüre ihtiyaç duyduğu, kültürün insan için gereğinin ne olduğu belirtilmemektedir.³¹⁵

Taylor'ın bu eksikliklerini kısmen de olsa Malinowski'nin gidermeye çalıştığı görülmektedir. Araştırmacıya göre kültür, "aletlerden ve tüketim mallarından, çeşitli toplumsal gruplaşmalar için yapılan anayasal belgelerden, insana özgü düşün ve becerilerden, inanç ve törelerden oluşan bütüncül bir toplamdır."³¹⁶ İnsan, doğayla savaş halindedir ve bu savaşta insanın en önemli savaş ekipmanı kültürdür.³¹⁷

Kroeber ve Parsons, "kültür kavramı, insan davranışına biçim veren ve davranış yoluyla yaratılan eserlere etki yapan veya yapmış veya yeniden yaratılmış muhteva ile değer, düşünce ve benzeri diğer sembolik anlam – kavram sistemleri için kullanılabilir" demektedir. White'a göre kültür, "fenomenlerin (davranış örüntüleri), nesnelerin (araç ve araçlarla elde edilen ürünler), fikirlerin (bilgi ve inançlar) ve duyguların (tutum ve değerler) bir bütünü olup; sembollerin kullanılmasına dayalı sürekli, toplumsal ve evrimsel bir süreçtir". Sosyalist kültür kuramının ilkelerini

³¹³ Geert HOFSTEDE, *Cultures and Organizations*, Harper Collins Publishers:İngiltere, 1994.

³¹⁴ OĞUZ, a.g.e. s.137

³¹⁵ Mehmet TİKİCİ, Esmâ Ülkü KAYA, Said KINGİR, Mevlüt TÜRK, *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Nobel Edebiyat:İstanbul, 2005 s.91.

³¹⁶ Broislaw MALINOWSKI, *İnsan ve Kültür*, Verso Yayıncılık, Ankara 1990, s.39

³¹⁷ MALINOWSKI, a.g.e. s.39.

formüle eden Marx ise kültürü; “doğanın yarattıklarına karşılık, insanın yarattığı her şeydir” şeklinde tanımlamıştır.³¹⁸

Raymond Williams da kültürü, dar ve geniş anlamlarda iki şekilde tanımlamaktadır. Dar anlamda kültür; toplumsal faaliyetler içerisinde dil, sanat, sanat üslupları, entelektüel çalışma şekilleri gibi özgüllük taşıyan ve toplumdaki diğer tüm kültürel etkinliklerin üzerinde olan bir yaşam biçimini temsil eden şeylerdir. Daha geniş bir anlamda ise toplumun değerleri tarafından oluşturulmuş bir düzenin, doğrudan veya dolaylı bir sonucu olarak açıklanabilen bir kültürün dâhil olduğu “toplumsal düzen” şeklinde tanımlanmaktadır.³¹⁹

Başka bir tanımda ise kültür, toplumun hayatı idamesini ve hayatta kalmasını sağlayan, kendi organlarını düzenleyen ve değerleriyle öğrenilmiş tutumlarını, inanç ve deneyimlerini aktarma ve iletişim gereksinimlerini karşılama görevini yerine getiren yaşam biçimidir.³²⁰

Bireyler sosyal etkileşim sonucunda bir kültürü oluşturmakta, öğrenmekte, paylaşmakta, aktarmakta, sürdürmekte, yeniden üretip yorumlayarak sosyalleşme sürecinde kültürü içselleştirerek kuşaktan kuşağa aktarmaktadır. Böylece kültür bir yandan bireyin yaşamı üzerinde etkili olmakla birlikte, diğer bir yandan birey de kültürü üretmekte etkili olmaktadır.³²¹

Başka bir ifadeye göre kültür, bilerek ya da farkında olmadan başkalarından öğrenilen, değişik nesiller arasında aktarılan deneyim ve tutumların tümüdür.³²²

Genel olarak kültür, bireyin bakış açısını, algısını, tutumlarını belirleyen; aynı topluluğa ait olan insanlarca paylaşılan ve nesilden nesle aktarılan deneyimleri, inanç ve değerleri yorumlamayı sağlayan bir kavramdır.³²³

³¹⁸ GÜVENÇ, a.g.e. s.35, 72-73.

³¹⁹ İrfan ÇAĞLAR, “Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma,” **Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 3/2001, s.125-148.

³²⁰ Mehmet Sezai TÜRK, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Gazi Yayıncılık:Ankara, 1. Baskı, 2007, s.1.

³²¹ ŞİŞMAN, a.g.e. s.1-2.

³²² Emilyn DUVALL, **Marriage and Family Development** 5. Baskı Lippincott. Philadelphia. 1977. Aktaran: Alev ÖNDER, Erdem BİRGÜL, Esra SAATÇI, Füsun ŞENER, Gülsen CEYHUN, Hakan SEZER, Levent HEKİMOĞLU, Zerrin BAŞER, **Aile Hekimliği 1**, İletişim Yayıncılık:İstanbul, 1995, 1. Baskı s.40.

³²³ Bozkurt GÜVENÇ, **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi:İstanbul, 9. Baskı, 2002, s.66.

Kültür, kendi etkisi altında bulunan kişilerin olayları ve çevrelerini algılama biçimlerini etkileyerek, dünyaya olan bakış açılarını oluşturmaktadır. Kültür kavramı genel ifadeyle insan ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsamaktadır. Kültür, gerek bir toplumda, gerekse bir grup ya da bir örgütte bireyler arasında paylaşılan tutum, davranış, duygusal özellikler, alışkanlıklar ve ilkelerin tümü olarak ifade edilebilmektedir.³²⁴

Davranış bilimleri açısından kültür kavramı, geçmişten günümüze aktarılan deneyimleri bireye kazandıran ve bireyi diğer bireyler tarafından yaratılmış çevreye adapte eden bir olgu olarak tanımlanabilmektedir. Her nesil, önceki nesilden aldığı kavramları geliştirerek sonraki nesillere devretmektedir. Bu yüzden kültür adeta bir sosyal miras olarak görülmektedir.³²⁵

Bilimsel bir kavram olarak kültür, toplumu oluşturan bireylerin hem kendi aralarındaki hem de toplumsal düzeydeki etkileşimlerini düzenlemekte; ayrıca toplumların da birbirleriyle olan ilişkilerini sağlamaktadır. Bireyin belirli kalıplardaki tutumları, ait olduğu kültürle ilişkilendirilmektedir. Buna göre, her bireyin tavır ve davranışları, kültürün bir fonksiyonu olarak ele alınmaktadır. Kültürsüz bireyin olamayacağı ve bir toplumda yaşayıp ortak değerleri ve toplumsal yaşam biçimini benimseyen her insanın “kültürlü” olarak tanımlanacağı öne sürülmektedir. Bireylerin değişik kaynaklardan öğrendiği deneyim, malumat, düşünce, duygu ve değer birikimi yükseldikçe kültürel seviyesinin de yükseleceği mütalaa edilmektedir.³²⁶

Tüm bu anlatımlar ışığında, kültür tanımı kapsamlı bir şekilde aşağıdaki gibi ele alınabilir.

“Kültür herhangi bir sosyal birimin, dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hâkim olma ve gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan maddi olan ve olmayan, bilinen ve bilinçaltı

³²⁴ Güneş BERBEROĞLU, Senem BESLER, Zümrüt TONUS, “Örgüt Kültürü”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 14, 1998, s. 31.

³²⁵ Fatma GEÇİKLİ, “Geçmişten Günümüze Propaganda Kavramı”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı 9, 1999 s.272

³²⁶ EROĞLU, a.g.e. s.105.

düzeylerini etkileyen varsayımlarla, bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerin tamamıdır”.³²⁷

Daha dar anlamıyla kültür, işletme, azınlıklar vb. gibi alt toplum organlarına ait bir olgu olarak da tanımlanabilmektedir. Bu durumda kültür, bir topluluğun paylaşılan tüm tutum, değer, duygu ve düşünce özellikleri olarak da betimlenebilmektedir. Bireylerin doğuştan gelen özellikleri, sosyal çevre aracılığı ile edindiği bilgi ve deneyimlerle kültürlerini etkilemekte ve biçimlendirmektedir.³²⁸

Sonuç olarak ortak bir tanımlama yapmak gerekirse kültür, bir topluluğu diğer bir topluluktan ayırt edici davranışların oluşturduğu ve ilgili topluluğa kendi öz değerlerini, gelenek ve sorumluluklarını veren bir kavramdır. Hofstede ise kültürü “bir insan grubunu diğer insan gruplarından ayıran düşünce programlarının toplamı” olarak tanımlamıştır. Hofstede’in bu tanımına göre, kültür “insanların, görgülerini ve genel – sosyal davranışlarını açıklayabilmek için kazanılmış düşüncelerdir”.³²⁹

Kültür ne şekilde tanımlanırsa tanımlansın, hangi yönü ön plana çıkarılırsa çıkarılsın sonuçta, kültürün farklı unsurların bir bileşkesi olduğu ortak bir kandır.³³⁰ Ogburn’e göre bilim ve teknolojiye kapalı statik toplumlarda, kalıplaşmış olan değer yargıları birbirleriyle öylesine bütünleşmiştir ki kültürel bir evrim ve dolayısıyla toplumsal değişim engellenmektedir.³³¹ Her kültürde var olan temel kültür unsurlarını, maddi ve manevi unsurlar olmak üzere iki grupta ele almak mümkündür. Maddi kültürün öğeleri, bir toplumun herhangi bir zamandaki gelişim aşamasının düzeyini; üretim, teknoloji, teknik ve beşeri becerilerini ifade etmektedir. Manevi kültür öğeleri ise bahsedilen maddi öğeler ile uyumlu olan ve sosyal yaşantıyı organize eden her türlü gelenek, inanç ve kavramdan oluşmaktadır.³³²

Görüldüğü gibi zaman içinde kültür sözcüğüne çeşitli anlamlar yüklenmiş ve kültür insanlık tarihinde insanın hayat biçimine bağlanmıştır. Kısaca ve temel olarak

³²⁷ BOZKURT, a.g.e. s.90.

³²⁸ Güneş BERBEROĞLU, “Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1990, Cilt: VIII, Sayı: 1-2, s.153-161

³²⁹ GÜVENÇ, a.g.e. (2002) s.55.

³³⁰ İlhan ERDOĞAN, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları:İstanbul, 2007, s.124

³³¹ William Fielding OGBURN, **Social Change with Respect to Culture and Original Nature**, B.W. Huebsch Inc:ABD, İkinci Baskı, 1923, s.164

³³² Kerem KILIÇER, “Teknolojik Yeniliklerin Yayılmasını ve Benimsenmesini Arttıran Etmenler”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı 2, 2008 s.213.

kültür, insanlar tarafından kabul edilmiş değerler ve yargılar dizisinden oluşan normlardır. Kültürün öğeleri; semboller ve davranışlar, değerler ve varsayımlardır.³³³

Öte yandan değişen koşullarla ve buna bağlı gelişen iş yaşamıyla kültür konusunda yeni teoriler de üretilmektedir. Bu konudaki en güncel tartışmalardan biri, kültürü “suç kültürü” ve “utanç kültürü” olmak üzere ikiye ayıran yaklaşımdır. Buna göre genelde gelişmekte olan kolektivist ve/veya az gelişmiş ülkelerde bulunan ve bir davranışın oluşturacağı toplumsal algıyı davranışı etkileyen en önemli unsur olarak varsayan kültür, utanç kültürü olarak tanımlanırken, sanayi devrimini yapıp gerekli yasal düzenlemelere de sahip olmuş ülkelerdeki, davranışı belli başlı yasal düzenlemelere göre değerlendiren kültür ise suç kültürü olarak tanımlanmaktadır. Bu teorinin dayanağı ise ülkelerin kalkındıkça utanç kültüründen suç kültürüne, yani toplumsal baskıdan yasal mevzuata geçişidir. Utanç kültürlerinde bireyler davranışlarını, yasal mevzuatı ihlal etmenin getireceği hukuksal sorumluluktan çok içerisinde bulundukları toplumun bu hareketi nasıl algılayacağı ile ayarlamaktadır. Suç kültürlerinde ise bir davranışın uygun veya uygun olmamasının kriteri, mevzuata uygun olup olmamasıdır. Bu iki kültür arasındaki temel fark, utanmak yerine suçlu olmak ve suçlu olmaktansa utanmak tercihidir. Suç kültürünün caydırıcı etkeni ceza iken utanç kültürünün caydırıcı etkeni ayp kavramlarıdır. Buna göre dünyadaki çoğu ülke utanç kültüründen suç kültürüne geçmekte olan bir ara geçiş ülkesidir.³³⁴

Kültürün değişik yönlerine ağırlık veren kimi tanımlar da şöyle ifadelendirilmektedir:³³⁵

- Sosyal miras ve gelenekler sistemi olarak; sosyal bir süreçte öğrenilen uygulama, inanç, maddi ve manevi öğelerin birliği.
- Amaçlar, tutumlar ve değerler; sosyo – kültürel ortamdaki faaliyet ve araçların nesnelleştirdiği kavramlar, kurallar, değerler, bunların ilişkileri, bütünleşmiş ve bütünleşmemiş gruplar.

³³³ Nezahat GÜÇLÜ, “Örgüt Kültürü”, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** Sayı16, 2003, s. 150

³³⁴ Ruth BENEDICT, **Krizantem ve Kılıç**, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1. Baskı, 2011, s. 123

³³⁵ GÜVENÇ, **a.g.e.** s. 113

- Çevresel uyum olarak; insanların dâhil oldukları çevresel şartlara uyum durumları.
- Geniş anlamda eğitim vasıtasıyla; toplumda öğretilen ve diğer nesillere aktarılan davranış kalıpları.
- Bireysel psikoloji olarak; büyütülerek ekrana yansıtılmış bireysel psikoloji.
- Semboller olarak; maddi unsurların, tutum, düşünce ve hislerin, sembollerden oluşan ve sembollere dayanan bütünüdür.

3.1.2. Örgütsel Kültür ve Önemi

Kültürün işletme yapısı ve faaliyetleri üzerinde önemli bir etkisi olduğu, çalışmanın bu bölümünde yer verileceği üzere çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Kültürel değerlerin ve kültür etkisinin farkında olmak işletmeye, söz konusu kültüre has davranışları belirlemesi, insanların neyi neden yaptıkları konusunda daha fazla bilgi sahibi olması, çalışanların ve/veya birlikte iş yapılan kişilerin ve kurumların itibarsızlaştırıcı bir davranışta bulunma ihtimalinin önlenmesi, ortak değerler tespit edilmesi ve politikaların standartlaştırılması gibi³³⁶ katkılar sağlamaktadır. Günümüzün küreselleşen piyasalarında başarılı olabilmek için de bir işletmenin, yeni bir piyasaya girerken, ortaklıklar kurarken, şirket satın alırken kültürü hesaba katan bir durum tespiti yapması kaçınılmazdır.³³⁷

Kültür konusu farklı yaklaşımlarla incelenebilmektedir. Bunlardan bazıları; kültürel farkçılık (*cultural differentialism*), kültürel melezleşme veya hibridleşme (*cultural hybridization*) ve kültürel yakınlaşmadır (*cultural convergence*).³³⁸ Kültürel farkçılık yaklaşımında, küreselleşme veya herhangi bir kültürlerarası süreçten ve akıştan kısmen etkilense de özünde etkilenmeyen, kültürler içindeki ve arasındaki kalıcı farklılıklar vurgulanmaktadır. Kültürel melezleşme yaklaşımında, küreselleşme ve

³³⁶ Richard D. LEWIS, **When Cultures Collide: Leading Across Cultures**, Boston ve Londra: Nicholas Brealey, 2006, s.29.

³³⁷ Robert T. MORAN, Philip R. HARRIS ve Sarah V. MORAN, **Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century**, Oxford: Elsevier, 8. Baskı, 2011, s.11.

³³⁸ Jan Nederveen PIETERSE, **Globalization and Culture**, Maryland: Rowman & Littlefield, 2009, s.44.

üretimin bir sonucu olarak kültürlerin karışması, küresel ve yerelin entegre edilmesi ile ortaya çıkan yeni ve özgün hibrid kültürler vurgulanmaktadır. Bu yaklaşımı en iyi ifade eden kavramlardan biri “glokalleşme”dir (*glocalization*). Kültürel yakınlaşma yaklaşımı ise küreselleşmenin dünyanın her yerinde artan bir aynılık/benzerlik durumuna öncülük etmesi düşüncesine dayanmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyenler, küreselleşme neticesinde kültürün (kimi zaman radikal şekilde) değişen bir yapısı olduğunu ve bu akışa karşı duracak engellerin nispeten zayıf olduğunu ifade etmektedir.³³⁹ Bu çalışmada araştırmanın temeli olması açısından, ülkeler arasındaki farklılıkları ve etkilerini ortaya koymak için en uygun yaklaşım olarak benimsenen Hofstede’in yaklaşımı da kültürel farklılıkçılık ile benzerlik arz etmektedir.

Kültürel değerler, işletmede benimsenen yönetim tarzı üzerinde ve yöneticiler ile ilgili taraflar arasındaki memnuniyet ve güven ilişkisinin oluşturulmasında etkin faktörlerdendir. Farklı ülkeler arasında iş yapılıyor olması halinde, farklı kültürler arasında iletişim gerekeceği için strateji belirlenmesinde kültürel değerler daha fazla önem kazanacaktır.³⁴⁰ Özellikle işletmeler farklı ülke pazarlarına giriş stratejilerini oluştururken, kültürel faktörler stratejiye önemli bir etkide bulunmaktadır. Örneğin Kogut ve Singh (1988) tarafından Amerikan piyasasına yapılan 228 giriş incelenmiştir ve elde edilen bulgular, giriş stratejilerinin kültürel değerlerden etkilendiği yönündedir.³⁴¹

Ulusal kültür ile işletmelerin yönetimi arasındaki ilişki, günümüzde de araştırmalara konu olmaya devam etmektedir. Özellikle Hofstede’in de vurguladığı üzere küreselleşmenin, ulusal kültürleri de tümüyle küreselleştirmedeği, arada hâlâ önemli farklılıklar olduğu açıktır. Bu nedenle yönetsel çözümler üretirken, stratejiler geliştirirken, işletmelerin kültürel bağlamı da dikkate alması kaçınılmaz bir gerekliliktir.³⁴²

³³⁹ George RITZER, **Globalization: A Basic Text**, West Sussex: Wiley-Blackwell, 2010, s.245-273.

³⁴⁰ Gabriel J. BYRNE ve Frank BRADLEY, “Culture’s Influence on Leadership Efficiency: How Personal and National Cultures Affect Leadership Style”, **Journal of Business Research**, Sayı 60, 2007, s.168-175.

³⁴¹ Bruce KOGUT ve Harbir SINGH, “The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode”, **Journal of International Business Studies**, Sayı 19, No 3, 1998, s.411-432.

³⁴² Ivete RODRIGUES ve Roberto SBRAGIA, “The Cultural Challenges of Managing Global Project Teams: A Study of Brazilian Multinationals”, **Journal of Technology Management & Innovation**, Sayı 8, No Special Issue ALTEC, 2013, s.38-52.

Kültür bağlamında daha geniş bir topluluğun küçük evreni olarak algılanabilecek olan iş ortamında, her bir işletmenin zaman içinde kendine mahsus bir kültür geliştirdiği görülmektedir. Diğer yandan hızla değişen iş ortamına uyum sağlamak için bu kültürün değişime açık ve uygun olması da önem arz etmektedir. Aksi durumda değişime uyum sağlamak, varlığını sürdürmek ve başarılı olmak için yöneticiler –genellikle dirençle karşılaşılrsa ve zor bir süreç olsa da– örgüt kültüründe değişikliğe gitmektedir.³⁴³ Nitekim örgüt kültürü ile işletme performansı arasında önemli bir ilişki vardır. Başarılı bir iletişim sistemi ancak örgüt kültürü ile içselleştirilebilir ve iletişimdeki başarısızlık işletmeyi başarısızlığa sürükleyecek unsurlardandır. Örneğin 35 Fortune 500 işletmesi üzerinde, 10.000 projeyi kapsayan küresel bir çalışmada, iletişim yetersizliği nedeniyle bu projelerin %70’inin başarısız olduğu ortaya konmuştur. Yine aynı çalışmanın bulgularına göre örgüt kültürünün ölçülebilir bir sistemle kurulması halinde ise iletişim gibi unsurlardaki eksikliklerin de zamanında fark edilmesi ve iyileştirilmesi mümkündür. Özellikle finansal kurumlar açısından konuya yaklaşılsa, küresel piyasalarda faaliyet gösteren bu işletmelerin çok farklı ülke ve bölgelerde kabul görmesi ve aynı faaliyetleri, aynı standartlar ve kalite ile yürütebilmesi için örgüt kültürü büyük önem kazanmaktadır³⁴⁴.

3.2. Kültür Yaklaşımları

Çalışmanın önceki bölümlerinde ele alınmış olan tanımlarında da açıkça gözlenebildiği gibi, kültürün karmaşık bir yapısı vardır ve bu nedenle de insan davranışı için yalın ve açıklayıcı bir model teşkil edememektedir. Antropoloji ve sosyoloji kültürün bu karmaşık yapısını açıklarken farklı yaklaşımlar kullanmaktadır. Kültür tanımlarının kuramsal çerçevesini oluşturması açısından bu yaklaşımlara kısaca değinmekte yarar görülmektedir. Bu yaklaşımlardan bir bölümü, kültürü sosyal sistem içerisinde; bir kısmı da sosyal sistemden ayrı bir bilişsel sistem olarak ele almaktadır. Kültürün sosyal sistemin bir parçası olduğunu savunan yaklaşımların temel görüşleri aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir.³⁴⁵ ³⁴⁶

³⁴³ Michael E. SMITH, “The Importance and Challenge of Managing the Business Culture”, **Supervision**, Sayı 63, No 5, 2002, s.12-13.

³⁴⁴ Hulya Julie YAZICI, Significance of Organizational Culture In Perceived Project and Business Performance, **Engineering Management Journal**, Sayı 23, No 2, 2011, s.20-29.

³⁴⁵ Yvan ALLAIRE, Mihaela FIRSIROTU, “Theories of Organizational Culture”, **Journal of Organization Studies** Vol. 5 No 3, 1984; s.194

“İşlevselcilik”: Malinowski, toplumları biyolojik sistemlere benzetmektedir. Kültür bu biyolojik sistem içerisinde, bireyin varoluşuna ilişkin kimi problemlerin çözümünde kullanılan bir araç niteliğindedir. Dolayısıyla insanın biyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasında çeşitli fonksiyonları olan diğer toplumsal kurumlarla (evlilik, mülkiyet gibi) eşit değere sahiptir.

“Yapısal-fonksiyonel yaklaşıma” göre toplumlar teknik/ekonomik, sosyal/yapısal, ve ideolojik/kültürel olmak üzere üç alt sistemden oluşurlar. Bu alt sistemler birbirlerinden bağımsız olarak incelenebilirse de, sosyal/yapısal sistem diğer sistemleri belirler ve onlar tarafından desteklenir. Bu çerçevede kültür, bireyin sosyal/yapısal sisteme uyumunu sağlayan bir mekanizmadır.

“Tarihsel-yayılmacı yaklaşım” kültürün oluşumunda tarihin önemini vurgulamaktadır. Kültürel özellikler, o toplumun tarihini yansıtır. Kültürel değerlerin geçerliğinin kalmadığı durumlarda bile geçmişin izleri süregelir. Kültürel öğeler kendi alanları içerisinde yer değiştirebilir, dağ – deniz gibi coğrafya engellerini aşabilir ve ekolojik olarak birbirlerinden uzak gibi görünen toplumları benzeri biçimlerde etkileyebilir. Böylelikle kültür, tarihi birikim ve süreçler sonucunda oluşan ve zaman ve mekân sınırlarının ötesinde bir etkiye sahip otonom şekil ve düzenlemeler olarak görülmektedir.

“Çevresel-uyumcu yaklaşım” ise kültürü, insan topluluklarının içinde yaşadıkları ekolojik çevrede varlıklarını idame ettirebilecekleri sosyal davranış sistemleri olarak ele alır. Ekolojik koşullar ve sosyo-kültürel sistem karşılıklı bağımlılık ilişkisi içerisinde ³⁴⁷.

Görüldüğü gibi kültürü bir düşünce sistemi olarak ele alan yaklaşımların ortak özelliği, kültür ve sosyal sistem kavramları arasında anlam ve kapsam farklılığı olduğu varsayımından hareket edıştır. Bu grubu oluşturan ekoller arasında kültürü, toplum üyelerinin ortak deneyimleri sonucunda oluşan ve bir kültürün üyesi olan bireylerin, bu kültürün diğer üyelerine karşı uygulamada öğrenme gereksinimi duydukları anlam inanç

³⁴⁶ Johannes PENNING, Christopher GRESOV, “Technoeconomic and Structural Correlates of Organizational Culture: An Integrative Framework”, **Journal of Organization Studies** Sayı: 7 No 4; 1986 s. 323.

³⁴⁷ Alan SWINGWOOD, “Sosyolojik Düşüncenin Kısa Tarihi”, **Bilim ve Sanat Yayınları**, Temmuz 1998, s. 272-274.

ve davranış standartları olarak tanımlayan bilişsel yaklaşım; kültürün, zihnin evrensel ve bilinçdışı ilkeleri olarak paylaşılan bir semboller sistemi olduğunu savunan yapısalcılık; kültürü, bir toplumdaki sosyal ilişkilerle ilgili o grup üyelerince ortaklaşa paylaşılan anlayışı yansıtan standartlaştırılmış zihinsel süreçlerin toplamı olarak tanımlayan eşdeğerlik yaklaşımı ve kültürü ortak anlamlar ve semboller sistemi ya da sembolik bir konuşma örüntüsü olarak ele alan sembolik yaklaşım da yer almaktadır.³⁴⁸

3.3. Örgütsel Kültür Çalışmaları

Burada kısaca ele alınan kültür tanımlarından sonra kavramı daha ayrıntılı açıklayabilmek açısından, en belirgin özellik ve ilkeleri üzerinde durmakta yarar görülmektedir.

Değişik felsefi ve teorik düşüncelerin önderlik ettiği³⁴⁹ örgüt kültürü kavramının tanımı konusundaki tereddütleri gidermek için araştırmacılar çeşitli kavramsal çerçevelerle sınıflandırmaya gitmişlerdir. Günümüzde örgüt kültürü kavramı, üç farklı çerçevede incelenmektedir. Bu kavramsal çerçeveler antropolojik temalar, sosyolojik paradigmalar ve epistemolojik ilgililerdir.

Antropolojik temalar çeşitli antropoloji okullarını içermekte olup, antropoloji yazını ve örgüt yazınının kesişmesinden beş tema oluşmaktadır. Bu temalar; örgütsel öğrenme, karşılaştırmalı yönetim, bilinçdışı süreçler, ortak kültür ve örgütsel sembolizm olarak tanımlanmaktadır.³⁵⁰ Kültür, bu bahsedilenlerden ortak kültür ve karşılaştırmalı yönetim yaklaşımlarında bir değişken olarak; bilinçdışı süreçler, örgütsel sembolizm ve öğrenme yaklaşımlarında ise bir paradigma olarak ele alınmaktadır.³⁵¹

Sosyolojik Paradigmalar: İşlevselci ve yorumlamacı paradigmalarda örgüt kültürüne ait çeşitli teoriler bulunmaktadır. İşlevselci paradigma, sosyal gerçekliğe ait nesnel bir perspektifle ayırt edilmektedir. İşlevselci paradigma; pozitivist epistemolojiden beslenirken, topluma ait düzenleyici bir anlayışı benimser ve insan doğasına yaklaşımda determinizmden kaynağını alır. Faydalı bilginin kazanımını

³⁴⁸ ALLAIRE ve FIRSIROTU, a.g.m. s.195

³⁴⁹ Sıdika GİZİR, “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntemsel Yaklaşımlar”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı 35, 2003 s. 378

³⁵⁰ Linda SMIRICH, Marta CALAS, “Organizational Culture: A Critical Analysis” Frederic JABLIN, Linda PUTNAM (derleyen) **The Handbook of Organizational Communication**, Sage Publications:ABD, 1987, s.232

³⁵¹ ŞİŞMAN, a.g.e. s.8

amaçlayan işlevselci paradigma, faydalı bilgi ile determinist oluşumları anlamaktadır. Öte yandan, anti-pozitivist bir epistemolojiye sahip olan yorumlamacı paradigma, işlevselci paradigmanın kontrol ve tahmin edilebilirliğe olan ilgisini paylaşmak yerine, sosyal gerçekliğe öznel olarak yaklaşarak, araştırmalarında tecrübe ve prosedürleri dokümanite etmeyi önceliklendirmektedir. Böylelikle yorumlamacılıkta faydalı bilgi ile süregelen bir durumun idrak edilebilmesi olarak karşılaşmaktayız. Süre gelen bir durumun idrak edilebilmesi ise örgüt çalışanlarının perspektifine göre değişim göstermektedir.

Epistemolojik ilgilerin temeli, Habermas'ın bilgi teorisine dayanmaktadır.³⁵² Habermas, bir taraftan emek ve etkileşim diğer taraftan da farklı bilgi sınıflamaları ve mantık arasındaki ilişkiyi bir program dâhilinde incelemiştir.³⁵³ Habermas bireyin hayatında çalışma, lisan ve güçten oluşan üç temel kavramın varlığını tartışmaktadır. Bu unsurlar farklı şekillerdeki bilgileri işlemektedir. İş hayatı minimum girdi ile maksimum çıktıyı hedefler. Burada istenen, belirli bir düzenin elde edilerek olgular üzerindeki hâkimiyetin ve dolayısıyla kazanımların artırılmasıdır.³⁵⁴ Çünkü bu yaklaşımda bilginin ifade ettiği sadece işteki kazanımlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum da çevrenin kontrolünü sağlayan bir teknikle düzenlenmektedir. Bu teknik, genelde analitik çalışmalardan ibarettir.³⁵⁵ Lisanın alanı ise bireyler arası etkileşimi sağlayan semboller topluluğu olarak tanımlanmaktadır.³⁵⁶

Habermas'a göre tarihi bilimler objektiflerinin özünü iletişime dayandırmaktadır. Bunlar, eylemselliği sağlayan teorileri sağlamak maksadıyla idraka dayalı pratik bir ilgiye hizmet etmektedir ve çeşitli objelerle yönlendirici bir ilişkiden çok anlamlandırma temelli bir etkileşimi savunmaktadır.³⁵⁷ Daha yüksek güce sahip olanın mutlak hükümdarlığı, gücün etki alanını belirlemekte, bu şekilde gerçek bilgiyi gölgeleyerek ideolojiyi kutsamaktadır.³⁵⁸ Bunun üstesinden gelinebilmesi için bilinç ve

³⁵² SMIRCICH, CALAS, **a.g.e.** s.232-235

³⁵³ David WEST, **Kıta Avrupası Felsefesine Giriş: Rousseau, Kant, Hegel'den Foucault ve Derrida'ya** (Çev. Ahmet CEVİZCİ). Paradigma Yayınları:İstanbul, 1998 (Akt) Serpil DURĞUN, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim", **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 3 Sayı 2, 2006 s.116

³⁵⁴ Yi-Hun LIN, Tze-Li HANG, "The Critical Theory of Habermas' Tech-Ideology and its Influence for Organizational Commitment in Taiwan", **World Transaction on Engineering and Technology Education**, Sayı 1 No 2, s.204-208

³⁵⁵ DURĞUN, **a.g.m.** s.116

³⁵⁶ LIN, HANG, **a.g.m.** s.116

³⁵⁷ DURĞUN, **a.g.m.** s.116

³⁵⁸ SMIRCICH, CALAS, **a.g.e.** s.232

kararlılık gerekir. Özeleştiriyile temellenen bilimler, özgürleştirici bir etkileşimle harekete geçirilmekte, bu eleştirel düşünce yapısı da bireyin dünyayı anlamlandırmasındaki sorumluluğunun ve bilincinin artırılmasına olanak sağlamaktadır.³⁵⁹

Örgüt kültüründeki literatürün hemen hemen hepsi, temellerini Habermas'ın unsurlarından almaktadır. Mesela işlevselci ortak kültür ve karşılaştırmalı yönetim gibi temalar işlevselci paradigma içerisinde yer alır ve kültür kavramını bir değişken olarak ele alır. Öte yandan yorumcu paradigma içerisinde ise örgütsel öğrenme teması yer almakta ve kültürü örgütün kendisi olarak görmektedir. Radikal paradigma içerisinde yer alan bilinçdışı süreçler ve örgütsel sembolizm temaları ise özgürleştirici ilgiden doğmaktadır.³⁶⁰ Yukarıdaki açıklamalar bağlamında örgüt kültürüne ilişkin farklı perspektifler neticesinde beş ortak nitelikten söz edilebilir.³⁶¹

- Örgüt kültürü var olmaktadır,
- Örgüt kültürü ait olduğu organizasyona özgüdür,
- Örgüt kültürü toplumsal yapının bir sonucudur,
- Örgüt kültürü örgütün içerisindeki bireylerle ortak değerler vasıtasıyla etkileşmektedir,
- Örgütsel kültür örgütsel davranışa sebep olur.

1940'larda Lewinci "eylem araştırması" kavramını ortaya atarak eğitim ortamının bazı açılardan, liderlik eğitimi alan kişinin "iş yerindeki" ortamından farklı olduğunu göstermek için "kültür adası" kavramını tanıttı. 1940'lı ve 1950'li yıllarda yapılan araştırmalara göre liderlik eğitimi sonucu davranışlarını değiştiren lider adayları, kendi iş ortamlarına döndüklerinde daha önceki davranışlarına da geri

³⁵⁹ DURĞUN, a.g.m. s.115-116.

³⁶⁰ SMIRCICH, CALAS, a.g.e. s.238.

³⁶¹ Steven OTT, *The Organizational Culture Perspective*, Dorsey Press:ABD, 1989, s.52.

dönmektedir.³⁶² Bu fenomeni açıklamak için 1920’li yıllarda yapılan Hawthorne çalışmalarında ortaya çıkarılan “grup normları”ndan faydalanılmıştır.³⁶³

1950’li ve 1960’lı yıllarda örgütsel psikoloji daha çok endüstriyel birimlerde yoğunlaşmıştır. Her ne kadar iş birimleri ve organizasyonların üzerindeki önemi artmakta olsa da bir sosyal birimi kendi öz birimlerine ayırarak davranışların nedenini tanımlayabilecek sistemler ve olgular için daha büyük bir ihtiyaç hasıl olmuştur. Bu davranışları sistemli olarak incelemek için Tavistock Enstitüsü’ndeki araştırmacılar “sosyo-teknik sistemler” tabirini ortaya çıkardılar. “(Jaques, 1951; Rice, 1963; Trist, Higgin, Murray, & Pollock, 1963) ve Likert (1961, 1967) kendisinin “1’den 5’e Sistemler”ini geliştirmiş, Katz ve Kahn (1966) ise yaptıkları örgütsel analizlerin tamamını sistem kuramı ve sistem dinamikleri çerçevesinde inşa ederek daha sonraki kültür araştırmaları için en önemli teorik temeli hazırlamıştır”.³⁶⁴

Diğer taraftan örgüt kavramını inceleyen araştırmacılar, kültürü oluşturan unsurları farklı objektif ve subjektif gözlem seviyelerine göre ayrıştırarak bunları sınıflandırmışlardır. Buna örnek olarak Duncan’ın örgütsel kültür unsurlarını maddi ve gayrimaddi olarak sınıflandırması verilebilir. Meek ise örgüt kültürünü semboller, değerler ve etkinlikler altında sınıflandırmıştır. Louis, bu öğeleri semboller, anlamlar ve eserler olarak üç alt başlıkta sınıflandırmıştır. Lundberg ise bu öğelere sayıltıları da eklemiştir. Kültürü oluşturan unsurların bu şekilde sınıflandırılması, konuyla ilgili araştırmacıların teorik anlamda bir temel oluşturmasını sağlayarak onları çeşitli araştırma yöntemlerini kullanmaya teşvik etmiştir.³⁶⁵

Örgütsel hayat, örgütsel kültür yaklaşımıyla yeni bir döngüye girmiştir çünkü örgüt kültürü perspektifi, kültürün sosyolojik ve antropolojik temellerine dayanmakta ve bu temeller sayesinde örgüt kültürünün sembolleri de idrak edilebilmektedir. Örgüt

³⁶² Gerald BIBERMAN, “Trainer Behaviour in a T-Group Setting: A Survey of Current Practice”, **Small Group Research (Behaviour)**, Cilt: 10 Sayı: 4, 1979, s. 509

³⁶³ Edgar SCHEIN, “Organizational Culture”, **American Psychologist** Sayı 45 No 2, 1990, s.109-119, (Çev) Atilla AKBABA, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Cilt 4 Sayı 3, 2002, s.3.

³⁶⁴ AKBABA, **a.g.m.** s.3

³⁶⁵ GİZİR, **a.g.m.** s.378

kültürü, örgüte ilişkin bir tanımlamadan çok örgütün içindeki unsurları betimleyen bir kavramdır.³⁶⁶

Günümüzde örgüt kültürü ile ilgili modern yaklaşımlar üç temel sınıf altında toplanmaktadır.³⁶⁷

Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Örgüt Kültürü: Bu yaklaşım kültürü, örgütün değerlerini dışarıdan etkileyen bir değişken olarak görmektedir. Bireyler yoluyla örgüte aktarılan kültür, bağımsız bir değişkendir. Genel anlamda örgüt yapısı ve kültür ilişkisini inceleyen, özel anlamda ise değişik kültürlerde yetişmiş bireylerin tutumları açısından benzerlik ve farklılıkları irdeleyen araştırmalar bu sınıfın altındadır. Bu yaklaşım altındaki çalışmalar, makro düzeyde kültür ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi incelerken, mikro düzeyde de değişik kültürlerden gelmiş yönetici ve çalışanların değer ve tutumlarındaki ilişkiyi (benzerlikleri ve farklılıkları) incelemektedir.

Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü: Bu perspektif kültürü, örgütün bir iç değişkeni olarak değerlendirerek bunu oluşturan faktörlerin de örgüt içerisindeki ortak değerler ve semboller olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre örgütlerin yaptıkları üretim sadece asıl faaliyet konusu olmamakta, bunun yanında kendi gelenek ve değerlerini de faaliyet konusu ürün ve hizmetle birlikte ihraç etmektedir.³⁶⁸ Öte yandan araştırmalarında örgüt kültürünün üzerindeki çevresel şartlara da değinerek örgüt içi şartların ve etkileşimlerin de önemini açıklamaya çalışmıştır. Araştırmacılar, örgütsel kültürün oluşumunda başlıca unsurlar olarak örgütün yapısını, hacmini, liderlik biçimini ve örgütte mevcut olan teknolojiyi işaret etmektedir.³⁶⁹

Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Ele Alan Yaklaşımlar: Sosyolojiden çok antropolojiden etkilenen bu yaklaşımda kültür, örgütle ilgili iç veya dış bir değişkenden çok örgütün kendisi olarak ele alınmaktadır. Buna göre örgütsel kültürün maddi öğeler yanında manevi (değerler, fikirler, semboller vs.) öğelerle de incelenmesi uygundur.

³⁶⁶ GİZİR, a.g.m. s.378

³⁶⁷ Mürteza HASANOĞLU, “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 52, 2004, s.6

³⁶⁸ Erol EREN, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınevi:İstanbul, 2010, 12. Baskı s.123-126

³⁶⁹ Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları:İstanbul, 12. Baskı, 2010 s.470

Bu yaklaşımlar yanında kültür konusunda örgütsel özümleme, örgütsel sembolizm ve yapısal–psikodinamik yaklaşım olmak üzere farklı yaklaşımlar da bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir.³⁷⁰

Örgütsel Özümleme: Kültür, örgüte dâhil bireyler tarafından özümlenen değer ve kalıplardan oluşur. Burada kültür, maddi öğeleri, oluşları, tutumları ve hisleri anlamlandırmada yegâne sistem olarak düşünülmektedir. Adı geçen özümsemeler davranış kalıpları, değerleri ve inançları ile örgüt üyelerinin kendi duygu ve düşünce sistemlerini ortaya koyar. Bu yaklaşım örgütü deneyimlerin ve değerlerin paylaşıldığı bir bilgi paylaşımı sistemi olarak görmekte ve aktarılan bu bilginin örgüt kültürünü derinleştireceğini savunmaktadır.

Örgütsel Sembolizm: Örgüt, bir halk kitlesi gibi ortak değerlere sahip bir sistem olarak ifade edilir. Bu ortak değerler ve semboller örgüt üyelerinin kendi tecrübelerinden meydana gelen bir kültürün doğmasını sağlamaktadır. Bu yaklaşımın özünü, örgütteki bireylerin çevreyi algılama biçimleri ve kişisel deneyimlerinin oluşturduğu tutumları oluşturmaktadır.

Yapısal/Psikodinamik: Örgüt kültürü, toplumun sosyal yapısı ile bireyin bilinçaltını etkileştiren yapısal bir kavram olarak ele alınır. Dışarıdan algılanan kavramların temelinde bireyin bilinçaltında oluşan düşünce kalıpları bulunmaktadır. Buna göre örgütsel kültür incelemelerinin amacı kişinin bilinçaltı dünyası ile evrensel düşünce yapısı arasındaki etkileşimi araştırmaktır.

Kültürü örgütün kendisi olarak ele alan yaklaşımlarla bir değişken olarak ele alan yaklaşımların temel farklılığı, birinci yaklaşımda örgütün, kendine özgü gelenekleri olan ve ait olduğu kültürü temsil eden bir metafor olarak anlamlandırılmasıdır. Öte yandan her iki yaklaşımın da ortak noktası, bir örgütü açık bir sistem olarak ele almasıdır.

3.3.1. Hofstede'in Kültürel Boyutları

Kültürel farklılıkları belirlemede ölçüm açısından en kapsamlı araştırma Geert Hofstede tarafından yapılmıştır. Araştırmacı, 1967'den 1973'e kadar çalışanların

³⁷⁰ EREN, a.g.e. s.141

tutumları ve değerleri üzerine araştırma yapmış ve bireysel bazda veri toplamıştır. Bu veriler kültürün boyutlarının birbiriyle karşılaştırılmasına olanak sağlamıştır.³⁷¹ Hofstede'e göre kültür öğrenilen bir kavramdır, bireyin sosyal çevresiyle etkileşiminden türer; aile içerisinde gelişir, eğitimle birlikte okulda ve nihayet organizasyonlarda şekillenerek son halini alır. Bu oluşan kültür aynı zamanda ulusal kültürün de bir parçasıdır.³⁷² Hofstede araştırmasını, 3 kıtada 53 ülke ve toplamda 100.000'den fazla IBM personeli üzerinde yürütmüş ve adı geçen makaledeki kültürel farklılıklara ilişkin kültür boyutlarını belirlemiştir.

Küresel kabul görmüş bir ölçüm aracı olmadığı için Hofstede tarafından geliştirilen ölçek sıklıkla kullanılmaktadır. Hofstede'in çalışmasına gösterilen bu ilgi; çalışmanın oldukça kapsamlı olması ve demografik verilerle, coğrafi, ekonomik, toplumsal göstergeleri anlamlı bir şekilde bağınıtlamasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca Hofstede'in çalışması farklı farklı kültürlerde defalarca tekrarlanmıştır. Bunun yanı sıra kültür türleri açısından en çok atıf alan çalışmadır. Ayrıca kültürler arası veya uluslararası çalışmalarda kolaylık sağlamaktadır. Son olarak da davranışları açıklamada güçlü bir yere sahip olduğu belirtilmektedir. Hofstede tarafından geliştirilen bu ölçeğin faydaları yanında bazı mahzurları da bulunmaktadır. Öncelikle ölçek sadece işle ilgili durumlar için hazırlanmıştır. Hofstede ölçeği bireysel seviye için hazırlamış ve uygulamış olmasına rağmen hesaplamalarda ülke bazında çalışmıştır.³⁷³

Hofstede 1991'deki çalışmasında güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve ataerkillik olmak üzere dört alt boyut tanımlarken, güncel çalışmalarda beşinci ve altıncı boyut da eklenmiştir. Bu çalışmada bütün boyutlar ele alınmakta ve ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmaktadır.

³⁷¹ Çiğdem SOFYAOĞLU, Rabia AKTAŞ, "Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi" **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1, 2001, s.13

³⁷² Geert HOFSTEDE, "Motivation, Leadership, and Organization:Do American Theories Apply Abroad?" **Organizational Dynamics**, Sayı 9, No 1, 1980, s.42-63.

³⁷³ Kriengsin PRASONGSUKARN, "Validating the Cultural Value Scale:A Case Study of Thailand", **ABAC Journal**, Sayı 29 No:2, 2009, s.2

3.3.1.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi, bir grubun veya örgütün en zayıf üyelerinin gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtılmadığını kabullenme derecesini göstermektedir.³⁷⁴ Bu boyut, yetkisi ve gücü az olan üyelerin, örgütteki gücün eşit dağıtılmamasını benimseme oranını göstermektedir. Bu anlamda örgütün yapısındaki farklılıklar birbirinden tamamen ayrı olabilir. Güç mesafesi az olan bir ülkedeki çalışan profili daha bağımsız ve demokrasiden yanayken, güç mesafesi fazla olan bir ülkedeki çalışan profili otokrasiye yatkın olabilir.³⁷⁵

Güç uzaklığı, bir topluluğun üyeleri ve kurumlarında gücün dağılımını inceler. Gücün bir toplumu oluşturan bireyler arasında oluşturduğu mesafe, o toplumun kabul ettiği standartlar çerçevesinde gerçekleşmekte ve toplumun benimsediği farklılaşmalar zaman içerisinde toplumu oluşturan bireyler tarafından da benimsenerek bir anlamda örgütselleşmektedir. Farklı ülkelerde yaş, soy, cinsiyet veya eğitimin; deneyim, gayret, yetenek ve bilgiye bakılmaksızın toplumun üyelerine belirli ayrıcalıklar sağladığı savunulmaktadır.³⁷⁶

Güç mesafesi, daha az güce sahip olan organizasyon üyelerinin, güçlerin eşit dağılmadığına inanmaları anlamına gelir. Bir ülke halkı, yapısı gereği daha güçlü olanların sözlerinin mutlaka bir şekilde yerine getirilmesine inanıyorsa o ülkenin güç mesafesi yüksektir.³⁷⁷

Hofstede'e göre düşük güç mesafeli toplumlarda³⁷⁸;

- Toplumsal eşitlik sağlanmıştır,
- Bireyler hiyerarşik açıdan birbirine denk rollerdedir,
- Alt tabakalardaki bireylerle üst tabakalardaki bireyler arasında güç dengesizliği bulunmamaktadır,

³⁷⁴ PRASONGSUKARN, a.g.m. s.2-3

³⁷⁵ Don HELLRIEGEL, John W. SLOCUM, **Management**, Addison-Wesley Publishing:ABD, 6. Baskı, 1992, s.470-471

³⁷⁶ HOFSTEDE, a.g.e. (2001), s.27

³⁷⁷ Esin Can MUTLU, **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Basın Yayın:İstanbul, 1999, s.310;

³⁷⁸ HOFSTEDE, a.g.e. (1980) s.122.

- Güç kullanımı kanuni çerçeveye belirlenmiş sınırlar dâhilindedir,
- Sistem sorgulanabilmekte, insani haklar ve özgürlükler teminat altına alınmaktadır,
- Güç, bireyleri farklılaştırıcı bir parametre olmaktan uzaktır,
- Gücün yeniden dağıtımı olanaklıdır,
- Güçten kaynaklanan bir tehdit eğilimi yoktur.

Bazı toplumsal yapılarda güç bakımından alt tabakada olan bireyler gücün bu şekilde dağılımını benimsemişlerdir. Güçlü olarak adlandırılabilen patron, rütbeli vs. kişilerin haklı olmak için doğruyu bulmaları, bu tip toplumlarda beklenmez zira haklılıkları pozisyonlarından kaynaklanmaktadır. Öte yandan bu tip pozisyonel farklılıkların neden olduğu güç mesafesini azaltmaya çalışan toplumlar düşük güç mesafeli toplumları; gücün kurumsallaştırıldığı diğer toplumlar ise yüksek güç mesafeli toplumları oluşturmaktadır.

Güç mesafesi olgusu bireylerin, üstlerinin kendilerine verdiği görevleri yerine getirirkenki davranışlarını incelemektedir. Güç mesafesi yüksek olan bireyler aldıkları emirleri düşünce süzgecinden geçirmeksizin uygular. Kendi pozisyonlarına göre daha yukarıda olan yöneticilere karşı “biat” ederler, onların kendilerinden daha değerli olduklarını düşünürler. Öte yandan güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda yönetici – çalışan ayrımı hemen hemen yoktur. Yöneticinin pozisyonel gücünden çok, deneyim ve bilgisinden oluşan gücü söz konusudur. Hiyerarşik yapı, kâğıt üzerinde belirli kuralları içeren ve gerek duyulduğunda değişiklik yapılabilen bir kavramdır.³⁷⁹

Güç uzaklığına göre örgütsel kültür farklılık gösterebilir. Güç mesafesi yüksek olan Singapur, Güney Kore gibi ülkelerde hiyerarşik bir yapıyla beraber otokratik bir yönetim anlayışı hâkimken, güç mesafesinin daha az olduğu Kıta Avrupası ülkelerinde demokratik ve şeffaf bir yönetim tarzı benimsenmektedir. Hofstede’in araştırmasına konu olan ülkeler açısından incelediğimizde Türkiye, Hindistan, Meksika, Singapur, Güney Kore, Japonya gibi ülkeler güç mesafesinin yüksek olduğu ülkeler arasında yer

³⁷⁹ HOFSTEDE, a.g.e. (2001), s.53.

alırken Kıt Avrupa'sı ülkelerinin çoğunluğu, ABD, İngiltere gibi ülkeler ise güç mesafesinin düşük olduğu ülkeler olarak öne çıkmaktadır.³⁸⁰

3.3.1.2. Belirsizlikten Kaçınma

Hofstede'in kültür ile ilgili boyutlarından olan belirsizlikten kaçınma, bireylerin belirsizlik teşkil eden durumlar karşısındaki davranışları ile ilgilidir. Bu durum toplumdaki bireylerin yeniliklere olan bakışı, risk alma güduları ve sağlamlılık algılarını açıklamaktadır. Doğal olarak belirsizlikten kaçınma anlayışının baskın kültür olduğu toplumlarda, örgütlerin oldukça fazla sayıda mevzuat kalemi geliştirdikleri görülmektedir.³⁸¹

Bizim algımıza göre hep tek bir yönde ilerleyen zaman, doğal olarak gelecekle ilgili bir belirsizliği kendi içerisinde taşıyarak bireylerin ümit ve endişelerini de yönlendirmektedir. Bu bağlamda gelecekle ilgili belirsizliklerin bazen tahammül edilemez korkulara yol açmasıyla mücadele edebilmek için bireyler ve toplumlar bazı savunma mekanizmaları geliştirmiştir. Bunlar teknoloji, din veya kanunlar olarak sınıflandırılabilir. Organizasyonlarda ise buna örgüt kültürü de eklenebilir.³⁸²

Hofstede'in araştırmasında belirttiğine göre;

- Teknoloji: İnsanoğlunun yarattığı bütün alet ve prosedürlerdir. Doğadan kaynaklı belirsizliklerin üstesinden gelmede bireylere yardımcı olur.
- Kanun: Toplumsal hayatı düzenleyen yazılı olan ve yazılı olmayan kurallardır. Beşeri ilişkilerden kaynaklanan belirsizlikleri gidermede insanoğluna yardımcı olur.
- Din: Bilinmeyi açıklamakta kullanılan her türlü bilgidir. Bireyin kendisini yukarıdaki mekanizmalarla koruyamayacağı belirsizliklere karşı kabullenme güdüsünü harekete geçirir.

³⁸⁰ Selami SARGUT, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, 2001, s. 162

³⁸¹ MUTLU, a.g.e. s.312

³⁸² HOFSTEDE, a.g.e. (1980), s.111-112

Geleneksel veya modern, tüm topluluklar belirsizlikle baş etmek için değişik uyum yöntemleri geliştirmişlerdir. Belirsizlikle baş edebilme yöntemleri toplumların kültürel mirası olup toplumdaki temel kurumlar olan aile, okul ve/veya devlet tarafından yeni nesillere aktarılmakta ve öğretilmektedir. Bu yöntemlerin yansımalarını, topluluğun üyelerince ortak olarak paylaşılan değerlerde görmek mümkündür.

Öte yandan bu boyut bir toplumun, yetersiz ve karmaşık bilginin olduğu, hızlı değişimlerin geliştiği ortamlardan duyduğu endişenin seviyesini de inceler. Belirsizlikten kaçınma güdüsü yüksek olan kişiler kurallara bağlıdır, belirsiz ortamlardan hoşlanmazlar, her şeyin planlandığı gibi devam etmesini beklerler. Bu anlamda bu tip toplumlarda, yaşamı kendileri için daha güvenli hale getirmek için yazılı kuralların çok olması ve farklılığa tahammül gösterilmemesi eğilimi bulunmaktadır.³⁸³

Belirsizlikten kaçınma seviyesinin düşük olduğu topluluklarda ise düşük endişe ve iş stresi, iyi niyet ve değişime karşı açıklık görülmektedir. İşverene bağlılık bir parametre olarak görülmemekte, kuşaklar arası çatışma da oldukça az seviyededir. Yöneticilerin yaştan başka etkenlerle de yönetici olabileceği bu kültürlerde çalışanların aşırı hırslı olması, risk alma iştahının fazla olması ve çalıştığı alanda uzman olması beklenmeyebilir.³⁸⁴

Bu anlamda yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma gösteren kültürlerde, kurallar ve prosedürler oldukça kapsamlı hazırlanmış olup farklı fikirler tolere edilmemektedir. Yine aynı kültürün bir özelliği olarak aşırı duygusallık da öne sürülebilir. Diğer yandan belirsizlikten kaçınma algıları düşük olan kültürlerde daha düşük ego sonucu fikir ayrılıklarının kabulü ve toleransı mevcuttur. Ayrıca bu kültürlerde daha fazla risk alma eğilimi görülür.³⁸⁵

Dar kültürlü toplumlarda insanlar arası ilişkilerdeki nezaket kuralları dahi sıkı bir şekilde belirlenebiliyorken geniş kültürlü toplumlarda bu tip ilişkileri düzenleyen az sayıda norm yer almaktadır. Örneğin Koreliler dar kültüre sahipken Amerikalılar geniş kültüre sahiptir. Hofstede'in araştırmasına göre belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerde bireyler istikrar peşinde koşmakta, karmaşık, şüpheli ve/veya riskli

³⁸³ HOFSTEDE, a.g.e. (2001), s.54

³⁸⁴ MUTLU, a.g.e. s.312

³⁸⁵ HOFSTEDE, a.g.e. (2001), s.54

durumlardan imtina etmekte, mevcut yazılı kurallara ve/veya otoriteye bağılılık göstermektedir.³⁸⁶ Hofstede'in araştırmasına göre Japonya, Belçika, Kore, Yunanistan gibi ülkelerin yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma eğilimi göstermelerine rağmen ABD, İngiltere, Avustralya, Kanada gibi ülkelerin düşük düzeyde belirsizlikten kaçınma eğiliminde oldukları belirtilmektedir.³⁸⁷

3.3.1.3. Bireycilik ve Kolektivizm

Bu boyut, bir toplumu oluşturan bireylerin gerek bireysel gerekse toplumsal olarak tutumları ile ilgilidir. Bireysellik bireyler arası bağların gevşek olduğu ülkelerde geçerli bir kavramdır. Bireylerin öncelikle kendilerine ve ailesine bakmaları beklenmektedir.³⁸⁸ Kolektivizm ise bireylerin doğdukları andan itibaren, hayatları boyunca sadakat gösterecekleri, güçlü ve bağlı gruplara sokulduğu toplumlara özgü bir davranıştır.

Kolektivizm bir zümreye ait olma ve bağlanma eğilimi olarak tanımlanırken bireycilik ise kişisel menfaatlerini her şeyden üstün tutma olarak tanımlanabilmektedir.³⁸⁹

Bu durum bireylerin kendi ihtiyaçlarına mı yoksa ait oldukları grubun ihtiyaçlarına mı daha çok önem verdiği ile ilgilidir. Bireysel toplumlarda insanlar daha bağımsızken toplulukçu toplumlarda bireyler kendilerini ait oldukları grupla anlamlandırır. Toplulukçu anlayışın hâkim olduğu toplumlarda "biz" olgusu daha ön plandadır. Bireysel kimlik sosyal yapı içerisinde oluşturulmakta ve grup kararlarına uyulmaktadır. Hofstede'in yaptığı araştırmalarda gelişmiş ülkelerin genelde bireysel, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ise genelde toplulukçu olduğu tespit edilmiştir.³⁹⁰

Hofstede'e göre bireycilik, belirli bir toplumda topluluk veya bireyler arasındaki ilişkileri tanımlar. Toplulukçu değerlerin yüksek olduğu toplumlarda 'ben'

³⁸⁶ Harry TRIANDIS, "The Many Dimensions of Culture", *Academy of Management Executive*, Sayı 18 No 1, 2004, s.92.

³⁸⁷ SARGUT, a.g.e. s.170

³⁸⁸ PRASONGSUKARN, a.g.m. s.3

³⁸⁹ Fred LUTHANS, Richard HODGETTS, *International Management*, McGraw-Hill:ABD, 1996, s.260.

³⁹⁰ Murat KAYALAR, Oğuzhan AYTAZ, "Küresel İş Dünyasında Kültürel Farklılıkların Yönetimi: Türk Girişimciliği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt 4 Sayı 7, 2012, s.55

deyiş i yerine ‘biz’ olgusu daha ön plandadır. Kimlik sosyal sistem içerisinde şekillenmekte ve grup kararlarının doğruluğ una inanılmaktadır.

Bununla birlikte bireyselci toplumların bakış açısına göre her birey diğer insanlardan/toplumdan ayrı bir varlıktır.³⁹¹ Bu yüzden bu toplumlarda “ben” bilinci baskın olarak gözükmekte ve karşılaştırmalar birey bazında –yani “ben-sen” karşılaştırması şeklinde– yapılmaktadır. Bu bakış açısına bağlı olarak bireyselci toplumlarda gözlenen özellikler arasında bireylerin özerk olmaları, diğer insanlara karşı duygusal anlamda bağımsız olmaları, bireysel inisiyatif kullanmaları, özel yaşam hakkına sahip olmaları, zevk arayışı içinde olmaları, ekonomik güvenliklerini temin etmeye ve başarılı olmaya önem vermeleri, özel arkadaşlıklar kurmaya ihtiyaç duymaları³⁹², bireysel mutluluk ve çıkarlarına değer vermeleri³⁹³ söz konusudur.

Toplulukçu toplumlar ise bireyi kendi başına ayrı bir varlık olarak değil içinde yer aldığı gruba göre tanımlamakta ve değerlendirmektedir. Bu anlamda bireyin varlığını anlamlı yapan şey onun bağlı olduğu gruptur.³⁹⁴ Bu toplumlarda insanlar kendilerini gruplar bazında değerlendirdiklerinden “biz-siz” karşılaştırması yapma eğilimindedir. Toplulukçu kültürlerde “biz” anlayışı ile birlikte görülen özellikler arasında bireylerin toplumsal bir kimliğ e sahip olmaları, diğer bireylerle aralarında duygusal bağlılık hissetmeleri, grup içinde dayanışmaya, paylaşmaya, görev ve yükümlülüklerine özen göstermeleri, kalıcı ve samimi arkadaşlıklar kurmaya ihtiyaç duymaları, grup kararı ve grup çıkarlarına bağlı kalmaları³⁹⁵, korunmaya ve fedakârlığ a önem vermeleri³⁹⁶ bulunmaktadır.

Toplulukçu toplumlarda faaliyet gösteren organizasyonlarda daha kuvvetli bir duygusal bağlılık söz konusudur. Toplumdaki bireyciliğ in/toplulukçuluğ un seviyesi, organizasyonel kurallara bireysel uyumun nedenlerini de etkilemektedir. Bu durum, bireysel toplumlarda daha çok kişisel çıkarlarla açıklanıyorken toplulukçu toplumlarda

³⁹¹ HOFSTEDE, a.g.e. (1980), s.78.

³⁹² Uichol KİM, Harry C. TRIANDIS, Çiğdem KAĞITÇIBAŞI, Sang-Chin CHOI, Gene YOON, **Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications (Cross Cultural Research and Methodology)**, Sage Publications:ABD, 1. Baskı, 1994, s.43

³⁹³ Ramesh MISHRA, **Globalization and Welfare State**, Edward Elgar Publishing:ABD, Birinci Baskı, 1999, s.43.

³⁹⁴ HOFSTEDE, a.g.e. (1980), s.78.

³⁹⁵ KİM ve diğerleri, a.g.e. s.43

³⁹⁶ TRIANDIS, a.g.m. s.78.

tam tersi olarak örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından önce görmeye betimlenir. Bireysel başarı ve inisiyatif alma, bireyci toplumlarda daha ön plandadır.³⁹⁷

Toplulukçu kültürlerde “ahlaki” bağlılıklar, bireyci kültürlerde ise “kâr odaklı” bağlılıklar görülebilmektedir. Bunun yanında bireyciliğin derecesi, toplumun normlarının dışında çalışanların eğitim biçimi, örgütün tarihsel ve diğer alt kültürlerine de bağlıdır. Küçük örgütlerde de yine ahlaki bağlılıklar görülebilmekle birlikte büyük örgütlerde kâr odaklılığa rastlanabilmektedir.³⁹⁸

Diğer yandan Triandis, bireysellik ve kolektivizmle ilgili olarak önemli bir değişkenin bir bireyin üye olabileceği grup sayısı olduğunu söylemektedir. Zira sosyal yapı karmaşılaştıkça bir bireyin üye olabileceği grup sayısının da çoğalacağını ve böylece bireylerin bir grubun bireysel ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığına göre o gruba katılacağı veya o gruptan ayrılacağını belirtmektedir. Triandis’e göre bireyselliğin ortaya çıkmasında dört unsur rol oynamaktadır:³⁹⁹

- Var olan grupların sayısı,
- Zenginlik (kişi ne kadar zenginse bir grubun içinde yer almaya duyduğu ihtiyaç da o kadar düşecektir),
- Sosyal hareketlilik,
- Coğrafi hareketlilik (eğer bir kişi yer değiştirebiliyorsa grup değiştirmesi de kolay olacaktır ve bu anlamda grupların bireyler üzerinde fazla etkisi olmayacaktır).

Bu anlamda bireysellik – kolektivizm boyutu, bireyle toplumun etkileşimini açıklayan en önemli boyuttur. Bazı toplumlarda kişisel çıkarlar toplumun önündeyken bazılarında ise bu durum ayıplanmaktadır. Bireyci toplumlarda bireyler arası ilişkiler kuvvetli değildir. Toplulukçu kültürlerde ise bireylerin kendi alt gruplarını diğerlerinden ayırma yoluyla kuvvetli ilişkiler geliştirmesi söz konusudur. Gruba bağlılık ve aidiyet

³⁹⁷ Selahattin TURAN, Belgin DURCEYLAN, Mehmet ŞİŞMAN, “Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri Kültürel Değerler”, **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 13, 2005, s.185

³⁹⁸ Ali Rıza TERZİ, **Örgüt Kültürü**, Nobel Akademik Yayıncılık:İstanbul, 1. Baskı, 2000, s.74.

³⁹⁹ TRIANDIS, **a.g.m.** s.93

gelişmiş olup bunun karşılığında birey kollarlanmaktadır. Yine toplulukçu kültürlerde determinizimin egemenliği söz konusudur.

Bireysellik ve toplulukçuluğun birbirinden ayrıldığı bir diğerkonu ise kontroldür. Bireyselliğin ağır bastığı kültürlerde kontrol yaklaşımı bireyin özdenetimi şeklinde tezahür ederken toplulukçuluğun benimsendiğı kültürlerde denetim toplumsal baskıyla sağlanmaktadır. Bu durum, bireyci kültürlerde suç kültürü olarak adlandırılmaktadır. Bireysel kültürlerde kişisel saygı ön plandayken, toplulukçu kültürlerde topluluğa uyum ve itibarı koruma (*saving face*) amaçlanmaktadır. Bununla birlikte toplulukların bireyselci veya toplulukçu olduklarını gösteren normları, inançları, değerleri ve davranışları bireylerin kurdukları ve çalıştıkları işletmelere de taşınmaları beklenebilmektedir. Bu durum, işletmelerin toplumun içinde yer alan ve yine o toplum insanları tarafından oluşturulan kurumlar olduğu düşünöldüğünde olağandır. Örneğin Hofstede tarafından belirtildiğı gibi durağan ve toplulukçu toplumlarda bireylerden ailelerine duydukları sadakati ve manevi bağılılığı çalıştıkları işletmelere de aktarmaları istenmektedir.⁴⁰⁰ Bu toplumlardaki işletmelerden de çalışanlarına karşı geniş sorumluluklar yüklenmeleri beklenmektedir. Buna karşılık bireyselci değerlerin baskın olduğu kültürlerde çalışanlar işletmelerine daha çok “çıkartlarına dayalı” bir bağılılık hissetmektedir.

Öte yandan Davies ve Ruhe (2003) tarafından Hofstede’ in temel değişkenleri esas alınarak yolsuzluk algısı ve çeşitli ekonomik performans dereceleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma da yapılmıştır. Elde edilen bulgular, belirli kültürel değerlerin, yüksek düzeyde güç mesafesi, erillik ve kolektivizm seviyesine göre tahmin edilebilir olduğu yönündedir. Davies ve Ruhe, yolsuzluğun yoğun olarak göröldüğü ölkelerin yüksek oranlarda güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve düşük düzeyde bireysellik görölen ve aynı zamanda değişime en fazla direnç gösteren ölkeler olduğunu ifade etmiştir.⁴⁰¹

Hofstede’ in kültürel incelemelerine konu olan ölkelerden Kanada, Avustralya, Hollanda, ABD, İngiltere gibi ölkeler yüksek bireysellik eğilimindeyken Peru, Tayland,

⁴⁰⁰ HOFSTEDE, a.g.e. (2001), s.83

⁴⁰¹ James H. DAVIS ve John A. RUHE, “Perceptions of Country Corruption Antecedents and Outcomes”, **Journal of Business Ethics**, Sayı 43, 2003, s.275-288.

Singapur, Hong – Kong gibi ülkeler ise toplulukçu eğilimler göstermektedir. Ülkelerin bu boyut açısından ayrılmasında coğrafi açıdan Doğu – Batı arasındaki farkın oldukça güçlü olduğu gözlemlenmektedir. Türkiye de toplulukçu ülkeler arasındadır.

3.3.1.4. Erillik ve Dişillik

Geleneksel ve çağdaş toplumlarda baskın cinsiyet rolleri erillik ve dişillik ile açıklanabilir.⁴⁰² Bu roller, kişiye okul, aile, arkadaş çevresi içerisinde etkileşim aracılığıyla iletilmektedir. Sosyalleşme, yetişkinlik öncesinde erkekler için daha agresif bir şekilde oluştuktayken kadınlar için daha ahlaki ve şefkatli bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Hofstede erilliği, bir toplumda baskın değerlerin kişisel menfaatler, para veya başarı olduğu durum olarak ifade ederken dişilliği ise bir toplumda hayatın kalitesi ve başkalarıyla ilgilenmenin baskın olduğu durum olarak tanımlamaktadır.⁴⁰³

Dişillik, iş amaçlarını vurgulama ve bu amaçların haklılığını savunma konusuna yöneliktir. Dişil özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda düşük iş stresiyle birlikte yüksek maaş alan kadınlara sık rastlanmaktadır. Eril özelliklerin baskın olduğu toplumlarda yüksek iş stresi görülmekte olup insanların kariyer hedeflerine mi yoksa bireysel arkadaşlık hedeflerine mi öncelik vereceği belirlenmektedir. Eril toplumlarda cinsiyetler arasındaki ayrım daha keskindir. İnsanların yapabilecekleri işler cinsiyetlere göre belirlenmiştir. Dişil özelliklerin baskın olduğu toplumlarda ise bu ayrım bu kadar keskin olmayıp kadınlar erkeklerle benzer işler yapabilmektedir. Bu durum, bir toplumda geçerli olan öğelerin ne oranda kadına veya erkeğe ait olduğunu belirtmektedir. Erkeklik – dişillik; hırs, başarı, meydan okuma, kazanma, güçlölük, agresiflik gibi erkeğe ait olduğu savunulan değerlerin, birlikte çalışma, güçsüzlere yardım, merhamet, yaşam kalitesi, hizmet, affedicilik ve toplumdaki bireyler arası sıcak ilişkiler gibi kadına ait olduğu tahmin edilen değerlere ne oranda baskın olduğunu araştırmaktadır.⁴⁰⁴

Erkek kültürünü benimseyen toplumlarda atılganlık, para kazanma ve diğer materyalist eğilimlerin baskın değer olarak yer aldığı; insanın toplum içerisinde sahip

⁴⁰² PRASONGSUKARN, a.g.m. s.3

⁴⁰³ HOFSTEDE, a.g.e. (2010), s.261.

⁴⁰⁴ SARGUT, a.g.e. s.193

olduğu değerin ise arka planda kaldığı söylenebilir.⁴⁰⁵ Dişi kültürün özellikleri ise bunun aksine bireyler arasındaki ilişkiler ve karşılıklı verilen önem, yaşam standartlarını önemsemek şeklinde belirlemektedir. Toplumlarda, dişilikle alakalı kavramlar merhametlilik, kibarlık, evine ve ailesine bağlılık, çocuklara sevgi dolu davranmak şeklinde tanımlanabilirken erkek değerleri ise agresiflik, kariyer odaklı yaşamak, rekabet, baskı ve bağımsız davranış biçimlerinde tanımlanmaktadır. Erilliğin baskın olduğu toplumlarda bu kavramların sonucu olarak kariyer beklentisi; yüksek maaş, öğrenme ve öğrendiklerini uygulama, teknik gelişmelere ayak uydurma gibi önemli hususlardır. Dişillığın baskın olduğu toplumlarda ise daha dostça bir atmosferde çalışmak, çalışma koşullarının iyi olması, diğer çalışanlar ile iyi ilişki kurmak ve işbirliği önemli hususlardır.⁴⁰⁶

Bu bağlamda sonuç olarak bir kültürde baskın değerin erillik mi yoksa dişillik mi olduğunu belirlemek mümkündür. Eğer bir toplumda agresiflik, para kazanma ve dünyevi menfaat eğilimleri baskın değerler olarak öne çıkıyorsa ve bireylere verilen değer, toplumun değerlerine göre ön plana çıkıyorsa böyle bir toplumun baskın değerlerinin erkek kültürünü benimsediği söylenebilir. Dişillığın göstergeleri ise ilişkilere verilen değer ile yaşam şartlarını iyileştirme biçiminde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel çevre ve uygulamalar perspektifinden bakıldığında, erkek ya da dişi kavramlarla ilgili bu boyut, mücadele, tanınma, kazanma, başarı ve benzeri özelliklerde oluşan farklılaşmaya dikkat çekmektedir. Özellikle yönetim biçimi, toplumdaki egemen kültürün erkek yahut dişi niteliklerden hangisini daha fazla öne çıkardığına önemli ölçüde bağlı olmaktadır.⁴⁰⁷

3.3.1.5. Zaman Yönelimi Boyutu

Daha önceden “Konfüçyus Dinamizmi” olarak adlandırılmakta olan bu boyut; daha sonra “Uzun Vadeli Yönelim” olarak tanımlanmış olup diğer dört boyutta daha önce değinilmemiş olan Asya kültürlerinin özelliklerini kapsamaktadır. Çinli

⁴⁰⁵ SARGUT, a.g.e. s.175.

⁴⁰⁶ TERZİ, a.g.e. s.74.

⁴⁰⁷ HOFSTEDE, a.g.e. (2001), s.57.

araştırmacıların 23 farklı ülkeden öğrencilerle yaptığı anketlerin sonucu olarak ortaya çıkmış olan bu boyut, kültürlerin geleceğe yönelik değerleriyle ilgilidir.⁴⁰⁸

Hofstede'in Kültürel Boyutlar Kuramı'nın ilk olarak tanımladığı dört boyuta daha sonradan eklenen zaman yönelimi boyutu, kültürlerin zaman algılamalarının arasında oluşan farklılıktan doğmaktadır. Bu boyutun öznesi durumunda bulunan zaman kavramı, kültürlerin algılanması ve anlaşılması konusunda güçlükler yaratan ve kontrol edilemeyen ortak sorunlardan biridir. Hofstede, zaman algılamasını, Edward T. Hall'un insanların ortak bilgi sistemlerinden biri olarak tanımladığı zaman algılamasından farklı bir boyut olarak ele almaktadır. Benzer olarak Kluckhohn ve Strodtbeck'in kültürel yönelimler kuramında da bu kavrama (Zaman Yönelimi) rastlanmaktadır.

Kısa dönem zaman yönelimine sahip toplumlar daha çok kesin gerçeğe ulaşmakla ilgilenmektedir. Bu topluluğun bireyleri genellikle belirli kurallar çerçevesinde düşünme tarzını benimsemiş olup geleneklere saygılı ve geleceğe hazırlık yapmaya görece isteksizdirler.⁴⁰⁹ Bu kültürün bireyleri yalnızca bir mutlak gerçeğin olduğuna inanmaktadır ve genellikle hızlı sonuç almaya hevesli insanlardır.⁴¹⁰

Uzun dönemli zaman yönelimli kültürler ise gerçeklik algısının, zaman ve koşullarla ilintili olduğunu varsayarlar. Mevcut âdetleri, güncel duruma uydurmaya çalışırlar ve tutumludurlar.⁴¹¹ Fakat uzun dönem yönelimli olmak bu kültüre sahip toplumlarda geleneklere ve sosyal sorumluluklara karşı sorumlu olmayı da gerektirmektedir. Bu kültürün bireyleri çok şey bilirler. Yatırıma istekli olmalarının nedenini de sabırlı olmalarına bağlamak mümkündür. Bu yönüyle bu bireyler düşüncelerinde kısa zaman yönelimine sahip toplumların bireyelerine göre daha dinamiklerdir. Örnek olarak işletme yönetimleri ele alındığında uzun dönem yönelimli kültürlerin yöneticileri belirli bir takım süreçlerden ve işlemlerden sonra kâr hedefine ulaşmayı beklemektedir. Bunun aksine kısa dönem yönelimli kültürlerde ise yöneticiler hemen her işletme faaliyeti sonrasında kâr elde etmeyi amaçlamaktadır. Hofstede'in

⁴⁰⁸ Alexander ARDICHVILI, "Leadership Styles and Work Related Values of Managers and Employees of Manufacturing Enterprises in Post-Communist Countries", **Human Resource Development Quarterly**, Sayı:12:4, 2001, s.365.

⁴⁰⁹ Asker KARTARI, **Kültürlerarası İletişim**, Anadolu Üniversitesi: Eskişehir, 1.Baskı, Ocak 2013. s. 70

⁴¹⁰ ARDICHVILI, **a.g.m.** s. 365

⁴¹¹ KARTARI, **a.g.e.** s.70

zaman yönelimi boyutundaki olumlu ve olumsuz değerlerin temeli Çinli düşünür Konfüçyüs'ten (M.Ö. 551– 479) gelmektedir.⁴¹²

3.3.1.6. Müsamaha – Kısıtlama

Hofstede'in kültürel boyutlarına en son eklenen bu boyut aslında Michael Minkov'un 2007 yılında yaptığı araştırmanın bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Amerikan politikacı Ronald Inglehart tarafından koordine edilen anketlerde, büyüklüğü çok fazla olan veritabanına rağmen, elde edilen sonuçlarda Hofstede'in önceki beş boyutuyla ilişkili herhangi bir sonuca rastlanmamıştır. Minkov; Inglehart'ın “Hayatta kalma – kendini ifade etme değerleri” olarak tanımladığı bu boyutun, istatistiksel ve kavramsal olarak iki bileşene ayrılabilceğini belirtmiştir.

İlk bileşen Hofstede'in bireycilik ve kolektivizm boyutunu bire bir temsil etmektedir. Oysaki ikinci boyut mutluluk ve mutlulukla çok yakın bağlantılı olan koşullar ile tanımlanmıştır: hayatın kontrol edilme düşüncesi ve katılımcının hayatındaki serbest zamanın önemi. Buna ek olarak Minkov, hayatı kontrol etme ölçümlerinin ve serbest zamanın öneminin doksandan fazla ülkede mutluluğun unsuru olduğunu belirtmiştir. Bu iki değişken, ulusal kültürün yeni bir boyutunu, “müsamaha-kısıtlama” boyutunu oluşturmakta ve bu boyut diğer beş boyut ile herhangi bir benzerlik göstermemektedir.⁴¹³

Müsamaha – kısıtlama boyutu basitçe mutluluk değerlerini işaret etmektedir.⁴¹⁴ Bu skorun yüksek olduğu toplumlarda toplum, bireyin ihtiyaç ve arzularını özgürce tatmin etmesine karşı hoşgörülüdür. Bireyin tüketim tercihleri, inancı, eğlence tarzı, ideolojisi vb. unsurlara karşı müsamaha gösterilmektedir. Tam aksine kısıtlamanın hâkim olduğu toplumlarda ise bireyin ihtiyaç ve arzularını özgürce tatmin etmesi hoş

⁴¹² ARDICHVILI, a.g.m. s. 365

⁴¹³ Michael MINKOV ve Geert HOFSTEDE, “The Evolution of Hofstede's Doctrine”, **Cross Cultural Management: An International Journal**, Vol. 18, No. 1. s.15

⁴¹⁴ Maimunah ISMAIL, Hoo Shien Lu, “Cultural Values and Career Goals of the Millennial Generation: An Integrated Conceptual Framework”, Faculty of Educational Studies, Universiti Putra Malaysia, Selangor, Malaysia, **The Journal of International Management Studies**, Sayı 40 9 Number 1, February, 2014 No, s.41-45

karşılanmaz. Bu toplumlarda ihtiyaç ve arzular toplumun belirlediği normlara, inançlara, değerlere ve geleneklere göre yönlendirilmektedir.⁴¹⁵

3.3.2. Hall'un Kültürel Modeli

Amerikalı bir antropolog olan Edward T. Hall, kültürdeki değer sistemi alanında etki gösteren yüksek bağlamlı ve düşük bağlamlı kültür karşılaştırmasını yapmıştır ve kültürler arasındaki iletişim stillerinin farklılıklarını açıklamıştır. Hall, kültürün iletişim, iletişimin de kültür olduğunu öne sürmektedir ve farklı kültürlerdeki iletişim süreçlerinin anlaşılmasının, insan davranışlarının da anlaşılmasını sağlayacağını savunur. Şöyle ki, kültür insanın aktarıcısı olarak algılanır ve insan hayatının tüm yönleri, kültürle bir şekilde ilişki içindedir ve ondan etkilenmektedir. Hall'a göre kültür doğuştan gelmez, öğrenilir; kültürün farklı yönleri birbirleriyle ilişki içindedir ve paylaşılması mümkün olan kültür, grupları birbirinden ayırmaya yararken farklı grupların sınırlarının tanımlanmasına olanak tanır. Kültür yardımıyla birey, dış dünyayı anlamlandırır ve şekillendirir. Hall'un düşük bağlamlı kültür kavramı, insanların son derece bireyselleşmiş olduğu, bir ölçüde yabancılaştığı hatta bölünmüş olduğu ve toplumun diğer üyeleriyle oldukça düşük bir seviyede ilgilenmenin söz konusu olduğu kültür durumunu ifade eder. Yüksek bağlamlı kültür kavramı ise insanların birbiriyle yakın şekilde ilgilendikleri, bu yakın ilişkiler neticesinde bir toplumsal hiyerarşi yapısının olduğu ve bireylerin iç duyguları üzerinde önemli oranda bir özdenetimin söz konusu olduğu kültürü ifade eder.^{416 417}

⁴¹⁵ Golam KIBRIA, "The Magnitude of Cultural Factors That Affect School Enrolment and Retention in Afghanistan: An Analysis Through Hofstede's Cultural Model", **Canadian Social Science**, Cilt 9, Sayı 6, 2013, s. 165

⁴¹⁶ Sonja TREVEN, Matjaž MULEJ ve Monty LYNN, "The Impact of Culture on Organizational Behaviour", **Management**, Cilt 13, Sayı 2, 2008, s.31.

⁴¹⁷ Changing Minds, Hall's Cultural Factors, (15.10.2014)
http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm

Tablo 7: Düşük Bağlamlı ve Yüksek Bağlamlı Ülkeler

Düşük bağlamlı	Yüksek bağlamlı
Çin	Avustralya
Mısır	Kanada
Hindistan	Danimarka
Fransa	İngiltere
İtalya	Finlandiya
Japonya	Almanya
Lübnan	Norveç
Suudi Arabistan	İsviçre
İspanya	Amerika
Suriye	İsveç

Kaynak: Hall, 1995'ten aktaran: Sonja Treven, Matjaž Mulej ve Monty Lynn, The Impact of Culture on Organizational Behaviour, Management, Cilt 13, Sayı 2, s.37-39, 2008, s.31.

Hall'un (1995) çalışmasında yer verdiği düşük bağlamlı kültür ve yüksek bağlamlı kültür özelliği gösteren ülke örnekleri, Tablo 7'de açıklanmaya çalışılmıştır. Buna göre örneğin İtalya, Japonya, Çin düşük bağlamlı kültür özelliği gösterirken Amerika, İngiltere ve Almanya gibi ülkeler yüksek bağlamlı kültür özelliği sergilemektedir.

3.3.3. Inglehart'ın Çalışmaları

Kültüre ilişkin Inglehart'ın yürüttüğü çalışmalarda kültürel değerler, materyalizm ve materyalizm sonrası şeklinde ayrılırken ⁴¹⁸ gelişmiş sanayi toplumlarının materyalizm sonrası (veya post-materyalizm) olarak adlandırılan değerlere doğru bir dönüşüm içinde olduğu ileri sürülmüştür. Burada materyalist değer, gelişmiş sanayi toplumlarında maddi refahın önceliğine işaret ederken materyalizm sonrası değerler, yaşam kalitesi önceliğine işaret etmektedir. ⁴¹⁹ Inglehart, ulusal kültür ile politik tercihler arasında bağlantı olduğunu ileri sürmüştür. Inglehart'ın kullandığı temel değişkenler: hayatta kalma – kendini ifade etme ve laik rasyonel – geleneksel kavramları ile ifade edilmiştir. Örneğin diğer gelişmiş ülkelere göre ABD, ulusal övünç ve dindarlık gibi kriterler açısından gelenekselliğe daha yakındır; yenilikçiliğe de etki

⁴¹⁸ Ünsal SİĞRİ, Akif TABAK ve Ümit ERCAN, “Kültürel Değerlerin Yönetmel Kapsamda Analizi: Türk Bankacılık Sektörü Uygulaması”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, 2009, s.1-14, s.4

⁴¹⁹ Arif KORKMAZ, “Değerler Sosyolojisi”, **Toplum Bilimleri Dergisi**, Cilt 7, Sayı 14, 2013, s.51-78, s.65

eden bu faktörler ABD'nin Japonya, İsveç ve Hollanda'nın gerisinde kalmasına neden olmaktadır.⁴²⁰ Inglehart'ın bulguları, akılcılık, hoşgörü, güven ve katılım gibi unsurların, ekonomik yönden gelişmiş ülkelerde daha yoğun benimsendiği, diğer yandan dini ve kültürel geleneklere dayanan farklılıkların ise devam ettiği yönündedir.

421

3.3.4. Schwartz Değer Ölçeği

Schwartz'ın çalışması hem teorik hem de ampirik araştırmaya dayanmaktadır ve kimi araştırmacılar tarafından Hofstede'in yaklaşımındaki eksiklikleri giderdiği öne sürülmektedir.⁴²² Schwartz çalışmalarını gerek Hofstede gerekse de Inglehart'tan sonra yayımlamıştır.⁴²³ Schwartz'a göre değerler, içeriğine ve yapısına göre tüm bireylerde mevcut üç evrensel gereksinim olan "biyolojik organizma olarak bireylerin temel ihtiyaçları (uyarılma vb.), kişilerarası başarılı etkileşimin gerektirdiği ihtiyaçlar (iyilikseverlik vb.) ve grupların/toplumların hayatta kalması için gereken ihtiyaçlar (uyuma vb.)" gibi unsurların bilişsel yansımalarıdır.⁴²⁴ Hedeflerine ulaşmayı arzulayan birey, söz konusu gereksinimleri değerler şeklinde ifade eder. Schwartz Değer Ölçeği'nde, bu gereksinimlere dayanarak 10 değer belirlenmiştir ve bunların tüm toplumsal yapılara uyarlanabilir olduğu ileri sürülmüştür. Söz konusu değerler şunlardır: Evrenselcilik, kendine yönelim, hazcılık, iyilikseverlik, geleneksellik, uyarılma, uyma, güç, başarı ve güvenlik. Değerler arasındaki bir ilişki vardır. Değerler, etkileşimli şekilde bir üst değeri oluşturmaktadır. Schwartz'ın belirlemiş olduğu değerler, farklı güdüsel hedefler arasında karşılıklı görülen uyumluluk ve karşıtlık temel alınarak iki üst boyut içinde gruplandırılmıştır: Yeniliğe Açıklık – Korumacı Yaklaşım ve Özaskınlık – Özgenişletim. Araştırmacı, bu değerleri, dairesel bir düzleme yerleştirmiştir ve bu şekilde uyumlu değerler yan yana gelirken uyumsuz değerler karşı

⁴²⁰ Ufuk ÇAKMAKÇI, "Türkiye'de Yenilikçiliğe 'Bütüncül Ekonomik Yaklaşım': Ekonomi-Politik ve Kültürel Değerler", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Cilt 35, Sayı Özel Sayı, 2009, s.61-93, s.73-76

⁴²¹ KORKMAZ, **a.g.m.**, s.67

⁴²² Rian DROGENDIJK ve Arjen SLANGEN, "Hofstede, Schwartz, or Managerial Perceptions? The Effects of Different Cultural Distance Measures on Establishment Mode Choices by Multinational Enterprises", **International Business Review**, Cilt 15, 2006, s.361-380.

⁴²³ SİĞRI, TABAK ve ERCAN, **a.g.m.**, s.4.

⁴²⁴ KAREN BRUNSØ, JOACHIM SCHOLDERER, KLAUS G GRUNERT, "Closing the Gap between Values and Behavior —a means—End Theory of Lifestyle", **Journal of Business Research**, Sayı: 57, No: 6, 2004, s. 195.

karşıya gelebilmektedir. Araştırmacı değerlerin, bireyler ve gruplar yanında toplumlar hakkında bilgi edinilmesine yardımcı olduğunu da ıleri sürmektedir.⁴²⁵

3.3.5. Örgütsel Davranış Etkinliği ve Liderlik Araştırması

Kısaca GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*), 61 farklı kültürü temsil eden 170 sosyal bilimcinin bir araya gelmesiyle kurulmuş olan bir kurumu, aynı zamanda da bir araştırma programını ifade etmektedir. GLOBE'un amacı, sosyal kültür, örgütsel kültür, uygulamalar ve örgütsel liderlik arasındaki karşılıklı ilişkileri incelemek ve nihai olarak kültürel değerlerin liderlik ve örgütsel süreçler üzerindeki etkisini ve söz konusu süreçlerin verimliliğini tanımlamak ve anlamaktır.⁴²⁶ GLOBE, dokuz kültürel boyut tanımlamıştır. Bunlar performans odaklılık, gelecek odaklılık, cinsiyet eşitliği, kararlılık, kurumsal kolektivizm, aile kolektivizmi, güç mesafesi, insancılık ve belirsizlikten kaçınmadır.⁴²⁷ Örneğin Türkiye ve Hollanda'nın, GLOBE kültürel boyutları kullanılarak karşılaştırıldığı bir araştırmaya göre iki ülke arasında en önemli farklılığın, aile toplulukçuluğu ve güç mesafesi boyutlarında görüldüğü, Türkiye'nin Hollanda'ya oranla daha yüksek aile toplulukçuluğu ve yüksek güç mesafesi kültürel eğilimi gösterdiği ortaya konmuştur.⁴²⁸

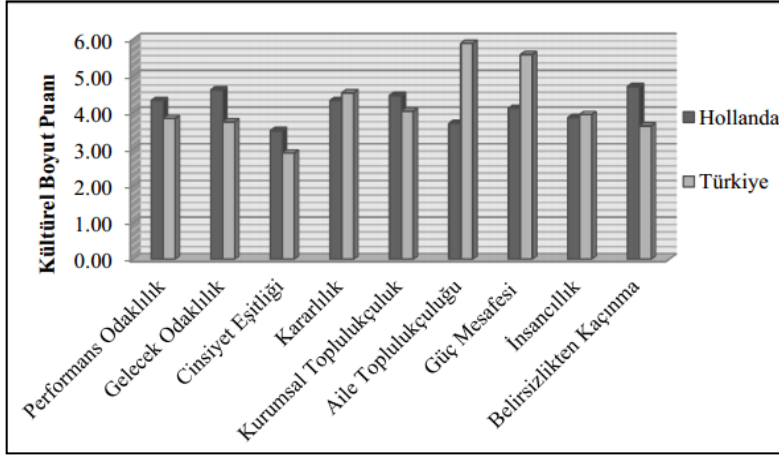
⁴²⁵ GÜMÜŞ, a.g.e., 2009.

⁴²⁶ Robert HOUSE, Paul J. HANGES, Mansour JAVIDAN, Peter W. DORFMAN, Vipin GUPTA, Culture, Leadership and Organizations: **The GLOBE Study of 62 Societies**, Sage:ABD, 2004, 1. Baskı.

⁴²⁷ Tallinna Ülikool, Leadership Dimensions: Culture and Leadership, (25.10.2014) http://www.tlu.ee/~sirvir/IKM/Leadership%20Dimensions/globe_project.html

⁴²⁸ S. Arzu WASTİ, K. Duygu ERDAŞ ve Uzay DURAL, "Örgüte Güvensizlik Kültürlerarası Nitel Bir Çalışma", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Cilt 40(Aralık), 2013, s.525-552, s.530-531.

Şekil 2: Türkiye – Hollanda GLOBE Kültürel Boyutları Karşılaştırması



Kaynak: House, R. J., Javidan, M., Gupta, V., Dorfman, P. W. ve Hanges, P. J. (2004), Culture, Leadership, and Organizations, Sage Publications: Thousand Oaks. Aktaran: S. Arzu Wasti, K. Duygu Erdaş ve Uzay Dural, Örgüte Güvensizlik Kültürlerarası Nitel Bir Çalışma, ODTÜ Gelişme Dergisi, Cilt 40(Aralık), s.525-552, 2013, s.531.

Şekil 2'deki grafik ise bu karşılaştırmayı GLOBE'un dokuz boyutunu da kapsayacak şekilde vermektedir. İnsancılık boyutunda nispeten düşük olmakla birlikte, tüm boyutlarda farklılık olduğu görülmektedir.

Kültür konusunda araştırma kapsamını çok daha genişletmek mümkündür. Ancak bu çalışmanın sınırları gözetilerek yukarıdaki unsurların değerlendirilmesi uygun görülmüştür. Tablo 8'de ise kültürü ele alan yaklaşımlar özetlenmeye çalışılmıştır:

Tablo 8: Kültür Yaklaşımları

KÜLTÜR YAKLAşIMLARI	
İşlevselcilik	▪ Toplumlar, biyolojik sistemlere benzer. ▪ Kültür, bu biyolojik sistem içerisinde, bireyin varoluşuna ilişkin kimi problemlerin çözümünde kullanılan bir araç niteliğindedir. ▪ Kültür, diğ�r toplumsal kurumlarla (mülkiyet gibi) eşit değ�re sahiptir
Yapısal-fonksiyonel yaklaşım	▪ Toplumların üç alt sistemi vardır: teknik/ekonomik, sosyal/yapısal ve ideolojik/kültürel. ▪ Sosyal/yapısal sistem, diğ�r sistemleri belirlediğ� ve onlar tarafından desteklendiğ� için kültür, bireyin sosyal yapısal sisteme uyumunu sağlayan bir mekanizmadır.
Tarihsel yayılmacı yaklaşım	▪ Yaklaşım, kültürün oluşumunda tarihin önemini vurgular. ▪ Kültürel �zellikler, o toplumun tarihini yansıtır. ▪ Kültürel değ�rlerin ge�erliliğ� kalmasa dahi geçmişin izleri süregelir. ▪ Kültürel �ğ�lerin kendi alanları içerisinde yer değ�ştirmesi, uzaklık gibi coğ�rafya engellerini açması ve ekolojik olarak birbirlerinden uzak gibi görünen toplumları benzer şekilde etkilemesi mümkündür. ▪ Kültür, tarihi birikim ve süreçler sonucunda oluşan, zaman ve mekân sınırlarının ötesinde bir etkiye sahip otonom şekil ve düzenlemelerdir.
Çevresel-uyumcu yaklaşım	▪ Kültür, insan topluluklarının içinde yaşadıkları ekolojik çevrede varlıklarını idame ettirebilecekleri sosyal davranış sistemleridir. ▪ Ekolojik koşullar ve sosyo-kültürel sistem, karşılıklı bağımlılık ilişkisi içerisindedir.

Kaynak: Çalışma kapsamında incelenen makale ve kitaplardan derlenmiştir.

3. Bölüm’de açıklanmaya çalışılan örgütsel kültür ile ilgili kavramsal  er evesler ve araştırmalar ise Tablo 9’da özetlenmeye çalışılmıştır:

Tablo 9: Örgüt Kültürü ile İlgili Model ve Araştırmalar

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ YAKLAŞIMLARI	
Hofstede'in yaklaşımı	▪ Kültürlerin birbirinden nasıl farklılaştığı yönünde kullanılan teknik açısından en kuvvetli araştırmayı sunmuştur. ▪ Kültür mirasla geçmez, öğrenilen bir süreçtir. ▪ Bireyin sosyal çevresi kültürü oluşturur. Doğumdan eğitime ve daha sonra iş yaşamına kadar olan süreçte kültür şekillenir ve bu şekilde ulusal kültürü oluşur. ▪ Kültürel farklılıklara ilişkin altı boyut belirlemiştir: güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/kolektivizm, zaman yönelimi, müsamaha/kısıtlama ve erilik/dışillik.
Hall'un kültür modeli	▪ Yüksek bağlamlı ve düşük bağlamlı kültür karşılaştırmasını yapmış, kültürler arasındaki iletişim stilleri arasındaki farklılıkları açıklamıştır. ▪ Kültür iletişim, iletişim de kültürdür. ▪ Farklı kültürlerdeki iletişim süreçlerinin anlaşılması sayesinde insan davranışları da anlaşılır. ▪ İnsan hayatının tüm yönleri, kültürle bir şekilde ilişki içindedir ve ondan etkilenir. ▪ Kültür doğuştan gelmez, öğrenilir. ▪ Kültürün farklı yönleri birbirleriyle ilişki içindedir ve kültür paylaşılır.
Schwartz değer ölçeği	▪ Kimi araştırmacılar, Hofstede'in yaklaşımındaki eksiklikleri giderdiğini öne sürmüştür. ▪ Değerler, içeriğine ve yapısına göre tüm bireylerde mevcut üç evrensel gereksinimin bilişsel yansımalarıdır. ▪ Schwartz Değer Ölçeği'nin kullandığı ve tüm toplumsal yapılara uyarlanabilir olduğu ileri sürülen değerler: Hazcılık, uyarılma, özyönelim, evrenselcilik, iyilikseverlik, geleneksellik, uyma, güvenlik, güç ve başarı. ▪ Değerler, etkileşimli şekilde bir üst değeri oluşturur.
Inglehart	▪ Kültürel değerler, "materyalizm" ve "materyalizm sonrası" olarak ayrılır. ▪ Materyalist değer, gelişmiş sanayi toplumlarında maddi refah; materyalizm sonrası değerler ise yaşam kalitesi önceliğine işaret eder. ▪ Ulusal kültür ile politik tercihler arasında bağlantı vardır. ▪ Kullanılan temel değişkenler: hayatta kalma – kendini ifade etme ve laik rasyonel – geleneksel ▪ Gelişmiş sanayi toplumlarının, materyalizm sonrası değerlerine doğru bir dönüşüm içinde olduğu ileri sürülür.
GLOBE	▪ 9 kültürel boyut tanımlanmıştır: belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, toplum ve iç grup toplulukçuluğu, cinsiyetler arası eşitlik, atılganlık, gelecek odaklılık, başarı odaklılık ve insancılık.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ BETİMLEYEN KAVRAMSAL ÇERÇEVELER	
Antropolojik Temalar	- Farklı antropoloji okullarını kapsar. - Antropoloji alan yazını ile örgüt alan yazınının kesişmesinden beş tema ortaya çıkmaktadır: karşılaştırmalı yönetim, ortak kültür, örgütsel öğrenme, örgütsel sembolizm ve bilinçdışı süreçler. - Kültür, karşılaştırmalı yönetim ve ortak kültür temalarında bir değişken olarak; örgütsel öğrenme, örgütsel sembolizm ve bilinçdışı süreçlerde de bir metafor ya da paradigma olarak ele alınır.
Sosyolojik Paradigmalar	- İşlevselci ve yorumlamacı paradigmlar örgüt kültürüne ilişkin farklı varsayımlara sahiptir. - İşlevselci paradigma, sosyal gerçekliğe ilişkin objektivist bir bakış açısıyla karakterize edilir, topluma ilişkin düzenleyici bir bakışa sahiptir ve insan doğasına belirlenimci bir tarzda yaklaşır. - Yorumlamacı paradigma, anti – pozitivist bir epistemolojiye sahiptir ve işlevselci paradigmanın kontrol ve tahmin edilebilirlik üzerine olan ilgisini paylaşmak yerine sosyal gerçekliğe sübjektif olarak yaklaşır. Araştırmalarında deneyim ve süreçleri belgelemeyi merkeze alır.
Epistemolojik İlgiler	Epistemolojik ilgiler, bir yandan emek ve etkileşim, diğer yandan da farklı bilgi kategorileri ve rasyonallite arasındaki bağlantıyı sistematik bir biçimde birleştiren Habermas'ın bilgi kuramından alınmıştır.
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ MODERN YAKLAŞIMLAR	
Karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı	- Kültürü, bir değişken (örgütün dışında olan ve örgütün temel inanç ve değer yargılarını etkileyen) olarak ele alır. - Bağımsız bir değişken olan kültür, örgüte üyeler yoluyla aktarılır ve üyelerin tutum ve davranış kalıpları vasıtasıyla oluşur. - Bu yaklaşımla yapılan çalışmalar makro düzeyde, kültür ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi, mikro düzeyde değişik kültürlerden gelmiş bireylerin tutum ve davranışlarındaki benzerlik ve aykırılıkları irdeler.
Durumsallık yaklaşımı	- Kültür, örgütün içinde olan bir değişken olarak ele alınır ve örgüt içinde geliştirilmiş inanç ve değer yargılarından oluştuğu kabul edilir. - Örgütlerin mal ve hizmet üretmelerinin yanında kendi kültürlerini, gelenek ve göreneklerini, efsanelerini kendi içlerinde ürettikleri de kabul edilir.
Kültürü örgütün kendisi olarak gören yaklaşımlar	- Sosyolojiden ziyade antropolojiden etkilenmiştir. - Kültür, örgütte olan bir değişken değil örgütün bizzat kendisidir. - Örgüt kültürünün sadece maddesel veriler aracılığı ile değil, daha çok sembolik, ifadesel ve düşünsel verilerle incelenmesi uygun olacaktır.

Kaynak: Çalışma kapsamında incelenen literatürden derlenmiştir.

Kültürle ilgili diğer yaklaşımlar ise Tablo 10’da özetlenmeye çalışılmıştır:

Tablo 10: Diğer Kültür Yaklaşımları

DİĞER YAKLAŞIMLAR	
Örgütsel özümleme	▪ Kültür, örgütün üyelerince paylaşılan özümsemeler veya bilgi ve inanç sistemlerinden oluşur. ▪ Kültür, maddi unsurları, olayları, davranışları ve duyguları algılamada ve düzenlemede tek başına bir sistem olarak düşünülür. ▪ Adı geçen özümsemeler değer yargılarını, inanç sistemi ile bireylerin kendi dünyalarını içinde çalıştıkları grup yapılarını ve davranışlarını ortaya koyar. ▪ Örgütü bilgi sistemi ve bilgi yönetimi sistemi olarak görür ve bilginin erişim ve paylaşım durumuna göre köklü örgüt kültürünü oluşturabileceğini savunur.
Örgütsel sembolizm	▪ Örgüt, bir toplum gibi ortak semboller sistemi olarak tanımlanır. ▪ Bu sembol ve ifade biçimleri, örgüt bireylerinin deneyim ve yorumlarının oluşturduğu kültürel bir ortamın doğmasına olanak tanır. ▪ Esasını, örgüt üyelerinin ortamı yorumlama biçimleri ve bu konudaki tecrübelerinin onların davranışlarına yansımaları oluşturur.
Yapısal- psikodinamik yaklaşım	▪ Örgüt kültürü, insanın bilinçaltında yatan düşüncelerle toplumun sosyal düzenlemelerini birbirine bağdaştıran yapısal bir oluşumdur. ▪ Örgüt kültürünü incelemedeki amaç, bilinçaltındakilerle, insanın evrensel düşünce yapısı arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır.

Kaynak: Çalışma kapsamında incelenen literatürden derlenmiştir.

3.4. Toplumsal Kültürün Örgütsel Kültüre Etkisi

Literatürde cevap aranan sorulardan biri de iyi uygulamaların her işletme için uygun bir çözüm oluşturup oluşturmadığı yönündedir. Genel anlamda en iyi tek çözüm bulunmadığından hareketle küresel ve ülke çapındaki düzenlemeler ile birlikte toplumsal kültürün de etken olduğu belirtilmektedir.⁴²⁹

Toplumun bireyleri tarafından paylaşılarak nesilden nesile aktarılan, tarihi bir birikim ve bir değerler bütünü olan kültür, insan topluluğu veya grubunun ortak davranışlarının ve düşüncelerinin anlamlı hale getirilmesini sağlamaktadır. İnsanların dünyayı algılayış biçimleri kültürden etkilenmekte, bunun sonucunda da bireysel ve toplumsal ilişkileri belirlenmektedir. Örgütler, sahip oldukları kültür sayesinde üyelerinin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmelerini ve örgütün amaçlarıyla bütünleşmelerini sağlayarak işbirliği oluşumuna olanak tanımaktadırlar. Örgüt kültürü

⁴²⁹ DESENDER, a.g.m. s.4.

ile koordinasyon ve bütünleşme sağlanmasının kolaylaşmasının yanında, çalışanların örgütsel işleyişi anlamaları ve ortak değer yargılarının düzenlenmesi mümkün olabilmektedir. Böylelikle, yönetici ile çalışan, çalışan ve çalışan ilişkisi açısından bütünleştirici ve kaynaştırıcı rol oynaması sayesinde bölümler ve kişiler arasında güç savaşları da önlenilmekte ve stratejik kararların uygulanabilmesi de daha olanaklı hale gelebilmektedir. Örgüt kültürü, bir örgütle o örgütün yer aldığı toplum arasındaki iletişimi sağlayan, örgüt stratejilerinin uygulanmasını etkileyebilen en önemli araçlardan biri olarak görülmektedir.⁴³⁰

Stratejik yönetim ve örgütsel stratejiler konusunda çalışmalar yapmış olan Porter, örgütlerin başarılı veya başarısız olmalarının, faaliyet gösterdikleri endüstri ve pazar yapısının ve o yapı içerisinde örgütlerin rakiplerine karşı aldığı pozisyonların bir sonucu olduğunu iddia etmektedir. Porter'a göre bir endüstri yapısını beş temel güç oluşturmaktadır. Bunlar: endüstri içi rekabet, alıcıların gücü, arz edicilerin gücü, ikame mallar ve endüstriye yeni girişlerdir. Örgütler, hangi endüstride faaliyet göstereceklerine ve hangi stratejiyi izleyerek rekabet edebileceklerine bu ortam içerisinde karar vereceklerdir.⁴³¹

Böylece Porter, örgütlerin izlemesi gereken üç temel stratejiden söz etmektedir. Bunlar: maliyet avantajı, farklılaştırma avantajı ve odaklaşma avantajıdır. Örgütler, başarıya ulaşmak için bu üç stratejiden birini benimsemek durumundadır.⁴³²

Stratejiler, bir organizasyonun geleceğini şekillendirmesinde önemli rol oynamaktadır. Örgütsel strateji belirlenirken örgütün yapısı, organları, insani ve kültürel özellikleri arasındaki etkileşimin de mutlaka dikkate alınması gerektiği öne sürülmekte; bu kavramlar arasındaki uyumu sağlamadan başarının gerçekleşmeyeceği savunulmaktadır.⁴³³

⁴³⁰ Hümeysra TAŞÇIOĞLU, "Yerel Yönetimlerde Örgüt Kültürünün Örnek Olay Kapsamında Değerlendirilmesi", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 28, Aralık 2010, s.81.

⁴³¹ Michael PORTER, "The Competitive Advantage of Nations", **Harvard Business Review**, Nisan, 73- 91, 1990.

⁴³² Michael PORTER, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, Free Press:ABD, 1980, İkinci Baskı, s.3

⁴³³ Hülya EŞKİ, "Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:24, Ağustos 2009, s. 167

Ayrıca stratejik yönetimin başarıya ulaşmasında da örgüt kültürünün oldukça önemli olduğu araştırmacılar tarafından savunulmaktadır.⁴³⁴ Organizasyonel verimliliğin artırılması yönündeki her türlü girişimin örgüt kültürü tarafından da desteklenmesi, aksi halde olumsuz sonuçların kaçınılmaz olacağı ifade edilmektedir.⁴³⁵

Örgüt kültürünün, örgüt yapısı içinde şekillenen her stratejik plan ve faaliyete direkt etkisi bulunduğu öne sürülmektedir. Bir örgütün başarısı, faaliyetlerinde ortak bir vizyonu paylaşan yöneticileri ile uzun dönemli taahhütlere ve ortak yönetsel bir kültüre bağlı olmaktadır. Bu noktada örgütün kültürel yapısı, çalışanlarının performansını, müşterilere, rakiplerine, tedarikçilerine karşı yaklaşımını etkileyebilmektedir. Bireysel değerleri, örgütün kültürel değerleri ile uyuşan çalışanlar, işlerini daha iyi bir şekilde yapmak için sürekli iyileştirmektedir. Diğer yandan alternatiflerin değerlendirilmesi sırasında organizasyonun örgüt kültürünün yapısına göre hareket edilmesi, örgüt kültürüne uymayan seçeneklerin baştan eline edilmesi bu stratejilerin hayata geçirilmesinde karşılaşılabilecek güçlükleri büyük ölçüde ortadan kaldıracaktır. Uygulamaya bakıldığında pek çok stratejinin başarısız olmasında ana nedenin, bunların, örgüt üyelerinin sahip olduğu değer, norm ve inançlar dışında kalması olduğu görülmektedir. Buna göre örgüt kültürüne uygun olmayan bir stratejinin uygulanmasında sorunların çıkabileceği ve bu sorunların üstesinden gelinememesinin de başarısızlıkla sonuçlanacağı belirtilmektedir. Bu noktada tersi durum da incelenmekte ve örgüt kültürüne uygun stratejilerin büyük başarıları beraberinde getireceği de ifade edilmektedir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değer, norm ve inançlara aykırı olmayan stratejiler örgüt kültürü tarafından büyük ölçüde desteklenmektedir. Herhangi bir strateji uygulanmadan önce bu stratejinin karşılaştacağı muhtemel kültür engellerinin belirlenmesi ancak “kültür analizi” ile gerçekleştirilebilmektedir.⁴³⁶

Bu noktada görüldüğü gibi stratejik yönetim sürecinin her aşamasında – stratejilerin belirlenmesinden uygulanmasına kadar – örgüt kültürünün rolü büyüktür.

⁴³⁴ Göksel ATAMAN, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi:İstanbul, 2. Baskı, 2002, s.24

⁴³⁵ Charles WEAVER, **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**, Çev. Tuncay BİRKAN, Osman AKINHAY, Sistem Yayıncılık:İstanbul, 1997, s.143. Aktaran: Hasan Basri GÜNDÜZ, Ali HAMEDOĞLU, “İlköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Görülen Yönetimsel Engeller:Sakarya İli Örneği”, **Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:5, 2003, s. 30

⁴³⁶ Ahmet KOVACI, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, Sistem Yayıncılık:İstanbul, 2001, s.153-154

Bu sebeple stratejik yönetim ile örgüt kültürü arasında var olan ilişkinin daha net bir biçimde anlaşılabilmesi için "*Örgüt kültürü mü stratejileri belirler?*" yoksa "*Örgüt kültürü stratejileri mi izler?*" sorularının yanıtlarının da verilmesi gerekmektedir.⁴³⁷

Strateji, örgüt kültürünü izlemelidir yaklaşımının karşı görüşü ise örgüt kültürünün bilinçli olarak değiştirilmesi esasına dayanan örgüt kültürü stratejiyi izlemelidir yaklaşımıdır. Seçilen stratejinin mevcut örgüt kültürü ile uyum içinde olup olmadığını ortaya koymaya yönelik bir çalışma da Davis tarafından gerçekleştirilmiştir. Davis öncelikle gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin, planlanan stratejilerin başarı ile uygulanabilmesi açısından taşıdığı önemi araştırmaktadır. Daha sonra ise bu faaliyetlerin örgüt kültürünü oluşturan değerler, normlar ve inançlarla ne derece uyumlaştığını incelemektedir.⁴³⁸

Öte yandan stratejinin gerçekleştirilmesi açısından düşük öneme sahip ancak kültürle büyük oranda uygunluk gösteren faaliyetlerde stratejinin uygulanmasına bağlı olarak ortaya çıkacak kültürel riskler göz ardı edilebilmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi işletmelerde, strateji ile örgüt kültürü arasında uyumun sağlanmasına yönelik olarak izlenebilecek yollar farklı olup katlanmak zorunda kalınan riskin derecesine, çevrenin değişim hızına ve organizasyon yapısına bağlı olarak ön plana çıkabilmektedir.⁴³⁹

Bunun yanında seçilen stratejilerin uygulamaya geçirilmesi noktasında da örgüt kültürü etkisini hissettirmektedir. Uygulama esnasında örgüt içindeki farklı alt kültürlerin tanımlanması ve karakterize edilmesi gerekmektedir. Çünkü alt kültürler, yeni stratejilerin örgütçe kabul edilmesini zorlaştıran ya da kolaylaştıran bir etkiye sahiptir.⁴⁴⁰

Günümüzde stratejiler, rekabet avantajının güçlendirilmesine ve iş ekiplerinin oluşturulmasına dayandığı için insan kaynakları daha merkezi bir konuma

⁴³⁷ EŞKİ, **a.g.m.** s.169.

⁴³⁸ David HUNGER, Thomas WHEELER, **Strategic Management**, Prentice Hall Publishings:ABD, 2000, s. 345.

⁴³⁹ ÇALIŞKAN, **a.g.e.** s.25.

⁴⁴⁰ Gerry JOHNSON, Kevan SCHOLLES, **Exploring Corporate Strategy**, Prentice Hall, 1999, 6. Baskı s.247. Aktaran: Hülya EŞKİ, "Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:24, Ağustos 2009, s. 169

yükselmiştir.⁴⁴¹ Porter'a göre stratejiler, öncelikli olarak örgüte rekabetçi üstünlük sağlamalıdır. Rekabetçi stratejiler geliştirmek, rakiplerden farklı bir anlayış ve yaklaşım geliştirmekle mümkün olacaktır.

Farklılık kendine özgü bir tarz geliştirme şeklinde olmayıp rakiplerin faaliyetlerinden daha farklı faaliyetler gerçekleştirme şeklinde de olmaktadır.⁴⁴² Bu anlamda kültür ile strateji arasındaki uyum stratejinin başarı şansını yükseltmektedir. Değişim söz konusu ise kültür ile strateji uyumu yakalanmalı, strateji örgüt kültürünü desteklemelidir.⁴⁴³

Diğer yandan tüm bu anlatımlar ışığında görüldüğü üzere kültür, faaliyetlerin sürdürüldüğü toplumdaki değerler arasındaki ilişkiyi kapsayan, davranış biçimi, rol ve standartları kapsayan bir kavramdır. Günümüzde işletmelerin varlığı, toplumun bilgi, inanç ve davranış tarzlarına bağlıdır. Kültürel öğeler arasında yer alan bu tür olgular, işletmenin dış çevre şartlarını meydana getirdiği kadar, işletme içindeki düzene etki edecek kişiler arası ilişkileri düzenleyerek, örgütün şeklini de belirleyebilmektedir.⁴⁴⁴

Öte yandan kültür, yöneten fikirlerin ve ideallerin karışımı olduğundan toplumsal düzen ile birbirine bağlıdır. Bir işletmede kişilerin çalışma biçimleri, işletmeye bağlanma nedenleri, kültür biçimlerine göre değişecektir. Böylece toplumdaki kültürel yapı ve bunun belirlediği sosyal organizasyona göre kuruluşlarda örgütlenme yapılacak, kültürel değerler ve bunların değişmesi örgütlemenin biçimini etkileyecektir.⁴⁴⁵

Örgütlenme fonksiyonu sürecinin işleyişi sırasında işlerin, yetkilerin ve sorumlulukların belirlenmesine yer verilmesi, görevlerin ve mevkilerin ortaya çıkmasına da zemin hazırlamaktadır. Ayrıca toplumun kültürel değerleri, örgüt

⁴⁴¹ Gary DESSLER, Human Resource Management, Prentice Hall:New Jersey, 8. Baskı, 2000, s.19 Aktaran: Adem ÖĞÜT, Tahir AKGEMCİ, M. Tahir DEMİRSEL, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 12, 2004, s. 282

⁴⁴² Michael PORTER, "What is Strategy?", **Harvard Business Review**, Sayı: 74 No:6, 1996, s.62 Aktaran: Güven MURAT, Banu AÇIKGÖZ, "Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği", **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 5, 2007 s.3

⁴⁴³ Esteban FERNANDEZ, Beatriz JUNQUERA, Monica ORDIZ, "Organizational Culture and Human Resources in the Environmental Issue: A Review of the Literature", **International Journal of Human Resource Management**, Sayı: 14 No: 4, 2003, s. 641 Aktaran: Güven MURAT, Banu AÇIKGÖZ, Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 5, 2007 s.3

⁴⁴⁴ ERDOĞAN, **a.g.e.** s.186

⁴⁴⁵ TİKİCİ ve diğerleri, **a.g.e.** s.104

içerisinde yer alan kişileri de çeşitli bakımlardan etkilemektedir. Örneğin Amerikan şirketlerinde üst düzey yöneticilerin sekreterlerinin genellikle kadınlardan oluşmasının veya kadınların üst düzey kademelerinde de görev alabilmesinin son derece doğal karşılandığı, buna karşılık Orta Doğu ülkelerinde kadınların üst kademelerde yönetici pozisyonunda çalışmasının bir yana sekreterlik veya asistanlık görevlerinin dahi erkekler tarafından yapılmakta olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla Orta Doğu'da faaliyet gösteren bir Amerikan şirketinin sadece Amerikan kültürü adına Orta Doğu'daki şubelerinde kadın personel çalıştırması da kültürel açıdan sakıncalı görülmektedir.⁴⁴⁶

Aile bağlarının önemli olduğu Çin ve Japonya gibi ülkelerde ise kişinin eğitim ve yeteneklerine bakılmaksızın akrabalara iş verilmekte olduğu ifade edilmektedir. Çalışanların tamamının yakın akraba olmadığı hallerde bile örgütün yapısı akrabalık ve ahabpılık yapısına benzemektedir. Çin'de, hatalı bir çalışanı uzaklaştırmaya karşı isteksizlik olduğu da bilinmektedir. Japonya'da ise zarar eden bir işletmede fazla sayıda çalışan kişi bile olsa işveren bu çalışanların görevine son verememektedir.⁴⁴⁷

Aggarwal ve arkadaşları (2014), yerleşik etik teorisine göre bir bireyin etik duyarlılığının dört temel unsuru olduğuna dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki, bir bireyin veya varlığın eylemleri ile kendine veya başkalarına zarar vermesi veya çıkar sağlaması ile sonuçlanacak bir etik sorunun varlığıdır. İkincisi, eylemi gerçekleştiren ahlaki etkidir. Üçüncüsü, sonuçtaki etik yargıdır ve bu büyük ölçüde dördüncü unsur olan ahlaki duyarlılıktan etkilenir. Son unsur olan ahlaki duyarlılık, bir durumdaki ahlaki zorunluluğa ilişkin tespiti yapan bir ahlaki yapıyı ifade eder. Bu unsurların, özellikle de üçüncü ve dördüncünün, bir durumda devreye girmesi ise kültürel ortamdan (ve cinsiyet ortamından) etkilenmektedir. Dürüstlük gibi kimi ortak ulusal değerler olsa da neyin doğru ve yanlış olduğu kavramı, ulusal sınırlar arasında ve ülke içindeki alt kültürler arasında farklılık gösterebilmektedir. Örgüt kültürünün ulusal kültür ile paylaştığı değerler de büyük oranda çocuklukta edinilen ve yetişkinlikte değiştirilmesi zor olan duygulara dayanmaktadır. Kültürel değerler, işletmelerdeki etik ortamı ve etik davranışları etkilemektedir. Dolayısıyla da yönetimin farklı değerlere ve düşüncelere

⁴⁴⁶ AKBABA, a.g.m. s.76

⁴⁴⁷ ERDOĞAN, a.g.e. s.187

yaklaşımında kültürel çeşitlilik, örgüt performansını önemli oranda etkilemektedir. Çeşitli çalışmalar da ulusal kültürün, etik karar vericiliği anlamada önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur.⁴⁴⁸

İşletme bazında ise özellikle 1990'larda ve 2000'lerde görülen şirket skandalları ile birlikte işletmelerin etik örgüt kültürü oluşturmaları ve etik programları konusuna verilen önem artmıştır. Uygulanacak etik programlarının örgüt kültürünü ne ölçüde değiştireceğinin sorgulanan unsurlardan olmasına ve etik kültürü üzerinde bu eğitimlerin etkisine dair çok fazla kanıt olmamasına rağmen düzenleyici ve denetleyici otoritelerin etik ve uyum eğitim programlarını teşvik ettiği görülmektedir. Bunun yanında işletmeler etik rehberleri, iş yönetim etiği kodları oluşturmaktadır ve yine kamu otoriteleri ve uluslararası örgütler tarafından bu kodlar teşvik edilmektedir.⁴⁴⁹

Sonuç olarak işletmenin verimliliğini artırma ve stratejik kararların uygulanması yönündeki her türlü girişimin, yeterli kültürel desteğe sahip olmadığı takdirde istenen olumlu sonuçlara ulaşamayacağı belirtilmektedir.⁴⁵⁰ Örgüt kültürünün, örgüt yapısı içinde şekillenen her stratejik plan ve faaliyete etkisi bulunmakta ve bir işletmenin başarısı, faaliyetlerinde ortak bir vizyonu paylaşan çalışanlara ve ortak yönetsel bir kültüre bağlı olmaktadır.⁴⁵¹ Bu anlamda örgütsel stratejilerle örgüt kültürü arasında bir ilişkinin olduğu ve stratejilerin uygulanması sırasında başarıya ulaşılabilmesi için örgüt kültürünün de dikkate alınmasının gerektiği öne sürülebilmektedir.

3.5. Yönetim Kurulu ve Kültür İlişkisi

Giderek birbirine daha bağlı hale gelen uluslardan oluşan modern dünyada, yöneticilerin ve yönetim kurulunun, kültür konusunda bilgi sahibi olması kaçınılmaz bir gerekliliktir. İşletmenin büyüklüğü, faaliyet alanı ve ulusal/uluslararası düzeyde faaliyet gösteriyor olmasına göre farklı etkileri olmakla birlikte rekabet edebilirlik, yenilikleri takip etmek, doğru pazarlama yöntemlerini kullanabilmek, tedarik zincirini yönetmek,

⁴⁴⁸ Raj AGGARWAL, Joenne E. GOODELL ve John W. GOODELL, **Culture, Gender and GMAT Scores: Implications for Corporate Ethics**, Journal of Business Ethics, Sayı 123, 2014, s.125-143.

⁴⁴⁹ Danielle E. WARREN, Joseph P. GASPARD ve William S. LAUFER, "Is Formal Ethics Training Merely Cosmetic? A Study of Ethics Training and Ethical Organizational Culture", **Business Ethics Quarterly**, Sayı 24, No 1, 2014, s.85-117.

⁴⁵⁰ WEAVER, a.g.e. s.143.

⁴⁵¹ KOVANCI, a.g.e. s.154.

pay sahipleriyle ve çalışanlarla sağlıklı bir iletişim yürütebilmek ve verimliliği artıracak bir örgüt kültürü oluşturmak gibi nedenlerle yöneticilerin ve yönetim kurulunun, hem ulusal hem de küresel düzeyde düşünme ve harekete geçme kabiliyeti olması gerekmektedir. Tüm bunlar, kültürler hakkında bilgi sahibi olmanın önemine işaret etmektedir. Yönetim kurulunun, faaliyet gösterdiği ülke/bölge kültürü başta olmak üzere ilişki içinde oldukları kültürler hakkında bilgi sahibi olması, kurul fonksiyonlarının yerine getirilmesinden etkin bir kurul yapısı oluşturulmasına kadar pek çok etkide bulunacaktır. Örneğin toplulukçu ülkelerden Japonya’da işletmenin bireysel ödüllendirme sistemi uygulamasına yer vermesi, verimliliği ve motivasyonu artırma şeklinde değil de utanç olarak algılanacağı için verimliliği düşürme şeklinde bir etkide bulunacaktır. Hall’un yaklaşımında yer alan yüksek bağlamlı kültürlerde, belirli durumlarda, davranışın beklenen normları vardır ve ödül sistemi örneği üzerinden gidilecek olursa bireysel davranışın ödüllendirilmesinin grup normlarına karşı geldiği durumlarda motivasyon üzerinde olumlu bir etki yaratılması pek mümkün olmayacaktır. Benzer şekilde Hofstede’in erillik ve dişillik boyutu, farklı toplumlar için nelerin ödüllendirilebileceğine ilişkin öneriler sunmaktadır. Örneğin eril kültürde para, unvan gibi maddi veya statü eğilimli ödüller; dişil kültürde ise izin, iyileştirilmiş haklar ve sembolik ödüller tercih edilir.⁴⁵²

Yönetim kurulu ile kültür ilişkisinde önemli bir unsur da farklı kültürlerin birbirleriyle farklı şekilde iletişim kurmasıdır. Bu farklılık, dilin kullanımında, sözlü ve/veya sözlü olmayan iletişimde görülebilir. Örneğin Kuzey Amerika’da (genel olarak da bireyci, düşük bağlamlı kültürlerde), kendi fikirlerini açıkça ifade etme imkânı tanıyan doğrudan tarz benimsenirken; Kore’de (genel olarak da toplulukçu, yüksek bağlamlı kültürlerde), grup uyumu ve diğerlerinin hisleri konusunda kaygıyı öne çıkaran dolaylı tarz benimsenir.

Yönetim kurulu için önemli bir unsur da uyuşmazlıkların çözülmesinde kültürün etkisidir. Uyuşmazlıkların algılanması kültürler arasında önemli farklılıklar gösterir. Hall’un yaklaşımına dayanarak geliştirilen bir kültür ve uyuşmazlık teorisine göre, düşük bağlamlı kültürden gelen insanlar, uyuşmazlığı, araçsal eğilimli bir unsur olarak algılar; dünyayı analitik, doğrusal mantık şartları içinde, sorunları insanlardan

⁴⁵² TREVEN ve diğerleri, **a.g.m.** s.37-39.

ayrı şekilde görür ve bir uyumsuzluk olsa da sonrasında dostça bir ilişki sürdürebilir. Uyumsuzlukları dışavurumcu eğilimli olarak algılayan yüksek bağlamlı kültürde ise sorun ve insan birbirinden ayrılmaz, açık anlaşmazlıklar ve toplum önünde bununla yüzleşilmesi aşağılayıcı olarak kabul edilir.

Kültürle ilişkili yönetim kurulunu ilgilendiren diğer bir konu da kültürlerin, değişime hassasiyet konusunda çeşitlilik göstermesidir. Kısaca ifade etmek gerekirse kimi kültürler, değişime aktif olarak direnir ve yavaş değişir, örneğin kurula atanan bağımsız üye konusu dahi ciddi bir direnişle karşılaşabilir; kimileri ise değişimi sahiplenir veya önce kararsızlık yaşar, sonra kabullenir, ardından direniş ve korku gösterebilir.⁴⁵³

Yoshimori, Japonya ve Amerika'da kurumsal yönetim yaklaşımını, Toyota/GM ve Canon/Xerox örnekleri çerçevesinde karşılaştırmıştır. İncelenen dönemde, Japon şirketleri olan Toyota ve Canon, çok daha yüksek performans sergilemiştir. Firma performansı ile kurul bağımsızlığı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulamayan çalışmalara atıf yapan yazar, CEO pozisyonu ile yönetim kurulu yöneticiliğinin ayrıştırılması, kurul bağımsızlığı ve büyük veya küçük kurul yapısının daha iyi performansa yardımcı olmadığını ileri sürmüştür. Bağımsız yönetimin asıl unsurunun dışarıdan atanan kurul üyelerinin bağımsızlığı olmasına karşın bağımsızlığın gerçek anlamda tanımlanması oldukça güçtür. Dışarıdan atanan üyelerin, hizmet sağladıkları şirket ile çalışma ve iş ilişkileri, CEO ile de bağımsız bir ilişki içinde olacaklarının garantisini vermemektedir. Nitekim bu ilişkinin daha çok psikolojik bir temeli olacaktır. Bağımsız yönetimin desteklenmesi gerekliliğini yadsımayan yazar, iç yönetim mekanizmalarına odaklanılmasının ve daha fazla güvenilmesinin, performans üzerinde daha etkili olacağını belirtmektedir. Örneğin Japon kültürünün birer ürünü olan Toyota ve Canon, kendi kurumsal kültürlerinin aşılması ve uygulanabilir stratejilerin yürürlüğe konulması bağlamında, kurumsal yönetime oranla çok daha fazla zaman ve kaynak harcamaktadır. Bu şirketlerde, GM ve Xerox'daki gibi Amerikan tarzı bir kurumsal yönetim sistemi neredeyse yoktur. Ancak bu şirketlerde kurumsal yönetim konusu, kurumsal misyon, kurumsal kültür, kurumsal etik ve strateji ile birlikte ele alınmaktadır ve söz konusu unsurlar, üst yönetim fonksiyonları ile entegre edilmektedir.

⁴⁵³ TREVEN ve diğerleri, **a.g.m.**, s.37-39.

Yazar, uzun dönemli şirket performansının da kurumsal değerler, kültür ve stratejinin dikkate alınması ile artırılabilirdiğini vurgulamaktadır.⁴⁵⁴

Li ve Harrison tarafından 15 gelişmiş ülkede faaliyet gösteren 399 uluslararası imalat işletmesi üzerinde, yönetim kurulu ve kültür ilişkisini inceleyen bir çalışma yürütülmüştür. Araştırmanın yanıt aradığı temel soru, kültürün uluslararası işletmelerin yönetim kurulunun kompozisyonu ve liderlik yapısını nasıl ve ne derecede etkilediğidir. Araştırmacılar, kurumsal yönetime ilişkin toplumsal normları, ulusal kültürün parçası olarak ele almıştır ve Hofstede'in ulusal kültür ölçütlerinden yararlanmıştır. Sonuçta ulusal kültürün, kurumsal yönetim üzerinde güçlü bir etkisi olabileceği; toplumun kültüründe saklı normların, örgüt kültürünü, en azından yönetim kurulu seviyesinde, etkilediği yönünde bulgular elde edilmiştir. Ulusal kültür boyutları ile yansıtılan toplumsal normlar, kurumsal yönetimin meşruluğunu şekillendirirken işletmeleri bu yapısal normalar ile uyumlu olmaya teşvik etmektedir. Dolayısıyla yürütülen araştırma, yönetim kurulu kompozisyonunu kültürel ortam ile doğrudan ilişkilendirmiştir.⁴⁵⁵ Bu bağlamda işletmelerin kurul kompozisyonu ve liderlik yapısını belirlerken ulusal kültür normlarını da dikkate alması önem taşımaktadır.

Satkunasingam ve Cherk tarafından yapılan çalışmada, kültürel değerlerin yönetim kurulu üzerindeki etkisi, beş şirketin incelenmesi neticesinde elde edilen bulgular ile değerlendirilmiştir. Bu çalışma, yönetim kurulunu ve özellikle de bağımsız üyeleri etkin hale getirebilmek için yapılan kanunların ve düzenlemelerin, kültürel değerler dikkate alınarak hazırlanmasının önemini ortaya koymaktadır. Örneğin Malezya Kurumsal Yönetim İlkeleri (2000), yönetim kurulunun, özellikle de bağımsız üyelerin, gözetim rolünü vurgulamaktadır. Ancak ilkeler düzenlenirken Malezya'da fikir ayrılığının veya eleştirinin çok hoş karşılanmaması gibi kültürel değerler dikkate alınmamıştır ve bu durum, kurul üyelerinin rollerini etkin şekilde yerine getirmeleri açısından bir engel teşkil etmiştir. Sonuçta egemen üyelerin veya CEO'nun yönetim kurulunu veya üst yönetimi kontrol altında tutmasının kolaylaştığı, oldukça sınırlı bir muhalefetin mevcut olduğu bir sistem kurulmuştur. Özellikle gelişmekte olan ve az

⁴⁵⁴ Masaru YOSHIMORI, "Does Corporate Governance Matter? Why the Corporate Performance of Toyota and Canon is Superior to GM and Xerox?" **Corporate Governance: An International Review**, Mayıs 2005, Cilt 13, Sayı 3, s. 447-457.

⁴⁵⁵ Jiatao LI ve Richard HARRISON, "National Culture and the Composition and Leadership Structure of Board of Directors", **Corporate Governance An International Review**, Sayı 16, No 5, 2008, s.375.

gelişmiş ülkeler açısından konu ele alındığında, Malezya örneğinde olduğu gibi egemen üyelerin kurul üzerindeki baskı derecesinin daha yüksek olması, üst yöneticiler ile yakın ilişkileri olan ve/veya bağımsız üyelerin seçiminde yakın çevrelerine öncelik tanımaları gibi durumlar, işletmenin verimliliğini ve kurumsal yönetimin etkinliğini olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile yasa yapıcıların getirdikleri düzenlemelerde kültürel değerleri dikkate almalarının önemi artmaktadır⁴⁵⁶.

Günümüzde küresel rekabet, işletme stratejisini neyin motive ettiği ve neyin sınırlandığı konusunda önemli oranda etkili olmaktadır. Bu bağlamda mevcut iş ortamında sınırlandırıcı unsurlar arasında ulusal kültür de önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴⁵⁷ Örneğin bir ülkede yolsuzluğun bir kültür olarak yerleşik olması durumu da kurumsal yönetimin gelişimi ve yönetim kurulunun etkinliği üzerinde etkili olmaktadır. Bu kültürün yerleşik olması hali, ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Örneğin 2013 yılı Uluslararası Yolsuzluk Endeksi verilerine bakıldığında zaman Türkiye’de 50 olarak ölçülen değer, Danimarka ve Yeni Zelanda’da 91 olduğu görülmektedir.⁴⁵⁸ Sonuca göre iki ülke arasında yaklaşık yarı yarıya bir fark vardır. Davies farklı ülkeler üzerine yaptığı araştırmalar neticesinde yolsuzluğun bir kültür olarak yerleşik olmasının ekonomik gelişimi olumsuz etkilediğine ve bu ülkelerde kurumsal yönetimin gelişiminin de nispeten daha yavaş olduğuna dikkat çekmektedir.⁴⁵⁹

Kültür ile yönetim kurulu arasındaki ilişki kapsamında önemli bir konu da yönetim kurulunun çeşitliliğidir. Genel olarak çeşitlilik (cinsiyet, ırk, kültür) arz eden bir yönetim kurulunun daha sağlıklı bir yapısı olacağı ve bunun kurumsal yönetim paradigmalarına da uyacağı öne sürülmektedir.⁴⁶⁰ Örneğin Zhang tarafından 2007 – 2008 yılları arasında 475 halka açık şirket ve Fortune 500 şirketi üzerinde yapılan çalışmada, kurul üyeleri arasındaki cinsiyet çeşitliliğinin kurumsal güç ve teknik güç derecelendirmeleri ile olumlu şekilde ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Çalışma

⁴⁵⁶ Elsa SATKUNASINGAM ve Aaron Yong Sern CHERK, “The Influence of Cultural Values on the Board of Directors: Lessons From Five Corporations”, **Corporate Ownership & Control**, Sayı 9, No 4, 2012, s. 221-229.

⁴⁵⁷ Tarek Ibrahim ELDOMIATY ve Chong Ju CHOI, “Corporate Governance and Strategic Transparency: East Asia in the International Business System”, **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, Sayı 6, No 3, 2006, s. 281-295.

⁴⁵⁸ Transparency International, Yolsuzluk Algısı Endeksi 2013, s.3. <http://www.transparency.org/cpi2013/results>
0’dan 100’e kadar değerler içeriyor, 0-9 arası yolsuzluğun çok yüksek, 90-100 arası çok düşük olması durumunu ifade ediyor.

⁴⁵⁹ Adrian DAVIES, “The Globalisation of Corporate Governance: The Challenge of Clashing Cultures”, England and USA: Gover. 1. Baskı. 2011. s.46.

⁴⁶⁰ Gareth BELL, “Diversity and Delivery: Understanding the Effects on Board Performance”, **Strategic Direction**, Sayı 29, No 6, 2013, s. 9.

sonuçlarına göre ırk çeşitliliğinin sadece kurumsal güç derecelendirmesi ile olumlu yönde bir ilişkisi vardır. Diğer yandan araştırmanın sadece Fortune 500 şirketleri üzerine yapılmış olması, bulguların genelleştirilebilmesi durumunu sınırlandırmaktadır.⁴⁶¹ Aynı zamanda Van der Walt vd. tarafından Yeni Zelanda’da halka açık şirketlerin finansal performansı ve kurul yapısındaki değişikliklerinin, stratejik aktivitelerine ve kurumsal performans (büyüme ve kârlılık) üzerindeki etkilerine odaklanan, beş yıllık bir dönem için yapılan çalışmada, kurul yapısı, stratejik bağlam ve kurum karar kalitesi arasında bağ olduğuna ilişkin oldukça sınırlı bulgulara ulaşıldığı ifade edilmiştir. Araştırmacılar, karmaşık durumlarda kurul yapısı çeşitliliğinin performans artırıcı bir unsur olması beklense de incelenen halka açık şirketlerde bu durumla karşılaşmadıklarını ifade etmekte; bu durumu da kurul yapısındaki çeşitliliğin performansı etkilemesinin, işletmenin faaliyet gösterdiği stratejik ortamın doğasına göre farklılık arz etmesine bağlamaktadır. Örneğin nispeten istikrarlı bir ortamda bu çeşitlilik, ayrılığa neden olan grup süreçleri vb. etkiler ile bir dezavantaja da dönüşebilir. Çalkantılı, sorunlu ortamlarda ise daha fazla çeşitlilik, uzmanlık alanlarının çeşitliliği, farklı perspektifler ile sorunlara yaklaşıması vb. unsurlar ile performans artırıcı bir etki yaratabilir.⁴⁶²

3.6. Bağımsız Yönetim Kurulu ve Kültür İlişkisi

Bağımsız yönetim kurulundan öncelikli beklenti, yönetimi gözetlemesidir. Doğrudan bağımsız yönetim kurulu üzerine ve gözetim ile kültür arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bu anlamda önemlidir. Avrupa bankalarında kültür ve gözetim arasındaki ilişkiyi inceleyen Carrette vd., tanımlanan altı ulusal kültür kategorisi ile bağlantısı kurulan gözetim kültürü ve derlenen verinin analizi neticesinde gözetim kültürünün, bankaların istikrarını etkilediği yönünde ampirik bulgular sunmuştur. Avrupa Bankalar Birliği’nin başarısı, tam anlamıyla gözetim görevini yürütenlerin gözetim kültürlerini başarılı şekilde entegre etmelerine bağlıdır. Diğer yandan Avrupa’daki bankalarda tek tip bir gözetim kültürü olmadığı için araştırmacılar Hofstede’in kültür yaklaşımından da yararlanarak hangi kültürün istikrar sağlanması

⁴⁶¹ Lu ZHANG, “Board Demographic Diversity, Independence and Corporate Social Performance”, **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, Sayı 12, No 5, 2012, s. 689.

⁴⁶² Nicholas VAN DER WALT, Coral INGLEY, Gurvinder S. SHERGILL ve Andrew TOWNSEND, **Board Configuration: Are Diverse Boards Better Boards?** Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, Sayı 6, No 2, 2006, s. 134.

konusunda daha etkin olduğunu tespit etmeye çalışmıştır. İki önemli sonuca ulaşılmıştır. İlki, kolektivizm eğilimli gözetim kültürünün (kolektif çıktılara yönelik, bankacılık sisteminin genel istikrarına odaklanan, hissedarlar için oluşabilecek sosyal maliyetlerin önlenmesini amaçlayan vb.) ve belirsizlikten kaçınmanın (mevzuatın açık şekilde tanımlanması eğilimi olan kültür vb.), bankanın temerrüde düşme ihtimalini yükselttiğidir. İkincisi ise güç mesafesi eğilimli gözetim kültürünün (mevzuatın otoriter güçlendirmesi ve esnekliği olmayan bir yapı ile katı bir gözetime dayanan), bankanın temerrüde düşme ihtimalini düşürdüğüdür.⁴⁶³

3.7. Örgüt Kültürü ve Yönetim Kurulu İlişkisi

Yakın tarihte üst yöneticiler ve kurul üyelerinin kötü yönetiminin yol açtığı Tyco, Enron, WorldCom, Rite Aid, Adelphia Communications gibi başarısızlık örnekleri; kanaatkâr olmayan yönetim kurulu üyeleri, statükoya meydan okumaya çekinen kurul üyelerinin varlığı, kurul üyeleri ile işletme arasında yaşanan çıkar çatışmaları, CEO ve kurul üyeleri arasında yaşanan kayırma gibi sorunların önemine dikkat çekmektedir. Tüm bunlar, bir işletmede etkin bir kurumsal yönetim sistemi kurulması ve yönetim kurulunun etkin işleyişi için çözüm bulunması gereken yaygın sorunlardır. Bu sorunların çözümü için bağımsız üyelerin varlığı, komitelerin yeniden yapılandırılması gibi öneriler getirilmektedir.⁴⁶⁴ Ancak işletmelerin bu iç yapılanmasından kaynaklanan sorunlara kalıcı çözüm üretilebilmesi için örgüt kültürünün önemini kavramak ve kurulacak sistemlerde, yapılacak değişikliklerde bunu dikkate almak önem arz etmektedir.

Bir sosyal grubu temsil eden yönetim kurulu da diğer tüm sosyal gruplar gibi zaman içinde grup üyelerinin davranışlarını yönlendiren bir kültür oluşturur. Yöneticiler, ortak dil ve davranışları paylaşırlarken bunların sağlamlaştırılması için çeşitli semboller ve ritüeller de kullanırlar ve grubun resmi felsefesi, yapısı, ilkeleri ile resmi olmayan kuralları şekillenir. Yönetim kurulu kültürü (*boardroom culture*) olarak da ifade edilen bu kültür, aynı zamanda grup üyelerini paylaşılan öğrenme ve kavrayış

⁴⁶³ Alessandro CARRETTA, Vincenzo FARINA, Franco FIORDELISI ve Paola SCHWIZER, “Don’t Stand So Close to Me: The Role of Supervisory Style in Banking Stability”, *Journal of Banking & Finance*, Eylül 2014, s. 4-5.

⁴⁶⁴ Wayne F. CASCIO, “Board Governance: A Social System Perspective”, *Academy of Management Executive*, Sayı 18, No 1, 2004, s. 98.

yoluyla bir araya getirmektedir.⁴⁶⁵ Örgüt kültürü de yoğun şekilde bu kültürün etkisinde şekillenmektedir.

Çok genel bir tanımlama ile örgüt kültürü, bir işletmede işlerin yapılış şekli olarak tanımlanabilmekte ve işletmede en üst seviyede görev alanlar tarafından yönlendirilebilmektedir. Söz konusu olan bir aile işletmesi, belirli bir liderlik sistemi dâhilinde yönetilen bir işletme veya çok güçlü bir lider yönetiminde olan büyük bir işletme olabilir; burada değişmeyen durum, örgüt kültürünün en üst masada oturanlar tarafından şekillendirilecek olmasıdır. Şekillendirilen kültür ise geçmişten gelen ve sürdürmek istedikleri bir kültür olabileceği gibi, ileride yapmayı planladıkları eylemlere yönelik bir kültür de olabilir.⁴⁶⁶

Uygulamada çoğu zaman yönetim kurulunun, düzenlemelerde ve teoride yer alan otoriteye sahip olmadığı görülmektedir. Burada örgüt kültürü önemli bir etkidir. Kurulun üst yöneticiler üzerinde etkin bir otoritesi olduğu varsayımına dayanan kurumsal yönetim ilkeleri, uygulamada bu durumdaki eksikliği görmezden geldiği için yeterli etkinliği sağlayamamaktadır ve bu da sorunlu kurul karar alma süreçlerini beraberinde getirmektedir. Diğer yandan kurulun gerçek anlamda otorite sağlaması için karar alma süreçlerinin etkin olması gerekmektedir. Bu etkinliğin gerçekleşmemesi halinde kuruldaki gerçek kapasitesinin üzerinde görevler yerine getirmesi beklenecektir. Uygulamada bu beklentinin gerçekleşmesi için kanuni ve fiili otoriteye aynı anda sahip olunması, karar alma süreçleri için gerekli mekanizmaların kurulması ve örgüt kültürün dikkate alınması gerekmektedir.⁴⁶⁷

Günümüzde yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri, örgüt kültürünü ve işletme performansı üzerindeki kaçınılmaz etkisini düşünmeye giderek daha fazla alışmak durumunda kalmaktadır. Diğer yandan kültürün işletme performansı üzerindeki olumlu veya olumsuz etkisinin tespiti oldukça zordur. Örgüt kültürü, faaliyet raporları veya finansal raporlar aracılığıyla doğrudan bilgi sahibi olunabilecek bir unsur olmadığı için yönetim kurulunun örgüt kültürünün etkisini tespiti de zorlaşmaktadır. Ancak günümüzde kültürün işletme üzerindeki etkisinin kurul açısından görünmez olması

⁴⁶⁵ Val SINGH, “Transforming Boardroom Cultures in Science, Engineering and Technology Organizations”, **Research Report Series for UK Resource Centre for Women in Science, Engineering & Technology**, No 8, Temmuz 2008, s. 3.

⁴⁶⁶ BELL, **a.g.m.** s. 9.

⁴⁶⁷ Nicola Faith SHARPE, “Questioning Authority: The Critical Link between Board Power and Process”, **Journal of Corporation Law**, Sayı: 38, No: 1, 2012, s. 1-51.

kabul edilebilir bir durum değildir ve etkin bir yönetim için işletmelerin bu konuda çözüm üretmesi beklenmektedir.⁴⁶⁸ Örgüt kültürü aynı zamanda “muhasabe sorunları, fiziksel varlıklara zarar, yolsuzluk, yasal sorunlar” vb. unsurları kapsayan operasyonel riskte de önemli bir role sahiptir.⁴⁶⁹ Dolayısıyla örgüt kültürünün, işletme riski ve verimliliği kapsamında dikkate alınması önemlidir.

Örgüt kültürünün işletme performansı ve sonuçları üzerinde doğrudan etkisi olduğu için işletmenin kültür etkisini yönetim ve ölçme şeklinin belirlenmiş olması ve yönetim kurulunun da bu sistem hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Örgüt kültürünün etkisinin değerlendirilmesi konusunda yönetim kurulu öncelikle işletmenin mevcut değerleri ile işe başlayabilir. İşletmeler birbirinden farklı değerler barındırıyor olsa da Boehmer ve Marino, kendi tecrübelerine dayanarak yüksek performans yaratan kültürün genellikle çeşitli temel değerler paylaştığını öne sürmektedir ve bu bağlamda aşağıdaki ortak karakteristikleri sıralamaktadır⁴⁷⁰:

- “Stratejik düşünme,
- Bütünlük,
- Sonuçlar,
- İşbirliği,
- Müşteri odaklılık,
- İnovasyon ve
- İyimserlik ve güvenilirlik”

Artık örgüt kültürünün “işletme performansı, çalışanları elde tutma, kurumsal itibar, müşteri bağlılığı” gibi işletme başarısıyla ilgili pek çok konuda etkisi olduğu, yöneticilerin çoğunluğu tarafından kabul edilmektedir. Üst yöneticiler ile birlikte işletmenin değerlerine dayanan kültürel bir tanımlayıcı belirlenmesi ve bunun söz

⁴⁶⁸ David BOEHMER ve Mike MARINO, “How Board Governance and Company Culture Intersect”, **Directors & Boards**, Sayı 38, No 2, 2014, s. 47.

⁴⁶⁹ Benton E. GUP, **Handbook for Directors of Financial Institutions**, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 1. Baskı, 2008, s.14.

⁴⁷⁰ BOEHMER ve MARINO, **a.g.m.** s.47.

konusu değerlere dair spesifik; ilgili davranışları ve değişmesi gereken sorunlu davranışlara dair tespitleri kapsaması mümkündür.⁴⁷¹ Örneğin bir işletmenin hedef tanımı (*mission statement*) hazırlanırken söz konusu tanımın güçlü kılınması için örgüt kültüründen bahsedilmesinin; tanımın, işletmenin, yönetim kurulunun ve CEO'nun kültürünü, değerlerini, düşüncelerini ve felsefesini yansıtmasının önemine dikkat çekilmektedir. Sonuçta örgüt kültürü konusunda bilgi sahibi olan ve karar vericilik fonksiyonunda bu etkiyi gözetten yönetim kurullarının, işletme gelişimine katkısı daha fazla olacaktır⁴⁷².

İyi yönetim, yönetim kurulu ile başlar ve biter. Burada yönetim kurulunun süreç ve sistemlerin başarıya ulaşma durumunu izlemek yanında en önemli görevlerinden biri de işletmenin kültürünü ve stratejilerini şekillendirme sorumluluğudur.⁴⁷³ Yönetim kurulunun rolü, sadece belirlenen basit gözetim programlarına uymakla sınırlandırılmaz. Aksi halde sonuç pek çok örneği görülen şirket başarısızlıkları ve iflaslar olacaktır. Yönetim kurulunun, işletmenin sağlam temeller üzerine oturmasına yardımcı olacak bir örgütsel kültürün oluşturulması anlamında destek olması gerekmektedir. Enron ve WorldCom gibi başarısızlık örneklerinde, sorumluluk sahibi olmak ve doğruluk gibi ilkelere dayanan bir örgüt kültüründen yoksun olunmasının ve yönetim kurulunun böylesi bir kültürü şekillendirme yönünde bir çaba göstermemesinin büyük etkisi olduğu kabul edilmektedir. Özellikle finansal piyasalardaki son çöküşten sonra yönetim kurulunun, etik ve sorumluluk sahibi bir örgüt kültürü geliştirme ve sürdürme konusunda oynadığı rol daha iyi anlaşılmıştır. Bu bağlamda Lightle vd., yönetim kurulunun söz konusu sorumluluğu yerine getirmesi için beş aşamalı bir süreç önermektedir⁴⁷⁴:

- Mevcut örgüt kültürünün değerlendirilmesi (bir kültür denetimi aracılığıyla mevcut durumda örgüt kültürünün nerede durduğunun tespit edilmesi),

⁴⁷¹ BOEHMER ve MARINO, **a.g.m.** s.47.

⁴⁷² ArLyne DIAMOND, **Training Your Board of Directors**, Toronto: Productive Publications, 1. Baskı, 2013, s.21.

⁴⁷³ Rosamund THOMAS, **Corporate Governance and Anti-Bribery: Critical Board and Company Secretary Nos**, Edmunds, UK: Ethics International Press, 2013, 1. Baskı, s. iv.

⁴⁷⁴ Susan S. LIGHTLE, Bud BAKER ve Josaph F. CASTELLANO, "The Role of Boards of Directors in Shaping Organizational Culture", **CPA Journal**, Sayı 79, No 11, 2009, s.68-72.

- İstenen kültürün tanımlanması (toplum, hissedarlar, müşteriler ve uzun dönemde ekonomik uygulanabilirlik de dikkate alınarak işletmenin nerede durmasının istendiğinin belirlenmesi),
- Boşluk analizi (*gap analysis*) yapılması (mevcut yapı ve istenen yapının belirlenmesi sonrası aradaki boşlukların tespiti),
- İstenen kültürü meydana getirmek için strateji geliştirilmesi (ki bu strateji, belirli süreçler, prosedürler, teşvikler, ölçütler, hedefler ve gelişimi ölçmek için zaman çizelgesini de içermelidir), ve
- Yönetimin kültürel stratejiyi uygulama performansının izlenmesi.

Brennan⁴⁷⁵, yönetim kurulu üzerinde kültürün, davranış ve psikolojik eğilimlerin etkisini, Lloyd Raporu⁴⁷⁶ ve Walker Raporu⁴⁷⁷,na odaklanarak incelemiştir. Buna göre resmi organizasyonel politikalar yönetimin ne olması gerektiğine yönelik istemlerini belirlerken örgüt kültürü, gerçekte ne olduğunu, hangi kurallara uyulduğunu ve hangilerinin dikkate alınmadığını saptamaktadır. Lloyd Raporu da yaşanan önemli yıkımlarda, talihsizliklerde sorunun genellikle süreçlere ilişkin değil de süreçlerde dikkate alınmayan veya kabul edilmeyen kurallara, diğer bir ifadeyle örgüt kültürüne bağlı sorunlara ilişkin olduğunu ileri sürmektedir. Burada örgüt kültürü iletişim dâhil olmak üzere özellikle kişiler arası ilişkileri etkilemektedir ve iyi yönetimin temelinde iletişimin yadsınmaz bir önemi vardır.⁴⁷⁸

Örgüt kültürünün diğer örgüt unsurlarıyla ilişkisine farklı bir açıdan yaklaşan Murphy, organizasyonlarda “biçimsel örgütlenme (*formal organization*)” ve “biçimsel olmayan örgütlenmenin (*informal organization*)” ayrı unsurlar olduğuna ancak bunların iç içe geçmesi gereğine dikkat çekmektedir. Burada bahsedilen biçimsel örgütlenmenin üç unsuru vardır: (i) kurumsal etik ilkeleri; (ii) komiteler, konferanslar ve eğitim; (iii) etik denetimler ve sorular. Biçimsel olmayan örgütlenme ise örgüt kültürünü ifade

⁴⁷⁵ Niamh BRENNAN, “Behavioural and Psychological Influences on Boards”, **Applied Corporate Governance**, Eylül 2013, s. 460.

⁴⁷⁶ Lloyd’s, 2010, **Behaviour: Bear, Bull or Lemming**, Lloyd’s, London.

⁴⁷⁷ Walker Report, 2009, *A Review of Corporate Governance in UK Banks and Other Financial Industry Entities: Final Recommendations*, Annex 4: Psychological and Behavioural Elements in Board Performance, Her Majesty’s Treasury, London.

⁴⁷⁸ BRENNAN, a.g.e. 460.

etmektedir. Örgüt kültürü, kamusal alanda gelişir ve şu unsurları içermelidir: (i) açıklık ve samimiyet; (ii) örnek yönetim ayarlarını içermek ve çalışanların (emir alan pozisyonundakilerin) eğitimi. Biçimsel örgütlenme ile örgüt kültürünün bir bütünlük içermesi halinde işletmenin etkinliği artacaktır. Örneğin etik kültürü, örgütsel alt kültürün unsurlarındandır ve kurumda etik kültürünün güçlenmesi halinde etik kurallara bağlılık da artacaktır. Diğer bir ifadeyle bu örgütsel alt kültürün gelişimi biçimsel örgütlenmenin varlığına yani yönetimin kurumsal etik ilkeleri belirlemesi, komiteler kurması ve eğitim vermesi gibi unsurlara ve örgüt kültürünün örnek olacak yönetim ayarlarına sahip olmasına bağlı olacaktır.⁴⁷⁹

Kurumsal yönetim ilkelerinin işletmeler tarafından benimsenmesi durumunda işletmede ekonomik değerin yaratılmasında temel sosyal değerlere saygının örgütsel kültürün bir parçası haline getirilmesinin etkisi de oldukça önemlidir. Bu değerlerin işletmenin karar vericilik süreçlerini şekillendirmesi ve işletmenin faaliyetlerini yönlendiren politikaları etkilemesi ise yönetim kurulunun etkisiyle gerçekleştirilebilir. İletişim teknolojilerinin gelişimi ile tüketicilerin işletme hakkında giderek daha fazla bilgiye daha kısa sürede ulaşabilmesi ve bunu paylaşabilme imkânının da artması, işletmelerde temel sosyal değerlere saygıyı, örgütsel kültürün parçası olarak benimseme gerekliliğini artırmaktadır.⁴⁸⁰

⁴⁷⁹Avshalom M. ADAM ve Dalia RACHMAN-MOORE, **The Methods Used to Implement An Ethical Code of Conduct and Employee Attitudes**, Journal of Business Ethics, Sayı 54, 2004, s. 227.

⁴⁸⁰ Jean-Paul PAGE, **Corporate Governance and Value Creation**, USA: The Research Foundation of CFA Institute, 2005, s.31.

4. BÖLÜM

FINANSAL KURUMLARDA BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN ALGILANMASINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA: MODEL, KAPSAM VE KISITLAR

Bu bölümde finansal kurumlarda bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, ülkelerin kültürel niteliklerine bağlı olarak nasıl algılandığını analiz edebilmek amacıyla kullanılacak araştırma modeli, evren ve örnekleme, araştırmadaki veri toplama araçları ile araştırmanın kapsamı ve kısıtları hakkında bilgi verilecektir. Ayrıca araştırmaya konu olan ülkeler hakkında da bilgi verilmesine gayret edilecektir. Öncelikle araştırmanın modeli belirlenerek bu doğrultuda çalışmanın evren ve örnekleme tespit edilip veri toplama araçları hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır. Son olarak ise verilerin analizi ve yorumlanması ile süre ve olanaklar hakkında bilgi verilecektir.

4.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, finansal kurumlarda bağımsız yönetim kurulu üyelerinin algılanışında ülkeler açısından örgütsel kültürün önemini ortaya koymaya yönelik ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır. İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Bu tür bir düzenlemede aralarında ilişki aranacak değişkenler, tekil taramada olduğu gibi, ayrı ayrı sembolleştirilir. Ancak bu sembolleştirme (değerler verme, ölçme), ilişkisel bir çözümlemeye olanak verecek şekilde yapılmak zorundadır.⁴⁸¹

4.2. Araştırma Sorusu ve Varsayımlar

Araştırmada hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

H₀: Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin rolünün açıklanmasında kültürel değerlerin anlamlı etkisi yoktur.

⁴⁸¹ Niyazi KARASAR, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 3A Araştırma Eğitim ve Danışmanlık: Ankara, 2006, s.81.

H₁: Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin rolünün açıklanmasında kültürel değerlerin anlamlı etkisi vardır.

Araştırmada kullanılacak modele ilişkin temel olarak, bir örgütte çalışan kişilerin hem kendi ait oldukları kültürden hem de örgütün kültüründen etkilendikleri ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin şirket kararlarında etkilerinin olduğu varsayılmıştır.

4.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Tablo 12’de belirtilen ülkelerde faaliyet gösteren finansal kuruluşlar oluşturmaktadır. İstatistiksel olarak yeterli sayıda örneklem sayısını belirlemek için aşağıdaki formülden yararlanılmıştır.

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq}$$

Bu formülde;

N: hedef kitledeki birey sayısını,

n: örneklem alınacak birey sayısını,

p: incelenen olayın görüş sıklığı yani gerçekleşme olasılığını,

q: incelenen olayın görülmeysi sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığını,

t: belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri,

d: olayın görüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatasını

ifade etmektedir.

Bu formülasyondan yola çıkılarak 0,95 güvenirlik ve 0,05 örneklem hatası ile temsil edilebilecek evren büyüklükleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 11: Çeşitli Evren Büyüklükleri için Örneklem Sayıları

Evren Büyüklüğü	100	500	750	1.000	2.500	5.000	10.000	25.000	50.000	100.000	1.000.000
Örneklem Sayısı	80	217	254	278	333	357	370	378	381	383	384

Kaynak: Samiye Erdoğan, Yahşi Yazıcıoğlu, SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık: Ankara, 2. Baskı, 2007, s. 49-50.

Tablo'dan da anlaşılabacağı üzere, 385 kişiden oluşan bir örneklem yaklaşık 1.000.000 kişilik bir evreni temsil edebilecektir. Araştırmamız için belirlediğimiz evrene ulaşmak, maliyet ve zaman açısından çok zor olacağından çalışmamıza katılacak kişiler basit rastgele örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Böylelikle ülkelerden toplam en az 385 kişiye ulaşmak istatistiksel olarak yeterli olacaktır.⁴⁸² Bununla birlikte gerek verilerin dağılımının normal olması gerekse seçilen örneklemin ana kütleyi temsil özelliği açısından her ülkeden en az 30 kişilik bir örnekleme ihtiyaç duyulacaktır.⁴⁸³ Bu doğrultuda araştırma kapsamında Amerika Birleşik Devletleri, Birleşik Arap Emirlikleri, Bahreyn, İngiltere, Lübnan, Rusya, Japonya, Kore Cumhuriyeti (Güney Kore), İtalya ve Türkiye ülkeleri yer alacaktır.

Araştırmayla ilgili olarak örnek seçilen ülkelerdeki çeşitli finansal kuruluşlara en az Genel Müdür (CEO) seviyesinde cevaplanmak üzere anketler gönderilmiştir. Bu finansal kuruluşların toplam aktif büyüklüğü yaklaşık 4 trilyon dolar olup bünyelerinde yaklaşık 150.000 kişi istihdam edilmektedir. Çalışma kapsamında incelenen finansal kuruluşlar; bankacılık, yatırım bankacılığı, sigortacılık, varlık yönetimi ve finansal kiralama alanlarında faaliyet göstermekte olup gönderilen anketlerin ülkelere göre dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

⁴⁸² Uma SEKARAN, **Research Method for Business: A Skill Building Approach**, Wiley Publishings: ABD, 2002, 4. Baskı, s. 113.

⁴⁸³ Şener BÜYÜKÖZTÜRK, **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum**, Pegem A Yayıncılık:Ankara, 6. Baskı, 2006, s.49.

Tablo 12: Anketlerin Gönderildiği Ülkeler ve Cevaplanan Anket Sayıları

Ülke	Anket Gönderilen Kişi Sayısı	Cevaplanan Anket Sayısı	Geri Dönüş Oranı
Bahreyn	58	43	74%
İngiltere	48	48	100%
İtalya	35	32	91%
Japonya	50	31	62%
Lübnan	40	40	100%
Rusya	41	31	76%
Güney Kore	33	32	97%
Türkiye	42	42	100%
Birleşik Arap Emirlikleri	45	40	89%
Amerika Birleşik Devletleri	49	45	92%
Toplam	441	384	87%

4.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma probleminin çözümünü sağlayacak olan veriler araştırmacı tarafından oluşturulan anket formu yardımıyla elde edilmiştir. Üç ana bölümden oluşan anket formunun birinci bölümünde, katılımcıların demografik yapılarını ortaya koyan yaş, eğitim, cinsiyet, pozisyon, deneyim, üyelik sayısı, kaç şirkette yönetin kurulu üyesi olduğu ve bağlı olduğu yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısı da belirtilerek kaç üyeden oluştuğu sorgulanmıştır (Ek 1).

Veri toplama sürecinde kullanılan anketin, anketi dolduranlar tarafından algı ve yorum açısından eş güdümünün sağlanması, bir veri toplama yöntemi olarak anket uygulamasının temellerinden biridir. Bu açıdan anketin, veriye esas teşkil eden örneklem üzerinde uygulanmasından önce bir pilot test yapılarak çeşitli kıstaslara göre (dilin yalınlığı ve anlaşılabilirliği, her uygulayıcıda aynı algıyı uyandırıp uyandırmadığı, anketi doldurma motivasyonu, cevap seçeneklerinin yeterliliği gibi) değerlendirilmesi, anket uygulamasının temel prensiplerindendir.⁴⁸⁴ Bu sebeple örneklem dışı fakat aynı iş kolunda çalışan CEO altı pozisyonlardan 12 kişi rastgele seçilerek pilot anket

⁴⁸⁴ Henry ASSAEL ve John KEON (1982), “Nonsampling vs. Sampling Errors in Survey Research”, **Journal of Marketing**, Bahar Cildi No:45, s. 119.

uygulanmış ve anket sonucu cevaplayıcının sorgulanması yöntemiyle anketin yapısı, cevaplanabilirliği, algılanışı ve dili hakkında neticelendirmeye varmaya çalışılmıştır.⁴⁸⁵

İkinci bölümde yer alan toplumsal kültürel değerler, Chelariu ve arkadaşları⁴⁸⁶ tarafından Hofstede (1980)'in tanımladığı boyutlandırmayı esas alarak hazırlanan bir ölçekle ölçülmüştür. Chelariu ve arkadaşları (2008), ölçeğin mevcut yapısını doğrularak boyutların güvenirlik katsayılarının 0,70'in üzerinde olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılardan, “Yüksek mevkilerdeki kişiler alt kademelere danışmadan kararların çoğunu almalıdır”, “Bireyler kişisel tercihlerini grup için feda edebilmelidir”, “Yüksek mevkilerde kadınların yerine erkeklerin olmasını tercih ederim” gibi yargı cümlelerine hangi oranda katıldıklarını 5’li Likert tipi ölçek üzerinde “Hiç katılmıyorum” ile “Tamamen katılıyorum” arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir.

Üçüncü bölümde katılımcıların yönetim kurulu yapıları ve bağımsız üyenin rolüne ilişkin algıları araştırmacı tarafından hazırlanan 14 maddeden oluşan bir ölçekle ölçülmüştür. “Finansal kurumların bağımsız bir yönetim kurulu üyesine ihtiyacı vardır”, “Yönetim kurulunun yapısını ve üyelerinin görevlerini düzenleyici regülasyonlar vardır” ve “Bağımsız üyelerin karar verme sürecini hızlandırdığına inanıyorum” gibi yargı cümlelerine hangi oranda katıldıklarını 5’li Likert tipi ölçek üzerinde, “Hiç katılmıyorum” ile “Tamamen katılıyorum” arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir.

Verilerin toplanması amacıyla hedeflenen kişi sayısına ulaşmada, oluşturduğumuz soru formu kullanılarak yüz yüze ve internet yoluyla görüşmeler yapılmıştır. Yüz yüze anket metodunun tercih edilmesinin sebebi görüşmecilerin soruları cevaplarken karşılaşılabileceği problemleri en aza indirmektedir. Uygulamada internet yoluyla anket metodunun tercih edilme nedeni ise farklı ülkelerde bulunan görüşmecilere ulaşma problemlerini en aza indirmek ve veri kaybını önlemektir. Bu nedenle anket formunun başında genel olarak amaç ve veri toplama araçlarının

⁴⁸⁵ Ruth N. BOLTON (1993), “Pretesting Questionnaires: Content Analysis of Respondents’ Concurrent Verbal Protocols”, **Marketing Science**, Cilt 12, No. 3, s. 289.

⁴⁸⁶ Cristian CHELARIU, Thomas G. BRASHEAR, Talai OSMONBEKOV, Adriana ZAIT, (2008) "Entrepreneurial Propensity in a Transition Economy: Exploring Micro-Level and Meso-Level Cultural Antecedents", **Journal of Business & Industrial Marketing**, Sayı: 23 No: 6, s. 409.

cevaplanmasına ilişkin kısa bir açıklama yapılmıştır, deneklerin ölçme aracını samimi olarak cevaplamaları için ankette isim belirtmelerine gerek olmadığı, sonuçların bireysel değil toplu olarak değerlendirileceği özellikle vurgulanmıştır. Genel olarak bakıldığında veri toplama araçlarını cevaplama sürelerinin ortalama 8 dakika kadar sürdüğü gözlenmiştir.

Çalışmanın ana çıkış noktası olan Chelariu ve arkadaşlarının çalışmasının temelini, girişimciliği etkileyen faktörlerin ampirik olarak analizi oluşturmaktadır. Bu çalışmada girişimciliğin ülkeler arasında neden farklılıklar gösterdiği açıklanmakta, bir yandan kültürel ve ulusal etmenler dikkate alınırken, bir yandan da kişisel açıklayıcı sebepler üzerinde durulmaktadır. İlgili çalışma literatüre, girişimciliği aynı geçiş ekonomisi için hem mikro (bireysel) hem de meso (örgütsel) düzeyde inceleyerek önemli bir katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Ülke koşulları örgütsel kültürü ve kişisel kültürel değerler ile bireysel davranış biçimlerini şekillendirmektedir ve bu bakımdan makro etkileri kontrol altında tutmak önemlidir. Ayrıca, Romanya gibi geçiş ekonomileri kurumsal olarak hızlı bir dönüşüm yaşasa da girişimciliğin önünde sosyalist dönemden kalma normatif kısıtlar bulunabilmektedir.

Chelariu ve arkadaşları, önce Hofstede tarafından uluslar için geliştirilen kültürel boyutlarının bireysel düzeyde kontrol odağı ile etkileşerek girişimciliği nasıl etkilediğini ortaya koymuştur. Birinci hipoteze göre kişiler sonuçlara etki edebileceklerini düşündükleri ölçüde girişimci faaliyetlerde bulunurken dışsal güçlerin ya da şansın hayatlarında etkili olduğuna inandıkları sürece girişimci faaliyetlerden kaçınacaklardır. Ayrıca makalede “güç mesafesi”, “erillik”, “belirsizlikten kaçınma” ve “kolektivizm” gibi Hofstede’in belirlediği kültürel özelliklerin kontrol odağı ve dolayısıyla girişimciliği nasıl etkilediği de araştırılmıştır. Buna göre yüksek “güç mesafesi” ve “kolektivizm” içsel kontrole olan inancı düşürerek girişimciliği azaltmaktadır. Yüksek “belirsizliği önleme” düşüncesi ise insanların işlerinde şansa yer bırakmamalarına sebep olarak bu yolla girişimciliği beslemektedir. “Erillik” ise girişimciliği hem olumlu hem de olumsuz yönden etkilemektedir. Bir yandan yüksek “erillik” içsel kontrolü artırmakta ve girişimciliği tetiklemekte diğer yandan ise güçlü diğerleri olduğuna dair kanı yoluyla girişimciliği kısıtlamaktadır. Çalışmanın meso analizi ise bireylerin otonomi ihtiyacı ile girişimciliğe yatkınlıkları arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. İlk olarak daha fazla otonomi isteyen insanların daha girişimci olduğu

hipotezi öne sürülmüştür. Daha sonra merkeziyetçilik ve formellik gibi örgütsel boyutların otonomi ihtiyacı üzerinden girişimciliği nasıl etkilediği incelenmiştir. Hem merkeziyetçiliğin hem de formelliğin, otonomi ihtiyacı ve girişimcilik arasındaki olumlu bağı güçlendirdiği bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan tüm veriler Romanya’da yaşayan işletme öğrencileri ve satış elemanlarından elde edilmiştir. Öğrencilerden toplam 157 ankete cevap alınırken bunlar mikro düzeyde girişimcilik eğilimleri için kullanılmıştır. Satış elemanlarınca ise toplam 426 anket cevaplanmış ve bu verilerden meso analiz için faydalanılmıştır. Bireysel kültürel değerler için birçok yazar (Donthu ve Yoo, 1998; Sayrac-Yaveroglu ve Donthu, 2002; Kwok ve Uncles, 2005) tarafından geliştirilen “Kültürel Değerler” skalası kullanılırken kontrol odağı için Levenson (1974) tarafından geliştirilen ve Kaufman vd. (1995) tarafından doğrulanan bir ölçek tercih edilmiştir. Girişimciliğe olan yatkınlık için ise yine Kaufman vd. (1995)’nin Rusya üzerine odaklanan çalışmasında kullanılan ölçek kullanılmıştır. Son olarak örgütsel merkeziyetçilik ve formellik Jaworski ve Kohli (1993)’nin farklı alt etmenler ile meydana getirdikleri skaladan uyarlanmıştır. Tüm ampirik analizler için en küçük kareler yöntemine başvurulmuştur.

Chelariu ve arkadaşlarının bulguları, hipotezlerinin tamamını desteklememektedir. İçsel kontrolün girişimciliği artırdığı gözlenirken güçlü dışsal ve talihsel faktörler ile girişimcilik arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Kültürel değerler içerisinde de yalnızca “güç mesafesi” değişkeni girişimcilik üzerinde beklenen etkiyi vermiştir. Örgütsel düzeydeki bulgulara bakıldığında otonomi ihtiyacının girişimciliği artırdığı ve merkeziyetçiliğin bu ilişkiyi güçlendirdiği ortaya konmuştur. Formellik ise girişimciliği tek başına etkilese de otonomi ihtiyacı üzerinden bir bağı yoktur.

Çalışmada kullanılmak üzere öncelikle Chelariu ve diğerlerinin makalesi ve ölçeği için kullanım izni alınmıştır (Ek 2).

4.5. Araştırma Kapsamındaki Ülkelerle İlgili Bilgiler

Bu bölümde, araştırma kapsamındaki ülkeler hakkında değişik açılardan bilgi verilerek bu ülkelerin kültürel yapısının ve dolayısıyla araştırmaya etki edebilecek faktörlerinin neler olduğu açıklanmaya çalışılacaktır.

4.5.1. Amerika Birleşik Devletleri

Britanya'nın Amerikan kolonileri, ana ülkeden 1776'da ayrılmış ve 1783'te imzalanan Paris Antlaşması ile Amerika Birleşik Devletleri adıyla yeni bir ülke olarak kabul edilmiştir. 19. ve 20. yüzyıl boyunca ulusun Kuzey Amerika kıtasına doğru genişlemesi ve denizaşırı varlıklarının artması ile beraber başlangıçtaki 13 eyalete 37 tanesi daha eklenmiştir. Ulusal tarihteki önemli iki travmatik olaydan birincisi 1861 – 1865 yılları arasında kuzey eyaletlerinin güneydeki 11 adet ayrılıkçı eyalete yenilgisiyle sonuçlanan Amerikan İç Savaşı; bir diğeri ise Büyük Buhran (*Great Depression*) adıyla bilinen ve 1930'larda iş gücünün yaklaşık olarak %25'inin işlerini kaybetmesine neden olan ekonomik krizdir. 1. ve 2. Dünya Savaşları'ndaki zaferlerinin ardından 1991'de Sovyetler'in yıkılmasıyla zımnen Soğuk Savaş da kazanmış olan ABD, dünyanın en güçlü ulus devleti olarak yakın geçmişte edindiği yerini günümüzde de korumaktadır. İkinci Dünya Savaşı'nın sonlanmasının ardından ülke ekonomisi istikrarlı bir büyüme göstermiş olup düşük enflasyon ve işsizlik oranlarıyla beraber teknolojiye hızlı atılımlar sergilemiştir.

Başkenti Washington olan ülkenin komşuları, kuzeyde Kanada güneyde ise Meksika olup Atlantik ve Pasifik Okyanusları'na da kıyısı bulunmaktadır. Ülkenin toplam yüz ölçümü 9.826.675 km² olmakla birlikte bunun 9.161.966 km²'si kara, 664.709 km²'si denizdir.⁴⁸⁷

2014 tahmini verilerine göre 318.857.056⁴⁸⁸ kişilik nüfus ile dünyanın en kalabalık üçüncü ülkesidir. En kalabalık eyaleti 38.802.500 kişi ile California eyaletidir.⁴⁸⁹ 2013 verilerine göre ülke nüfusunun %77,7'si beyaz, %13,2'si Afro-Amerikalı, %5,3'ü Asyalı, %1,2'si Amerika ve Alaska yerlileri, %0,2'si Hawaii ve diğer Pasifik Adaları yerlileri, %2,4'ü ise melez ırktan insanlardır. Hispanik halk toplam ABD nüfusunun yaklaşık %17,1'ini oluşturmaktadır.⁴⁹⁰ Nüfusun %81,4'ü kentleşmiştir (2014 tahmini). Nüfusun yaş aralıklarına göre dağılımı ise şöyledir:

⁴⁸⁷ CIA, The World Factbook: United States of America, (27.04.2015)

⁴⁸⁸ United States Census Bureau, Quick Facts Beta, (27.04.2015) <http://quickfacts.census.gov/qfd/states/00000.html>

⁴⁸⁹ United States Census Bureau, U.S. and World Population Clock, (27.04.2015) <http://www.census.gov/popclock/>

⁴⁹⁰ United States Census Bureau, Quick Facts Beta, (27.04.2015)

- 0- 14 yaş: %19,4
- 15- 24 yaş: %13,7
- 25- 54 yaş: %39,9
- 55- 64 yaş: %12,6
- 65 yaş ve üstü: % 14,5 (2014 tahmini)⁴⁹¹

Ülkede %79,2 ile İngilizce en çok konuşulan dildir. Onu % 12,9 ile İspanyolca, %3,8 ile Hint – Avrupa dil ailesi, %3,3 ile Asya ve Pasifik Adaları dilleri, %0,9 ile diğer diller takip etmektedir. Nüfusun 25 yaş üstü lise ya da daha yüksek öğrenim görmüş kısmı 2009 – 2013 arasında %86 olarak hesaplanmıştır.⁴⁹²

2007 tahmini verilerine göre nüfusun %51,3'ü Protestan, %23,9'u Katolik, %1,7'si Mormon, %1,6'sı diğer Hristiyan mezhepleri, %1,7'si Musevi, %0,7'si Budist, %0,6'sı Müslüman, %2,5'i diğer ya da belirtilmemiş gruplar, %12,1'i bağımsız olup %4'ü herhangi bir dine mensup değildir.⁴⁹³

Çalışmanın önceki bölümlerinde bahsedildiği üzere Geert Hofstede verilerine göre toplumların kültürel yapısı altı farklı boyut üzerinden incelenmiştir (güç mesafesi, bireycilik ve kolektivizm, erillik, belirsizlikten kaçınma, zaman yönelimi, müsamaha).⁴⁹⁴ Geert Hofstede verileri üzerinden yapılan değerlendirmeler toplumun yapısı ile ilgili bilgi verecektir.⁴⁹⁵

Güç aralığı; bir toplumdaki bireylerin birbirleriyle eşit olmaması ve kültürün bu eşitsizlik üzerindeki etkisini inceleyen boyuttur. Bireyciliğin ise bir toplumun kendi üyelerine sağladığı özgürlük olarak ifade edildiği göz önüne alınırsa bireylerin kendilerine dair algısının 'ben' ya da 'biz' şeklinde oluştuğunun ayrımını yapmayı hedeflediği söylenebilir. Bireyci toplumlarda halkı oluşturan insanların, kendilerinin ve

⁴⁹¹ CIA, The World Factbook: United States of America, (27.04.2015)

⁴⁹² United States Census Bureau, Quick Facts Beta, (27.04.2015)

⁴⁹³ CIA, The World Factbook: United States of America, (27.04.2015)

⁴⁹⁴ Geert HOFSTEDE, **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, International Differences in Work Related Values**, Sage Publications: İngiltere, İkinci Baskı, 2001.

⁴⁹⁵ Geerthofstede.com, Dimensions, (27.04.2015)

<http://www.geerthofstede.com/media/2464/6%20dimensions%20for%20website%202014%2010%2003.txt>

ailelerinin çıkarlarını gözetmesi beklenirken toplulukçu toplumlarda bireylerin kendilerini birer gruba dâhil hissettiklerinden sadakat karşılığı o grubun ya da zümrenin çıkarını gözetmeleri beklenebilir.⁴⁹⁶

Güç aralığındaki nispeten düşük verilerin dünyadaki en bireyci kültürlerden biri olan Amerikan kültürü ile kombinasyonu, Amerikan toplumunda herkes için eşit haklara yapılan vurgu, kurumlarda hiyerarşinin otoritenin ulaşılmasını engelleyen bir faktör olmaktan çok elverişlilik bakımından kurulmuş olması, hem yöneticilerin hem de çalışanların fikirlerine danışılması ve bilginin sık aralıklarla paylaşılması ancak aynı zamanda iletişimin resmi, doğrudan ve bir dereceye kadar katılımcı olması, bireylerin çok iyi tanımadıkları kimselerle dahi kolaylıkla iş kurabilmeleri gibi farklı yönlerde kendini yansıtır.

Erillik boyutundaki yüksek bir skor toplumda işlerin rekabet, kazanma hırsı ve başarı ile yürüdüğünü; düşük yani daha feminen bir skor ise toplumda başkalarını düşünüp gözetmenin ve başarının göstergesinin yaşam kalitesi olarak kabul edildiğini gösterir. Amerikan kültüründe erillik yüksek olmakla birlikte bu durum kendini tipik Amerikan davranış örgüsünde belli eder. Hem erilliğin hem de bireyciliğin yüksek olması bu durumu açıklayabilir.

Belirsizlikten kaçınma toplumun, geleceğin hiçbir zaman bilinemeyeceği gerçeği ile nasıl başa çıktığına dair bilgi verir. Kısacası toplumu oluşturan bireylerin kuşkulu ya da bilinmeyen durumlarla ilgili kendilerini ne kadar tehdit altında hissettikleri ve bunlardan ne kadar kaçınmaya çalıştıklarına dair bir ölçüttür. Amerikan toplumunun bu boyutta elde edilen verileri düşük olmakla birlikte bu durum yeni fikirlerin kabul edilmesi, girişimin desteklenmesi, yeni ya da farklı bir şey deneme isteğinin yüksek olması gibi alanlarda kendini belli eder.

Zaman yönelimi, her bir toplumun günümüz ve gelecekle ilgili zorlu olaylarla baş etmeye çalışırken bir yandan da geçmişi ile bazı bağlarını nasıl koruması gerektiğine dair bilgiler verir. Normatif toplumlar bu boyutta düşük bir skor almaktadır. Amerikan toplumu da kültürün bu boyutunda düşük bir derecelendirmeye sahip olup normatif olarak sınıflandırılmıştır. Amerikan şirketleri performanslarını kısa vadeli

⁴⁹⁶ The Hofstede Centre, United States, (01.05.2015) <http://geert-hofstede.com/united-states.html>

olarak ölçerler, bu da bireyleri iş alanında çabuk sonuçlar alacak şekilde yönlendirmektedir.

Müsamaha boyutu, bireylerin arzu ve dürtülerini kontrol etmeye çalışmalarıyla ilgili bilgiler verir. Görece düşük kontrol, kendine müsamahanın yüksek olduğunu gösterir. Kültürün bu boyutunda Amerikan toplumu yüksek bir değer gösterir.⁴⁹⁷

ABD gayrisafi yurt içi hasılası satın alma gücü paritesine göre 2014 itibariyle 17,46 trilyon dolardır ve dünyada Avrupa Birliği'ni de sıralamaya katacak olursak 3. sıradadır. Bunda hizmet sektörünün payı % 77,7, endüstrinin payı % 20,7, tarımın payı ise % 1,6'dır. Yine 2014 itibariyle gerçek iktisadi büyüme oranı % 2,4'dür. Kişi başına düşen milli gelir yıllık 54.800 dolar olup bu açıdan dünyada 19. sıradadır. Toplam iş gücü işsizler de dâhil olmak üzere 156 milyon kişidir. Bu alanda dünyada 4. sıradadır. 2014 yılı itibariyle işsizlik oranı % 5,6'dır. 2014 yılında 1,61 trilyon dolarlık ihracat, 2,334 trilyon dolarlık ithalat gerçekleşmiştir. İhracat partnerlerinde Kanada %19 ile ilk sıradayken, ithalat partnerlerinde Çin %19,6 ile ilk sırada yer alır.⁴⁹⁸

4.5.2. Birleşik Arap Emirlikleri

Basra Körfezi emirlik ülkeleri 19. yüzyıl anlaşmalarıyla Birleşik Krallık'a savunma ve dış ilişkilerini yönetmelerinde imtiyazlar tanımıştır. 1971 yılında bu emirliklerden altı tanesi – Abu Dabi, Acman, Füceyre, Şarcah, Dubai ve Ümmü'l-Kayveyn– Birleşik Arap Emirlikleri (BAE)'ni kurmak üzere bir araya gelmiştir. Günümüzde BAE bu emirliklere ek olarak Resü'l-Hayme emirliğinin de dâhil olduğu yedi emirlikten oluşmaktadır. BAE'nin kişi başı gayrisafi milli hasılası Batı Avrupa ülkeleri ile aynı kulvardadır. Yüksek petrol, turizm, emlak ve finans gelirleri ile ılımlı dış politikası BAE'nin bölge ilişkilerinde hayati bir rol üstlenmesini sağlamıştır. 30 yıldan fazladır petrol ve küresel finans ilişkileri BAE'nin ekonomisinde başı çekmiştir. Yine de 2008 – 2009 yıllarında petrol fiyatlarındaki düşüş, emlak fiyatlarındaki dibe vurma ve uluslararası bankacılık krizi BAE'yi ciddi anlamda etkilemiştir. BAE Orta Doğu'nun diğer bölgelerinde görülen Arap Baharı'ndan özellikle kaçınmış ancak Mart 2011'de politik aktivistler ve entellektüellerin yönetimde daha geniş bir halk katılımının

⁴⁹⁷ The Hofstede Centre, United States, (01.05.2015)

⁴⁹⁸ CIA, The World Factbook: United States of America, (27.04.2015)

çağrısını yapmak üzere imzaladığı bir dilekçe internette geniş bir yankı uyandırmıştır. Doğabilecek potansiyel karmaşayı engellemek adına hükümet daha fakir olan kuzey emirliklerine ve politik reform savunucularına yönelik 1,6 milyar dolarlık bir altyapı yatırım planını duyurmuştur.⁴⁹⁹

2013 verilerine göre nüfusu 9.346.000 olan Birleşik Arap Emirlikleri'nin başkenti Abu Dhabi'dir. Nüfusun yüzde 19'u Emirlik vatandaşı, %23'ü Arap ve İranlılar, %50'si Güney Asyalılar, %8'i diğer milletlerden oluşmaktadır. Resmi dili Arapça olmasına rağmen yabancı popülasyon nedeniyle İngilizce de ağırlıklı olarak kullanılır. Farsça ve Urduca da en sık kullanılan diller arasında yer alır. Devletin resmi dini İslam olup (%76), %9 Hristiyan, %5 Hindu ve Budist nüfus bulunmaktadır. 25- 54 yaş arası nüfus toplam nüfusun %61,5'ine denk gelmektedir. 65 yaş ve üstü nüfus ise sadece %1 civarındadır. Yine nüfusun %85,3'ü kentlerde yaşamaktadır.⁵⁰⁰

Güç aralığı kısaca bir toplumdaki bireylerin birbirleriyle eşit olmaması ve kültürün bu eşitsizlik üzerindeki etkisini inceleyen boyuttur ve BAE'de toplumu oluşturan bireyler herhangi bir gerekçeye ihtiyaç duymadan toplumda herkesin bir yerinin olduğu hiyerarşik bir yapıyı kabul etmiştir. Merkezileşme popüler ve kabul gören bir tutumdur. Öte yandan bireycilik ve kolektivizm açısından BAE, daha toplulukçu bir toplum olarak kabul edilebilir. Sadakat, kolektivist toplumlarda büyük bir öneme sahip olmakla birlikte diğer tüm toplumsal kural ve düzenlemelerin üzerinde bir yere sahiptir. Erillik boyutunda ortalama bir değer veren BAE, ne eril ne de dişil eğilimlerin ağır bastığı bir toplum olarak kabul edilebilir. BAE belirsizlikten kaçınmada yüksek bir eğilim göstermekte ve dünyada önde gelen ülkeler arasında yer almaktadır. Böyle toplumlarda kurallar doğru işlemiyor olsa dahi kuralların varlığına içsel bir ihtiyaç duyulur.⁵⁰¹

Gayrisafi yurt içi hasılası satın alma gücü paritesine göre 2014 itibariyle 605 milyar dolardır ve dünyada Avrupa Birliği'ni de sıralamaya katacak olursak 33. sıradadır. Hizmet sektörünün payı % 40,5 endüstrinin payı % 58,9 tarımın payı ise %

⁴⁹⁹ CIA, The World Factbook: United Arab Emirates, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ae.html> (29.04.2015)

⁵⁰⁰ The World Bank, Data: United Arab Emirates, <http://data.worldbank.org/country/united-arab-emirates> (28.04.2015)

⁵⁰¹ The Hofstede Centre, United Arab Emirates, (30.04.2015)

0,6'dır. Yine 2014 itibariyle gerçek iktisadi büyüme oranı % 4,3'tür. Kişi başına düşen milli gelir yıllık 65.000 dolar olup dünyada 13. sıradadır. Toplam iş gücü 4,891 milyon kişidir. İşsizlik oranı %2,4 civarındadır. Bu alanda dünyada 17. sıradadır. 2014 yılında 404,7 milyar dolarlık ihracat, 271,7 milyar dolarlık ithalat gerçekleşmiştir. İhracat partnerlerinde Japonya %14,6 ile ilk sıradayken ithalat partnerlerinde Çin %14,7 ile ilk sırada yer alır.⁵⁰²

BAE'de normal bankacılık faaliyetlerinin yanında daha çok yabancı piyasalara, kıyı bankacılığına ve yatırım bankacılığına yönelik olarak kurulmuş bir finans merkezi de bulunmaktadır. 2005 yılında kurulan ve BAE'nin diğer mevzuatına göre kendi ayrı mevzuatı, mahkemeleri ve düzenleyici kuruluşu olan bu finans merkezi, Dubai International Financial Centre olarak adlandırılmakta olup 2015 Mayıs itibariyle çoğunluğu yabancı 480 finansal kuruluşa ev sahipliği yapmaktadır.⁵⁰³ Dubai'de kurulu bu finans merkezinin yanında Abu Dhabi'de de bir başka finans merkezi de kurulmaktadır.

4.5.3. Bahreyn

Bahreyn, Suudi Arabistan'ın doğu kıyısı ve Katar yarımadası arasında yer alan bir ada ülkesidir. Yüz ölçümü 760 kilometrekaredir. Nüfusun % 88,7'si kentleşmiştir. Başkenti Manama olan Bahreyn, 30 adanın meydana getirdiği büyük çoğunluğu Müslüman bir ülkedir. Nüfusun %70,3'ü Müslüman, % 14,5'i Hristiyan, % 9,8'i Hindu, % 2,5'i Budist, % 0,6'sı Musevi, % 1'den azı yerel dinlere mensup, % 1,9'u bağımsız, % 0,2'si diğer dinlere mensuptur (2010). Ülkedeki etnik gruplar şu şekilde dağılmıştır: %46 Bahreynli, %45,5 Asyalı, %4,7 diğer Araplar, %1,6 Afrikalılar, %1 Avrupalılar, %1,2 diğerleri (2010 tahmini verileri).⁵⁰⁴

Nüfusu 1.314.089 olup Birleşmiş Milletler verilerine göre toplam nüfusun neredeyse %55'ini göçmenler oluşturmaktadır (2013 ve Temmuz 2014 tahmini verileri). Nüfusun yaş aralıklarına göre dağılımı ise şöyledir: ⁵⁰⁵

⁵⁰² CIA, The World Factbook: United Arab Emirates, (29.04.2015)

⁵⁰³ Dubai International Financial Centre, About DIFC, <http://www.difc.ae/discover-difc> (29.04.2015)

⁵⁰⁴ CIA, The World Factbook: Bahrain, (29.04.2015) <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ba.html>

⁵⁰⁵ CIA, The World Factbook: Bahrain, (29.04.2015)

- 0- 14 yaş: %19,7 (erkek 131.698- kadın 127.663)
- 15- 24 yaş: %15,9 (erkek 117.156- kadın 91.477)
- 25- 54 yaş: %56,2 (erkek 483.449- kadın 254.627)
- 55- 64 yaş: %5,5 (erkek 47.172- kadın 25.354)
- 65 yaş ve üstü: %2,7 (erkek 17,10- kadın 18.387) (2014 tahmini verileri.)

Bahreyn’de kadınların iş gücüne katılımı sadece yüzde 15 oranındadır. Daha fazla kız çocuğunun eğitime erişiminin artması ve yabancı kültürlerin etkisinin kadınların rollerine dair geleneksel bakış açısını manipüle etmesi sayesinde bu oran artmaktadır. Hükümette kadın temsilci bulunmamaktadır.⁵⁰⁶

Bahreyn’in en büyük adaları Bahreyn, Muharraq ve Sitra’dır. Ülkedeki resmi dili Arapça’dır. Geçmişte Birleşik Krallık ile yapılan anlaşmaların da etkisiyle ticari ve günlük hayatta İngilizce’nin kullanım alanı çok geniştir.⁵⁰⁷ 1783’te Sünni El Halife ailesi Bahreyn’de yönetime geçmiş ve ardından 19. yüzyıl boyunca Birleşik Krallık’la bir dizi antlaşma yaparak Bahreyn’in Birleşik Krallık’ın himayesi altına girmesini sağlamıştır. Birleşik Krallık’ın himayesinde geçen sürenin ardından Bahreyn 1971 yılında bağımsızlığını kazanmıştır. Ülke, petrol işleme ve rafineri sektörlerine önem vermiş ve ayrıca uluslararası bir bankacılık merkezi haline gelmiştir. Bahreyn’in küçük yüz ölçümü ve körfez ülkeleri arasındaki merkezi konumu, uluslararası ve kendinden daha geniş komşu ülkeler ile olan ilişkilerinde hassas bir dengeleyici rol üstlenmesini gerektirmiştir. Sünni hükümet büyük Şii nüfusu ile ilişkileri idare etmekte zaman zaman zorlanmıştır. 2011 başlarında bölgedeki diğer ülkelerde görülen Arap Baharı hareketine bağlı olarak Bahreyn’deki hükümet de benzer protestolarla karşılaşmıştır.⁵⁰⁸

Hofstede çalışmalarına göre Arap ülkeleri genel olarak güç aralığında çok yüksek bir puan ortaya koymaktadır. Bahreyn’deki halk hem iş alanında hem de sivil

⁵⁰⁶ Everyculture.com, Countries and their cultures: Bahrain, (26.04.2015) <http://www.everyculture.com/A-Bo/Bahrain.html#ixzz3YSmdCYqb>

⁵⁰⁷ İstanbul Ticaret Odası (1983), Bahreyn, (29.04.2015) <http://www.ito.org.tr/itoyayin/0014906.pdf>

⁵⁰⁸ CIA, The World Factbook: Bahrain, (29.04.2015)

yaşamda liderlerin orantısız bir güce sahip olmalarını doğal karşılamaktadır ancak Arap Baharı'nın ardından halk yavaş yavaş bu durumu sorgulamaya başlamıştır ve güçlü hiyerarşiye karşı sık sık protestolar yapılmıştır.

Arap ülkeleri genel olarak daha toplulukçu toplumlar olduklarını gösterir şekilde, bireycilik skalasında nispeten düşük bir değer ortaya koymaktadır. Aynı durum Bahreyn için de geçerlidir. Ülkede aile bağları oldukça kuvvetli olmakla birlikte vatandaşların çoğu Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki ait olma basamağıyla ilgilenmektedir. Kısacası aile yaşamlarında daha toplulukçu bir yaklaşım sergilemektedir. Ancak iş yerlerinde bu durum yerini daha bireyci bir yaklaşıma bırakmaktadır.

Bahreyn'de erilik ve dişillik ayrımı farklı seviyelerde kendini göstermektedir. Halk genelde aile arasında ve evlerinde, daha iyi aile ilişkileri kurmanın çok büyük önem kaydettiği dişil değerleri benimsemişken sivil yaşamda ve iş yerlerinde daha eril bir tavır benimsemiştir.

Bahreyn halkında belirsizlikten kaçınma durumu yüksek olarak görülmektedir. Zira halkın büyük bir çoğunluğu petrolden elde edilen kazançla refah düzeyinde iyiye doğru bir düzelmeyi ilk elden tecrübe etmişlerdir. Ancak halk, petrolün yenilenemez bir enerji kaynağı olmasından dolayı bir gün bu refah düzeyinin değişebileceğinin de bilincinde olduğundan son dönemde özellikle İslami bankacılık faaliyetleri ciddi boyutta artış göstermiştir. Yine aynı sebepten Bahreyn geleneksel olarak kısa dönemli zaman yönelimini benimsemiştir.⁵⁰⁹

Bahreyn'in gayrisafi yurt içi hasılası 2014 itibarıyla 61,56 milyar dolardır ve dünyada Avrupa Birliği'ni de sıralamaya dâhil edersek 102. sıradadır. Bunda hizmet sektörünün payı % 52,6, endüstrinin payı % 47,1, tarımın payı ise % 0,3'tür. Başlıca endüstri alanları petrol işleme ve rafinerileri, alüminyum, demir peletleme, gübre üretimi, İslami bankacılık ve kıyı bankacılığı, sigortacılık, gemi inşası ve turizmdir. Yine 2014 itibarıyla gerçek iktisadi büyüme oranı %3,9'dur. Kişi başına düşen milli gelir yıllık 51.400 dolar olup dünyada 21. sıradadır. İş gücü 738.000 kişidir. Bu alanda

⁵⁰⁹ The Hofstede Centre, Saudi Arabia & United Arab Emirates, (30.04.2015)

dünyada 152. sıradadır. 2014 yılı itibariyle işsizlik oranı %3,8'dir. 2014 yılında 22 milyar dolarlık ihracat, 14,28 milyar dolarlık ithalat gerçekleşmiştir. 31 Aralık 2014 itibariyle dış borç 18,72 milyar dolar olarak hesaplanmış olup bu alanda dünyada 85. sıradadır.⁵¹⁰

Bahreyn Orta Doğu'nun en serbest ekonomilerinden biri olup dünyanın ise 18. en serbest ekonomisine sahiptir.⁵¹¹ Ülkenin büyük çoğunluğunun, bölgeye özel petrol talebi nedeniyle başta İslami bankacılık olmak üzere çeşitli bankacılık ve finans hizmetlerinden faydalandığı söylenebilir.⁵¹²

4.5.4. Birleşik Krallık

Birleşik Krallık parlamenter demokrasi, edebiyat ve bilimin ilerlemesinde tarihte önemli bir yere sahiptir. 19. yüzyılda refah döneminin zirvesindeyken Britanya İmparatorluğu dünya yüzeyinin yaklaşık dörtte birine yayılmış durumdaydı. 20. yüzyılın ilk yarısı, 1. ve 2. Dünya Savaşları ve İrlanda Cumhuriyeti'nin Birleşik Krallık'tan çekilmesi ile birlikte Birleşik Krallık'ın gücünün ciddi anlamda azalışına sahne olmuştur. Yüzyılın ikinci yarısı ise imparatorluğun parçalanması ve Birleşik Krallık'ın kendini modern ve refah bir Avrupa ülkesi halinde tekrar inşa etmesine şahitlik etmiştir. Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'nin beş daimi üyesinden biri ve NATO'nun kurucu üyelerinden olarak Birleşik Krallık dış politikaya global bir yaklaşım göstermektedir. Birleşik Krallık her ne kadar Avrupa Ekonomik ve Parasal Birliği'nin dışında kalmayı tercih etmiş olsa da aynı zamanda Avrupa Birliği'nin de aktif bir üyesidir. İskoç Parlementosu, Galler Millet Meclisi ve Kuzey İrlanda Millet Meclisi 1999 yılında kurulmuştur. Geri kalan gelişmeler barış sürecindeki dalgalanmalar sebebiyle Mayıs 2007'ye kadar duraklatılmış olup Mart 2010'da yetki verme süreci tamamlanmıştır.⁵¹³

⁵¹⁰ CIA, The World Factbook: Bahrain, (29.04.2015)

⁵¹¹ Heritage.org, 2015 Index of Economic Freedom: Country rankings, (26.04.2015) <http://www.heritage.org/index/ranking>

⁵¹² Noura AYLAL, "Bahrain Calling", **Arabian Business.com**, 25 Nisan 2008 (26.04.2015) <http://www.arabianbusiness.com/bahrain-calling-186831.html>

⁵¹³ CIA, The World Factbook: United Kingdom, (26.04.2015) <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/uk.html>

Başkenti Londra olan Birleşik Krallık'ın toplam nüfusu, 2013 itibariyle yaklaşık 64 milyondur.⁵¹⁴ Ülkenin en kalabalık şehri 10 milyonu aşkın nüfusuyla başkent Londra'dır. Onu Manchester ve Birmingham izlemektedir. Nüfusun 82,3'ü kentleşmiştir.

Ülkede İngilizce ve lehçeleri konuşulmakta olup en kalabalık ikinci etnik grup %2,3 ile Hindistanlılardır. Pakistanlılar da %1,9 ile üçüncü sırada gelmektedir. Nüfusun %59,5'i Hristiyan, %4,4'ü Müslüman, %1,3'ü Hindu olup, %25,7'si herhangi bir dine mensup değildir. 25- 54 yaş arası nüfus, %41 ile en kalabalık grubu oluştururken bunu %17,5 ile 65 yaş ve üstü, %17,3 ile 0- 14 yaş arası nüfus izlemektedir.⁵¹⁵

Birleşik Krallık güç aralığı sıralamasında en düşük ülkeler arasında yer almaktadır. Toplumu oluşturan bireyler arasındaki eşitsizliğin minimize edilmesi gerektiği görüşü yaygındır. İlginç bir şekilde yüksek sınıfların güç aralığı indeksi çalışan sınıfa oranla daha düşük çıkmakta yani güç eşitliği muktedirler tarafından daha fazla benimsenmektedir. Adalet ve eşitlik inancı insanlara eşit davranılması gerektiği görüşünü destekler.

Birleşik Krallık, Avustralya ve ABD'nin ardından dünyadaki en bireyci toplumlar arasında yer alır. Çocuklara küçük yaştan itibaren kendi çıkarlarını düşünmelerinin gerekliliği öğretilir. Çocuklar, özel yeteneklerinin ne olduğunu keşfedebilmeleri ve topluma nasıl fayda sağlayabileceklerini bulabilmeleri maksadıyla desteklenir. Bireysel mutluluğun kişinin kendini gerçekleştirme ile elde edilebileceği inancı yaygındır.

Erillik boyutunda Birleşik Krallık eril bir eğilim gösterir. Yabancılar için karmaşa yaratan bu durumun ana sebebi, Birleşik Krallık toplumunun bilinen alçak gönüllülük düsturu ile çelişen başarı odaklı değer yargısı sistemidir. Britanyalıları anlayabilmenin kritik noktası satır aralarını okuyabilmekten geçer zira söylenen şey her daim anlatılmak istenen şey olmayabilir. İskandinav kültürleri gibi feminen kültürlerin aksine Britanya toplumunu oluşturan bireyler çalışmak için yaşarlar.

⁵¹⁴ Office for National Statistics, (26.04.2015) <http://www.ons.gov.uk/ons/guide-method/compendiums/compendium-of-uk-statistics/population-and-migration/index.html>

⁵¹⁵ CIA: The World Factbook: United Kingdom, (26.04.2015)

Belirsizlik boyutuyla ilgili yapılan incelemelerde Britanya toplumunun oldukça düşük bir belirsizlikten kaçınma eğilimi gösterdiği tespit edilmiştir. Bireyler, planlarını değiştirebilme, yeni durumlara adapte olabilme konusunda becerikli ve geleceğin ne getireceğini bilmeden yaşamaktan mutludurlar.

Zaman yöneliminde normatif toplumlar düşük bir skor almaktadır. Ancak bu boyutta ortalama bir değer veren Birleşik Krallık kültürü için baskın bir tercih belirtilmesi mümkün değildir.

Müsamaha boyutuna bakılacak olursa Britanya kültürü bireylerin yaşamdan zevk almak ve eğlenmek bakımından kendi dürtü ve arzularını fark etmekte ve gerçekleştirmekte istekli oldukları bir kültür olarak sınıflandırılmıştır. Bireyler pozitif bir tavır ve daha optimistik yaklaşımlara sahiptirler.⁵¹⁶

Gayrisafi yurt içi hasılası satın alma gücü paritesine göre 2014 itibariyle 2,435 trilyon dolardır ve dünyada Avrupa Birliği'ni de sıralamaya katacak olursak 11. sıradadır. Hizmet sektörünün payı %78,8 endüstrinin payı %20,6 tarımın payı ise %0,6'dır. Yine 2014 itibariyle gerçek iktisadi büyüme oranı %3,2'dir. Kişi başına düşen milli gelir yıllık 37.700 dolar olup dünyada 44. sıradadır. Toplam iş gücü 32,59 milyon kişidir. İşsizlik oranı %5,7 civarındadır. Bu alanda dünyada 59. sıradadır. 2014 yılında 503,4 milyar dolarlık ihracat, 686 milyar dolarlık ithalat gerçekleşmiştir. İhracat partnerlerinde %13,8 ile İsviçre ile ilk sıradayken ithalat partnerlerinde ise Almanya %13,9 ile ilk sırada yer alır.⁵¹⁷

4.5.5. Lübnan

Lübnan 10.400 kilometrekare yüz ölçümüne sahip olup, Orta Doğu'da Suriye ve İsrail'in arasında konumlanmış ve Akdeniz'e kıyısı olan bir ülkedir. 1. Dünya Savaşı'nı takiben Fransa, eski Osmanlı İmparatorluğu vilayeti olan Suriye'nin kuzey kısmının yönetimini ele geçirmiştir. Fransızlar 1920'de Lübnan sınırını oluşturmuş ve bu bölgeye 1943'te bağımsızlığını vermiştir. Bağımsızlığını kazandıktan sonra konumu nedeniyle bölgesel finans ve ticaret merkezi olmasından kaynaklı refah dönemleri yaşamış fakat ülkenin bölünmüş etnik yapısı nedeniyle dönem dönem politik

⁵¹⁶ The Hofstede Centre, United Kingdom, (01.05.2015)

⁵¹⁷ CIA: The World Factbook: United Kingdom, (26.04.2015)

karışıklıklarla da uğraşmıştır. 1975 – 1990 yılları arasında tahmini 120.000 ölümle sonuçlanan iç savaş dönemini yıllar süren sosyal ve politik istikrarsızlıklar takip etmiştir. Mezhepçilik Lübnan’daki politik hayatın önemli bir anahtarıdır. Komşu ülke Suriye, Lübnan’ın dış ve iç politikalarını tarihsel olarak etkilemiş olup ordusu da Lübnan’ı 1976’dan 2005 yılına kadar işgal etmiştir. Lübnan Hizbullah’ı ve İsrail karşılıklı çatışmalarına Suriye’nin çekilmesinden sonra da devam etmiş olup 2006’da kısa bir savaşa girmişlerdir. Lübnan’ın İsrail ve Suriye ile olan sınır sorunu hâlâ çözümlenememiştir. ⁵¹⁸

Başkenti Beyrut olan ülkenin nüfusu 4,467 milyondur. ⁵¹⁹ Nüfusun %95’ini Araplar, %4’ünü Ermeniler, %1’ini diğer milletlerden insanlar oluşturmaktadır. Birçok Hristiyan Lübnanlı kendini Arap olarak tanımlamamakla beraber antik Kenanlı olarak görür ve Fenikeliler olarak adlandırılmayı tercih ederler. Nüfusun yaş aralıklarına dağılımı ise şöyledir:

- 0- 14 yaş: %25,2
- 15- 24 yaş: %17,2
- 25- 54 yaş: %44,1
- 55- 64 yaş: %6,9
- 65 yaş ve üstü: %6,7 (2014 tahmini) ⁵²⁰

Resmi dil Arapça olmakla birlikte Fransızca, İngilizce ve Ermenice de kullanılan diller arasındadır. Ülke halkının %54’ü Müslüman (%27 Sünni, %27 Şii), %40,5’i Hristiyan, %5,6’sı Dürzi, çok küçük bir kısmı Musevi, Bahai, Budist, Hindu ve Mormon’dur. Nüfusun %87,7’si kentleşmiştir.

⁵¹⁸ CIA, The World Factbook: Lebanon, (30.04.2015) <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/le.html>

⁵¹⁹ The World Bank, Lebanon, (28.04.2015) <http://data.worldbank.org/country/lebanon>

⁵²⁰ Index Mundi, Lebanon Demographics Profile 2014, (30.04.2015) http://www.indexmundi.com/lebanon/demographics_profile.html

Güç aralığı boyutu bağlamında Lübnan'da toplumu oluşturan bireyler herhangi bir gerekçeye ihtiyaç duymadan toplumda herkesin bir yerinin olduğu hiyerarşik bir yapıyı kabul etmiştir. Merkezileşme popüler ve kabul gören bir tutumdur.⁵²¹

Lübnan daha toplulukçu bir toplum olarak kabul edilebilir. Sadakat toplulukçu toplumlarda büyük bir öneme sahip olmakla birlikte diğer tüm toplumsal kural ve düzenlemelerin üzerinde bir yere sahiptir. Toplum, herkesin dâhil olduğu grubun üyeleri için belirli bir sorumluluk aldığı ve bu bağlamda sağlam ilişkilere dayalı bir yapı olarak kabul edilir.

Erillik boyutunda Lübnan daha eril yani yüksek oranda başarıya odaklı ve bu hırstan beslenen bir toplumdur. İnsanlar, çalışmak için yaşarlar. Yöneticilerin ise etkili ve kararlı olmaları beklenir. Rekabet ve performansla ilgili çatışmalar başarıya kavgaları vererek sonuçlandırılır.

Belirsizlikten kaçınma boyutunda Lübnan, herhangi bir baskın eğilim gösteren bir kültür yapısına sahip değildir.

Zaman yönelimi boyutunda Lübnan kültürü normatif bir değere sahiptir. Bu tarz toplumlarda bireyler mutlak gerçeğin ortaya çıkartılması konusunda şiddetle alakalıdır. Geleneklere oldukça fazla saygı duyarlar ve geleceğe dair yatırım yapma ya da işleri çabuk kazançla kestirmeden halletme konusunda daha düşük bir eğilim gösterirler.

Müsamaha boyutunda Lübnan daha çok baskılanmış bir toplum özelliği gösterir. Toplumda sinizm ve pesimizm eğilimi fazladır. Bireyler davranışlarının sosyal normlara göre düzenlenmesi gerektiğini düşünürler.⁵²²

Gayrisafi yurt içi hasılası satın alma gücü paritesine göre 2014 itibariyle 80,51 milyar dolardır ve dünyada Avrupa Birliği'ni de sıralamaya katacak olursak 88. sıradadır. Hizmet sektörünün payı % 72,6 endüstrinin payı % 21,1 tarımın payı ise % 6,3'tür. Yine 2014 itibariyle gerçek iktisadi büyüme oranı % 2,3'tür. Kişi başına düşen milli gelir yıllık 17.900 dolar olup dünyada 90. sıradadır. Toplam iş gücü 1,481 milyon

⁵²¹ The Hofstede Centre, Lebanon, (01.05.2015) <http://geert-hofstede.com/lebanon.html>

⁵²² The Hofstede Centre, Lebanon, (01.05.2015)

kişidir (buna sayısı 1 milyonu bulan yabancı iş gücü dâhil edilmemiştir). Bu alanda dünyada 132. sıradadır. Nüfusun %28,6'sı 1999 tahmini verilerine göre yoksulluk sınırının altındadır. 2014 yılında 4,092 milyar dolarlık ihracat, 20,08 milyar dolarlık ithalat gerçekleşmiştir. İhracat partnerlerinde Birleşik Arap Emirlikleri %10,8 ile ilk sıradayken ithalat partnerlerinde Çin %11,9 ile ilk sırada yer alır.⁵²³

4.5.6. Rusya

12. yüzyılda kurulan Moskova Prenslığı, 200 yıldan fazla süren Moğol hâkimiyetinden kurtulmayı başarmış ve ardından adım adım etrafındaki diğer beylikleri fethederek genişlemiştir. 17. yüzyılın başlarındakki Romanov hanedanı bu genişleme politikasını sürdürerek Sibirya'dan Pasifik'e kadar uzanmıştır. 1682 – 1725 yılları arasında hüküm süren 1. Peter zamanında ise hegemonya, Baltık Denizi'ne kadar genişlemiş ve ülke Rusya İmparatorluğu adını almıştır. 19. yüzyıl boyunca Avrupa ve Asya'da daha da fazla toprak fethedilmiştir. 1904 – 1905 Rus – Japon Savaşı'ndaki yenilginin, bir parlamento kurulmasında ve birçok reformla sonuçlanan 1905'teki devrimde payı olmuştur. Rus Ordusu'nun 1. Dünya Savaşı'nda üst üste tekrarlayan yıkıcı yenilgileri, Rus İmparatorluğu'nun büyük şehirlerinde geniş yayılım gösteren isyanlara ve ardından da 1917'de hanedanın devrilmesine sebep olmuştur. Bunun ardından Vladimir Lenin başkanlığındaki komünistler kısa sürede yönetimi ele geçirmiş ve Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'ni kurmuşlardır. Vladimir Lenin'in ardından yönetime 1928 – 1953 yılları arasında Josef Stalin geçmiştir. Soğuk Savaş dönemi ve ardından Mihail Gorbaçov önderliğinde glasnost (açıklık) ve perestroyka (yeniden yapılandırma) kavramları öne sürülmüş ancak bu girişimleri Aralık 1991'de SSCB'nin 14 ayrı bağımsız cumhuriyete ayrılması takip etmiştir. Boris Yeltsin'in 1991 – 1999 yılları arasındaki başkanlık döneminde devam eden ekonomik ve politik karmaşa, Rusya'nın daha merkezi yarı-otoriter bir ülke şekline doğru meyletmesine sebep olmuştur. Başkan Putin'in dönemindeyse dış politika ülkenin jeopolitik etkisini artırmaya odaklanmış ve ekonomik büyüme devam etmiştir. Rusya, bünyesindeki Çeçen

⁵²³ CIA, The World Factbook: Lebanon, (30.04.2015)

isyan hareketini şiddetli bir şekilde bastırmış olsa da halen Kuzey Kafkasya'da şiddet devam etmektedir.⁵²⁴

Temmuz 2014 verilerine göre nüfusu 142.467.651 olan ülkenin %74'ü kentlerde yaşamaktadır. 11 milyonu aşan nüfusu ile başkent Moskova ülkenin en büyük şehridir. Nüfusun yaklaşık %54'ü kadınlardan oluşmaktadır. Nüfusun yaklaşık yarısını 25– 54 yaş arası halk oluşturmaktadır.⁵²⁵

Ülkedeki etnik gruplar şu şekilde dağılmıştır: %77,7'si Ruslar, %3,7'si Tatarlar, %1,4'ü Ukraynalılar, %1,1'i Başkurtlar, %1'i Çuvaşlar, %1'i Çeçenler, %14,1'i ise diğer halklardır. 2010 nüfus sayımına göre ülkede 190'dan fazla etnik grup temsil edilmektedir.

Resmi dil Rusça olmakla birlikte Dolganca, Tatarca, Almanca ve Çeçence en çok kullanılan diller arasındadır. Rus Ortodokslar ülkede en kalabalık nüfusu oluşturmakla birlikte kalabalık bir Müslüman topluluk da vardır. Yaklaşık yetmiş yıllık Sovyet yönetiminin mirası olarak herhangi bir dine mensup olmayan çok büyük bir topluluk da mevcuttur.⁵²⁶

Güç aralığı boyutunda Rusya, oldukça yüksek bir değer vermektedir. Muktedirlerin toplumdan oldukça uzak olduğu bir kültür yapısına sahiptir. Dünyanın en geniş topraklara sahip ülkesinin yüksek oranda merkezileşmiş olmasıyla da bu gerçeğin altı çizilmektedir. Ülkeye yapılan yabancı yatırımların 2/3'si Moskova'ya yapılmakla birlikte tüm finansal potansiyelin de %80'i yine burada yoğunlaşmıştır. Güçlü ve güçsüz arasındaki bu büyük farklılık statü sembollerinin de ciddi boyutta önem taşımasına yol açmaktadır. İş dünyasındaki davranışlar da bu statü sembollerini yansıtacak ve temsil edecek şekilde olmalıdır.

Bireycilik ve kolektivizm yönünden Rus toplumunda oldukça toplulukçu bir yapı gözlenmektedir. Öyle ki bu toplulukçu kültür dillerine de yansımıştır.

⁵²⁴ CIA, The World Fact Book: Russia, (28.04.2015) <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>

⁵²⁵ World Population Review, Russia Population 2015, (28.04.2015) <http://worldpopulationreview.com/countries/russia-population/>

⁵²⁶ CIA, The World Fact Book: Russia, (28.04.2015)

Rusya'nın erillik boyutundan düşük bir değer alması statü sembollerine verdiği önemle kıyaslandığında şaşırtıcı olabilir ancak daha yakından bakıldığında bireyler kendileri hakkında oldukça alçak gönüllüdürler. Baskın davranış yöneticilerden geldiğinde kabul edilebilir ancak akranlar ve statü bakımından eşit olanlar arasında uygun görülmez. Bu bakımdan daha dışıl bir toplumdur.

Rus kültürü genel olarak çok yüksek oranda belirsizliklerden kaçınma eğilimine dayalıdır. Bununla paralel olarak belki de dünyanın en kompleks bürokrasilerinden birine sahiptir. Rus toplumunu oluşturan bireyler genellikle konteks ve söz konusu çalışmanın evveliyatı ile ilgili bilgi almak isterler.

Rusya'nın zaman yönelimi alanında yüksek değerler vermesi, Rus kültürünün daha pragmatik bir yaklaşım içinde olduğunu gösterir. Pragmatik toplumlarda genellikle doğru olan şey, zamana, duruma ve kontekse bağlıdır. Bireyler değişen şartlara göre geleneklerini adapte edebilir ve birikim yapma eğilimine girebilirler.

Müsamaha boyutunda Rusya daha çok baskılanmış bir toplum özelliği gösterir. Toplumda sinizm ve pesimizm eğilimi fazladır. Bireyler davranışlarının sosyal normlara göre kısıtlanması gerektiğini düşünürler.⁵²⁷

Gayrisafi yurt içi hasılası satın alma gücü paritesine göre 2014 itibariyle 3,5 trilyon dolardır ve dünyada Avrupa Birliği'ni de sıralamaya katacak olursak 7. sıradadır. Hizmet sektörünün payı % 59,7 endüstrinin payı % 36,3 tarımın payı ise %4'tür. Yine 2014 itibariyle gerçek iktisadi büyüme oranı % 0,5'tir. Kişi başına düşen milli gelir yıllık 24.800 dolar olup dünyada 69. sıradadır. Toplam iş gücü 75,25 milyon kişidir. İşsizlik oranı %4,9 civarındadır. Bu alanda dünyada 46. sıradadır. 2014 yılında 520,3 milyar dolarlık ihracat, 323,9 milyar dolarlık ithalat gerçekleşmiştir. İhracat partnerlerinde Hollanda %10,7 ile ilk sıradayken ithalat partnerlerinde Çin %16,5 ile ilk sırada yer alır.⁵²⁸

⁵²⁷ The Hofstede Centre, Russia, (01.05.2015)

⁵²⁸ CIA, The World Fact Book: Russia, (28.04.2015)

4.5.7. Japonya

On yıllar süren bir savaş halinin ardından 1603 yılında Tokugawa mutlak idaresi (ordu idareli hanedan hükümeti), politik olarak nispeten stabil ve dış mihraklardan izole uzun bir dönemi müjdelemiştir. 200 yıldan fazla bir süre bu politika, Japonya'nın kendi yerel kültürünün zenginleşmesine imkân vermiştir. Japonya 1854'te Amerika ile Kanagawa Antlaşması'nı imzaladıktan sonra limanlarını açmış ve ciddi oranda modernize olmaya ve sanayileşmeye başlamış; 19. yüzyılın sonları ve 20. yüzyılın başlarında Çin ve Rusya kuvvetlerini yenebilecek kadar gelişmiş bir bölgesel güç haline gelmiştir. Kore, Formosa (Tayvan) ve Güney Sahalin Adası'nı işgal eden Japonya, 1931 – 1932 yıllarında Mançurya'yı işgal etmiş ve 1937'de Çin'in tamamını işgal etmek üzere bir plan başlatmıştır. Japonya 1941'de Amerika'nın 2. Dünya Savaşı'na girmesini tetikleyecek hamleyi yaparak Amerikan kuvvetlerine saldırmış ve hemen ardından Doğu ve Güney Doğu Asya'nın büyük kısmını işgal etmiştir. 2. Dünya Savaşı'ndaki yenilgisinin ardından Japonya yaralarını sarmış ve önemli bir ekonomik güç ve Amerika'nın müttefiki haline gelmiştir. Ulusal birliğin sembolü olarak imparator tahtında kalmaya devam etse de seçilmiş politikacılar asıl karar verme gücünü ellerinde tutmaktadır. Emsalsiz bir büyümeyi takip eden 30 yılın ardından Japonya ekonomisi 1990'lardan başlayarak ciddi bir yavaşlama göstermiştir. Ancak ülke halen bir ekonomik güç olarak varlığını sürdürmektedir. Mart 2011'de gerçekleşen Japonya'nın tarihteki en şiddetli depremi ve ona eşlik eden tsunami felaketi Honşu Adası'nın kuzey kısmını yıkıma uğratmış, binlerce insanın ölmesine sebep olmuş ve birçok nükleer santralin hasar görmesine yol açmıştır. Bu felaket ülkenin ekonomisi ve enerji altyapısının tökezlemesine yol açmış ve doğal afetlerle başa çıkma kabiliyetini test etmiştir. Başbakan Shinzo Abe Aralık 2012'de tekrar seçilmiş ve o tarihten beri de Japonya'nın ekonomisini geliştirmek ve ülkenin uluslararası saygınlığını arttırmak amacıyla iddialı ekonomi ve güvenlik reformları ortaya koymuştur.⁵²⁹

127,3 milyonluk nüfusu⁵³⁰ ile dünyanın en yoğun ülkelerinden biri olan Japonya'nın başkenti ve en kalabalık şehri Tokyo'dur. %93'ü kentleşmiş olan nüfusun %98,5'ini Japonlar, %0,5'ini Koreliler, %0,4'ünü Çinliler oluşturmaktadır. Nüfusun

⁵²⁹ CIA, The World Fact Book: Japan, (28.04.2015) <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ja.html>

⁵³⁰ The World Bank, Japan, (28.04.2015) <http://data.worldbank.org/country/japan>

%25,8'i 65 yaş ve üzeridir. 2 – 54 yaş aralığı ise %38,1 ile en kalabalık grubu oluşturur. Ortalama yaş 46,1'dir ve bu oran dünya ortalamasının çok üzerindedir.

Şintoizm %83,9 ile en yaygın din olup bunu %71,4 ile Budizm, %2 ile Hristiyanlık, %7,8 ile diğer dinler takip etmektedir. Halkın büyük çoğunluğu Şintoizm ve Budizm'e beraber inanmaktadır.⁵³¹

Güç aralığı bağlamında Japonya, sınırda da olsa hiyerarşik bir toplum özelliği gösterir. Japon toplumunda bireyler her daim bulundukları her sosyal ortamda kendi hiyerarşik konumlarının bilincinde olarak davranmaktadır. Ancak yine de Japon toplumu diğer Asya kültürleri kadar hiyerarşik bir yapıya sahip değildir. Bazı yabancılar Japonya'yı, her kararın her bir hiyerarşik katman ve nihayetinde de Tokyo'da en üst mercii tarafından onaylanması gerektiğinden dolayı bürokrasinin fazla olduğu ve bu yüzden de işlerin daha yavaş aktığı bir yer olarak düşünebilirler. Ancak burada bir paradoks yatar ki diğer hiyerarşik toplumların aksine Tokyo'da tüm hiyerarşik basamakları atlayarak kendi başına karar alacak bir mercii de bulunmamaktadır. Aynı zamanda Japon toplumu her daim meritokratik bir toplum olagelmıştır.

Bireycilik ve kolektivizm bağlamında Japonya kolektivist bir toplum oluşunun emarelerini oldukça fazla göstermektedir. Ancak yine de diğer Asya toplumları kadar da kolektivist bir yapıya sahip değildir.

Japonya dünyadaki erillik boyutu en yüksek toplumlardan biridir. Yine de ılımlı bir dişil tarafı da var denebilir. Başarı, kazanma hırsı ve rekabet küçük yaşlardan itibaren önemli bir yer tutar.⁵³²

Japon toplumu belirsizlikten kaçınma boyutunda dünyanın en önde gelen ülkeleri arasındadır. Toplumu oluşturan bireyler sonucunu kestiremedikleri herhangi bir atılımdan kaçınmaya eğilimlidir. Japonya'da toplumsal hayatın günlük öğeleri bile reçeteye yazılmışçasına planlıdır denebilir. Her şey maksimum tahmin edilebilirlik ile planlanmıştır. Beşikten mezara hayat yüksek oranda ritüelleştirilmiştir ve seremonilerle sembolere sahiptir.

⁵³¹ CIA, The World Fact Book: Japan, (28.04.2015)

⁵³² The Hofstede Centre, Japan, (01.05.2015)

Japonya zaman yönelimi boyutu bakımından da oldukça yüksek bir değere sahip olmakla birlikte dünyanın en pragmatist toplumlarından biri olma özelliğini de gösterir. Bireyler yaşamlarını erdemli ve gerçekçi iyi örnekleri düstur alarak yaşarlar. Japon toplumundaki bireyler hayatlarını insanoğlunun yer yüzündeki tarihinde çok kısa bir an olarak görürler. Bu perspektiften bir çeşit ölümlülük durumu Japonlara yabancı veya garip bir kavram olarak gelmemektedir.

Müsamaha boyutuna bakılacak olursa bu boyutta Japonya daha çok baskılanmış bir toplum özelliği gösterir. Toplumda pesimizm eğilimi fazladır. Bireyler davranışlarının sosyal normlara göre kısıtlanması gerektiğini düşünürler.⁵³³

Gayrisafi yurt içi hasılası satın alma gücü paritesine göre 2014 itibariyle 4,8 trilyon dolardır ve dünyada Avrupa Birliği'ni de sıralamaya katacak olursak 5. sıradadır. Hizmet sektörünün payı %73,1, endüstrinin payı %25,7, tarımın payı ise %1,2'dir. Yine 2014 itibariyle gerçek iktisadi büyüme oranı %1,3'tür. Kişi başına düşen milli gelir yıllık 37.800 dolar olup dünyada 43. sıradadır. Toplam iş gücü 65,93 milyon kişidir. İşsizlik oranı %3,6 civarındadır. Bu alanda dünyada 30. sıradadır. 2014 yılında 710,5 milyar dolarlık ihracat, 811,9 milyar dolarlık ithalat gerçekleşmiştir. İhracat partnerlerinde %18,8 ile ABD ile ilk sıradayken ithalat partnerlerinde Çin %21,7 ile ilk sırada yer alır.⁵³⁴

4.5.8. Kore Cumhuriyeti (Güney Kore)

Tarihinin büyük bir kısmında bağımsız bir krallık olan Kore, Rus – Japon Savaşı'nı müteakiben 1905'te Japonya tarafından işgal edilmiştir. 1910'da resmi olarak yarımada'nın tamamını topraklarına katmıştır. Kore, Japonya'nın 1945'te Amerika Birleşik Devletleri'ne teslim olmasının ardından bağımsızlığını tekrar kazanmıştır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Kore yarımadasının güney yarısına demokratik bir devlet olan Kore Cumhuriyeti, kuzey yarısına ise komünist bir devlet olan Kore Demokratik Halk Cumhuriyeti kurulmuştur. 1950 – 1953 yılları arasındaki Kore Savaşı sırasında Amerika ve Birleşmiş Milletler'e ait askeri birlikler Güney Kore'nin Çin ve Sovyetler Birliği tarafından desteklenen Kore Demokratik Halk

⁵³³ The Hofstede Centre, Japan, (01.05.2015)

⁵³⁴ CIA, The World Factbook: Japan, (01.05.2015)

Cumhuriyeti işgalinden korunması için Kore Cumhuriyeti saflarında savaşmıştır. 1953'teki ateşkes, yarımadayı 38. paralel civarında bir hat boyunca devam eden bir silahsız bölge ile ikiye ayırmıştır. Park Chung-hee 1961 darbesiyle ülke yönetimini ele geçirmiştir. 1961 – 1979 yılları arasındaki yönetimi boyunca Güney Kore, kişi başı gelirin Kuzey Kore'nin kabaca 17 katına çıktığı hızlı bir ekonomik büyüme kazanmıştır. Güney Kore, ilk serbest başkanlık seçimini revize edilmiş demokratik bir anayasa ile 1987 yılında gerçekleştirmiş ve bu seçimde Kore Cumhuriyeti ordusu eski generallerinden Roh Tae-woo seçimi az bir farkla kazanmıştır. 1993 yılında Kim Young-sam (1993 – 1998) Güney Kore'nin demokratik döneminin ilk sivil başkanı olmuştur. Başkan Kim Dae-jung (1998 – 2003) Güney Kore demokrasisine katkılarından ve Kuzey Kore ile ilişkilerindeki olumlu yaklaşımlarından dolayı 2000 yılında Nobel Barış Ödülü'nü kazanmıştır. Kore Cumhuriyeti'nin eski başkanı Park Chung-hee'nin kızı Başkan Park 2013 Şubat'ında başa geçmiş ve Güney Kore'nin ilk kadın lideri olmuştur. Güney Kore, Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'nde geçici bir koltuk sahibi olmuş (2013 – 2014) ve 2018 Kış Olimpiyatları'na ev sahipliği yapmaya hak kazanmıştır. Kuzey Kore'nin 2010 yılında bir Güney Kore gemisi ve adasına saldırması, birçok sefer nükleer ve füze testleri yapması ve Kuzey Kore'deki Kaesong Endüstriyel Kompleksi'ni 2013 yılında beş aylık süreyle kapatmasıyla öne çıkan fikir ayrılıkları Kore ülkeleri arasındaki ilişkilere geçtiğimiz on yılda damgasını vurmuştur.⁵³⁵

Başkenti Seul olan ülkenin nüfusu 50,22 milyon civarındadır.⁵³⁶ Yüz ölçümü 99.720 kilometrekaredir. Oldukça homojen bir etnik grubun yaşadığı ülkede Korece'den sonra en fazla konuşulan dil İngilizce'dir.

Nüfusun %82,4'ü kentleşmiş olup 25– 54 yaş aralığındaki halk %47,3 ile en kalabalık grubu oluşturur. Ortalama yaş 40,2'dir. Halkın %31,6'sı Hristiyan olup Protestanlar en büyük grubu oluşturmaktadır. %24,2 ile Budistler ikinci en kalabalık gruptur.⁵³⁷

⁵³⁵ CIA, The World Factbook: Korea, (01.05.2015) <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ks.html>

⁵³⁶ The World Bank, Korea Rep. (01.05.2015) <http://data.worldbank.org/country/korea-republic>

⁵³⁷ CIA, The World Factbook: Korea, (01.05.2015)

Güç aralığı boyutuna bakıldığında Güney Kore, hiyerarşik bir toplumdur, diğer bir ifadeyle toplumdaki bireyler herkesin bir yerinin olduğu ön kabulüyle hiyerarşik yapıyı normal bulurlar.

Bireycilik ve kolektivizm açısından Güney Kore daha kolektivist bir toplum olarak kabul edilebilir. Sadakat, kolektivist toplumlarda büyük bir öneme sahip olmakla birlikte diğer tüm toplumsal kural ve düzenlemelerin üzerinde bir yere sahiptir.

Erillik boyutunda Güney Kore, daha çok dişil bir toplum eğilimi gösterir, “yaşamı idame ettirebilmek için çalışmak” başarı hırsından üstündür. İnsanlar eşitliğe, dayanışmaya ve yaşam kalitesine önem verirler.

Güney Kore belirsizlikten kaçınmada dünyada en önde gelen ülkelerdendir. Böyle toplumlarda kurallar doğru işlemiyor olsa dahi kuralların varlığına içsel bir ihtiyaç duyulur. Kesinlik ve dakiklık temel normlardandır.

Zaman yönelimi bakımından Güney Kore yine oldukça yüksek bir değere sahip olmakla birlikte dünyanın en pragmatist toplumlarından biri olma özelliğı gösterir. Bireyler yaşamlarını erdem ve gerçekçi iyi örnekleri düstur olarak yaşarlar.

Müsamaha boyutunda Güney Kore, daha çok baskılanmış bir toplum özelliğı gösterir. Bireyler davranışlarının sosyal normlara göre düzenlenmesi gerektiğini düşünürler.⁵³⁸

Gayrisafi yurt içi hasılası satın alma gücü paritesine göre 2014 itibariyle 1,786 trilyon dolardır ve dünyada Avrupa Birliğı’ni de sıralamaya katacak olursak 14. sıradadır. Hizmet sektörünün payı %58,9 endüstrinin payı %38,7 tarımın payı ise %2,4’tür. Yine 2014 itibariyle gerçek iktisadi büyüme oranı %3,5’tir. Kişi başına düşen milli gelir yıllık 35.400 dolar olup dünyada 46. sıradadır. Toplam iş gücü 26,43 milyon kişidir. İşsizlik oranı %3,3 civarındadır. Bu alanda dünyada 27. sıradadır. 2014 yılında 628 milyar dolarlık ihracat, 542,9 milyar dolarlık ithalat gerçekleştirmiştir. İhracat

⁵³⁸ The Hofstede Centre, South Korea, (01.05.2015)

partnerlerinde %26,1 ile Çin ile ilk sıradayken ithalat partnerlerinde ise yine Çin %16,1 ile ilk sırada yer alır.⁵³⁹

4.5.9. İtalya

İtalya, 1861 yılında yarımada'nın Sardinia ve Sicilya da dâhil olmak üzere bölgesel eyaletlerinin Kral 2. Victor Emmanuel altında birleşmesinin ardından ulus devlet haline gelmiştir. 1920'lerin başında Benito Mussolini'nin faşist bir diktatörlük kurmasının ardından parlamenter hükümet dönemi sona ermiştir. Mussolini'nin Nazi Almanyası ile olan ittifakı İtalya'nın 2. Dünya Savaşı'nda yenilmesine sebep olmuştur. 1946'da monarşinin yerini demokratik cumhuriyet almış ve ekonomik canlanma da bunu takip etmiştir. NATO ve Avrupa Ekonomik Konseyi'nin kurucu üyelerinden birisi olan İtalya, 1999 yılında Avrupa Ekonomik ve Parasal Birliği'ne katılmasıyla Avrupa ekonomik ve politik birlik hareketinin ön saflarında yer almıştır. Süregelen problemleri, oldukça yavaş seyreden ekonomik büyüme, genç ve kadın nüfusta yüksek işsizlik oranı, organize suç, yolsuzluk ve Güney İtalya ile daha müreffeh durumda bulunan Kuzey İtalya arasındaki bölgesel ekonomik eşitsizlikleri içerir.⁵⁴⁰

61 milyon civarında bir nüfusa sahip ülkenin⁵⁴¹ en kalabalık şehri başkent Roma'dır. 301.340 kilometrekarelik bir alana yayılmış olan İtalya'da İtalyanca'dan sonra Almanca, Fransızca ve Slovence en çok konuşulan diller arasındadır. İtalyanlar'ın dışında kuzeyde Alman, Fransız ve Sloven gruplar, güneyde ise Yunan ve Arnavut gruplar yaşamaktadır. Ülkenin %80'i Hristiyandır. Ayrıca sayıları 1 milyonu bulan Müslüman nüfus ve nüfusun yaklaşık %20'sini oluşturan agnostik – ateist bir topluluk da bulunmaktadır.⁵⁴² Ülke nüfusunun %68,8'i kentlerde ikamet etmektedir. Ayrıca yine nüfusun %43'ü 25– 54 yaş aralığındadır. Bunu %21 ile 65 yaş üstü nüfus takip etmektedir.⁵⁴³

Güç aralığı boyutuna bakılacak olursa Kuzey İtalya eşitlik ve güç ile karar verme yetkisinin merkezi bir şekilde tutulmasındansa halka dağıtılması yönünde eğilim

⁵³⁹ CIA, The World Factbook: Korea, (01.05.2015)

⁵⁴⁰ CIA, The World Factbook: Italy, (01.05.2015) <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/it.html>

⁵⁴¹ Worldometers, Italy Population, (01.05.2015) <http://www.worldometers.info/world-population/italy-population/>

⁵⁴² CIA, The World Factbook: Italy, (01.05.2015)

⁵⁴³ CIA, The World Factbook: Italy, (01.05.2015)

göstermektedir. Güney İtalya’da ise kuzeyin aksine güç aralığı ile ilgili tüm değerler yüksek çıkmakta ve zıt bir kültür gözlenmektedir.

İtalya, bireyci bir toplum özelliği gösterir. İnsanlar daha “ben” odaklıdır ve özellikle kuzeyin büyük ve zengin şehirlerinde işlek ve kalabalık mekanlarda bile kendilerini yapayalnız hissedebilmektedir. Bu sebeple aile bu hissiyata karşı çok iyi bir antidot olabilir. Güney İtalya’da ise daha az bireyci bir yaklaşım görülebilir. Öyle ki ülkenin güneyinden kuzeyine seyahat edenler sadece iklimsel soğuktan değil insanların soğukluğundan da dem vurabilirler.

Erillik boyutunda İtalya daha eril yani yüksek oranda başarıma odaklı ve bu hırstan beslenen bir toplumdur. Çocuklar, küçük yaşlardan itibaren başarılı olmanın ve rekabetin önemi vurgulanarak büyütülürler. Bu sebeple iş alanında rekabet oldukça fazladır.

Belirsizlikten kaçınma bağlamında araştırmalar, toplumdaki bireylerin sonucunu kestiremedikleri durumlarda kendilerini güvensiz hissettiğini ve bu durumlardan mümkün olduğunca kaçınmaya çalıştıklarını göstermektedir. İtalya’da yüksek erillik ve belirsizlikten kaçınma eğilimi hayatı oldukça stresli bir hale getirmektedir.

İtalya’nın zaman yönelimi alanında yüksek değerler vermesi İtalyan kültürünün daha pragmatik bir yaklaşım içinde olduğunu göstermektedir. Pragmatik toplumlarda genellikle doğru olan şey, zamana, duruma ve kontekse bağlıdır.

Müşamama boyutunda İtalya ile ilgili değerler toplumdaki bireylerin dürtülerini kontrol etmeye özen gösterdiklerini ve toplumun değer yargılarına uygun davranmaya çalıştıklarını göstermektedir.⁵⁴⁴

Gayrisafi yurt içi hasılası satın alma gücü paritesine göre 2014 itibariyle 2,066 trilyon dolardır ve dünyada Avrupa Birliği’ni de sıralamaya katacak olursak 13. sıradadır. Hizmet sektörünün payı %73,9 endüstrinin payı %23,9 tarımın payı ise %2,2’dir. Yine 2014 itibariyle gerçek iktisadi büyüme oranı %-0,2’dir. Kişi başına düşen milli gelir yıllık 34.500 dolar olup dünyada 49. sıradadır. Toplam iş gücü 25,51

⁵⁴⁴ The Hofstede Centre, Italy, (01.05.2015)

milyon kişidir. İşsizlik oranı %12,5 civarındadır. Bu alanda dünyada 130. sıradadır. 2014 yılında 500,3 milyar dolarlık ihracat, 448,3 milyar dolarlık ithalat gerçekleşmiştir. İhracat partnerlerinde %12,6 ile Almanya ile ilk sıradayken ithalat partnerlerinde ise yine Almanya %15,5 ile ilk sırada yer alır.⁵⁴⁵

4.5.10. Türkiye

Modern Türkiye 1923 yılında Osmanlı İmparatorluğu'nun Anadolu'daki kalıntılarından sonra Türklerin Atası anlamında Atatürk unvanı verilen Mustafa Kemal tarafından kurulmuştur. Onun liderliğinde ülke geniş ölçüde sosyal, yasal ve politik birçok reformu gerçekleştirmiştir. Tek partili yönetimle geçen bir dönemin ardından çok partili demokrasi denemesi 1950 yılında Demokrat Parti'ye barışçıl bir güç devri ile sonuçlanmıştır. O zamandan beri Türk siyasi partileri çoğalmış ancak demokrasi her birinin ardından nihayetinde siyasi gücün sivillere devredilmesiyle sona eren 1960, 1971 ve 1980 darbeleriyle kesintiye uğramıştır. 1997'de ordu postmodern darbe olarak adlandırılan bir hareketle zamanın İslami görüşlü hükümetini ekarte etmekte yardımcı olmuştur. Türkiye Kıbrıs'ta 1974 yılında Yunanlar'ın kontrolü ele almasını önlemek amacıyla askeri müdahalede bulunmuş ve o zamandan bu yana sadece Türkiye Cumhuriyeti tarafından tanınmış olan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin garantör ülkesi olarak rol almıştır. Türkiye 1945 yılında Birleşmiş Milletler'e katılmış ve 1952 yılında NATO üyesi olmuştur. 1964'te Türkiye Avrupa Topluluğu'nun kısmi bir üyesi haline gelmiştir. Avrupa Birliği üyeliği için görüşmelere ise 2005 yılında başlamıştır.⁵⁴⁶

2014 verilerine göre nüfusu 77.695.904 olan ülkenin başkenti Ankara, en kalabalık şehri ise 14,5 milyona yaklaşan nüfusu ile dünyanın en kalabalık metropollerinden birisi olan İstanbul'dur.⁵⁴⁷

783.652 kilometrekarelik yüz ölçümüne sahip olan ülkede en kalabalık etnik grup %70– 75 civarı nüfus ile Türkler'dir. %18 civarındaki Kürt nüfus ülkenin ikinci en büyük topluluğudur. Yine resmi dil olan Türkçe'yi Kürtçe takip etmektedir. Diğer azınlıkların nüfusunun 2008 verilerine göre %7– 12 civarında olduğu tahmin

⁵⁴⁵ CIA, The World Factbook: Italy, (01.05.2015)

⁵⁴⁶ CIA, The World Factbook: Turkey, (01.05.2015) <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html>

⁵⁴⁷ Türkiye İstatistik Kurumu, Temel İstatistikler, (01.05.2015) <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>

edilmektedir. Nüfusun %72,9'u kentleşmiştir. Büyük kısmı Sünni olan Müslüman halk ülkenin büyük çoğunluğunu oluştururken sayıları oldukça az olan Hristiyan ve Musevi halk da mevcuttur.⁵⁴⁸ Ülke nüfusunun %67,8'ini 15– 64 yaş arası çalışabilir nüfus oluştururken nüfusun %24,3'ü 0- 14 yaş arasındadır.⁵⁴⁹

Güç aralığı bağlamında Türkiye'ye bakıldığında yüksek bir hiyerarşinin olduğu bir kültür gözlenmektedir. Bağımlı, hiyerarşik, üst kademelerde yer alanların genellikle ulaşılabilir oluşu ve ideal yöneticinin bir baba figürü oluşu Türkiye'deki kültürel stili karakterize eder. Güç merkezde toplanmıştır ve idareciler daha üst kademelerdeki yöneticilere ve kurallara riayet ederler. Çalışanlar ne yapmaları gerektiğinin söylenmesini beklerler. Kontrol beklenen ve normal karşılanan bir olgudur ve üst kademelere karşı tavırlar oldukça resmi olmak durumundadır. İletişim dolaylı yollardan gerçekleşir ve bilgi akışı seçici bir şekilde ilerler. Aile biriminde de babanın otorite olduğu benzer bir yapı gözlemlenir.

Bireycilik ve kolektivizm bağlamında Türkiye oldukça kolektivist bir yapıya sahiptir. “Biz” olmak önemlidir ve bireyler sadakat düsturuyla ait oldukları grubun çıkarlarını gözetirler. İletişim dolaylı olmakla birlikte içinde bulundukları zümredeki uyumu korumak adına açık çatışmalardan kaçınırlar. İlişkiler etik bir zeminde oluşturulur ve ahlaki değerler daima birincil önceliklidir. Güvene dayalı ilişkiler kurulması önemlidir. Geri bildirim de iş dünyası da dâhil olmak üzere genellikle dolaylıdır.

Erillik bağlamında Türkiye ölçeğin dişil kültür tarafında kalmaktadır. Ezilen kesimle empatiye değer verilmektedir. Sosyal statü belirtilse de bu daha çok yüksek güç aralığından kaynaklanmakta olup aile ve insan ilişkileri önemlidir.

Türkiye oldukça yüksek bir belirsizlikten kaçınma eğilimi gösterir. Kısacası toplumu oluşturan bireyler kurallar ve düzenlemelere içsel olarak oldukça fazla ihtiyaç duyar. Kaygı ve endişeyi minimize edebilmek için birçok ritüel vardır. Yabancılar göre oldukça dini görülse ve günlük yaşamda sıklıkla dini referanslar verilse de bu durum dindarlıktan çok geleneksel olarak yerleşmiş sosyal kalıplar biçiminde kendini gösterir.

⁵⁴⁸ CIA, The World Factbook: Turkey, (01.05.2015)

⁵⁴⁹ Türkiye İstatistik Kurumu, Temel İstatistikler, (01.05.2015) <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>

Türkiye, kültürün zaman yönelimi boyutunda ortalama bir değer verdiğiinden baskın bir tercih belirlenmesi mümkün değildir.

Türkiye için müsamaha boyutunda da ortalama bir değer belirlenmiştir. Dolayısıyla kültürün bu boyutuna ilişkin bir karakteristik belirtilmesi mümkün değildir.⁵⁵⁰

Gayrisafi yurt içi hasılası satın alma gücü paritesine göre 2014 itibariyle 1,512 trilyon dolardır ve dünyada Avrupa Birliği'ni de sıralamaya katacak olursak 18. sıradadır. Hizmet sektörünün payı %64,9, endüstrinin payı %26,9, tarımın payı ise %8,2'dir. Yine 2014 itibariyle gerçek iktisadi büyüme oranı %3'tür. Kişi başına düşen milli gelir yıllık 19.600 dolar olup dünyada 84. sıradadır. Toplam iş gücü 27,56 milyon kişidir. İşsizlik oranı %11,3 civarındadır. Bu alanda dünyada 106. sıradadır. 2014 yılında 176,6 milyar dolarlık ihracat, 240,4 milyar dolarlık ithalat gerçekleşmiştir. İhracat partnerlerinde %9 ile Almanya ilk sıradayken, ithalat partnerlerinde Rusya %10 ile ilk sırada yer alır.⁵⁵¹

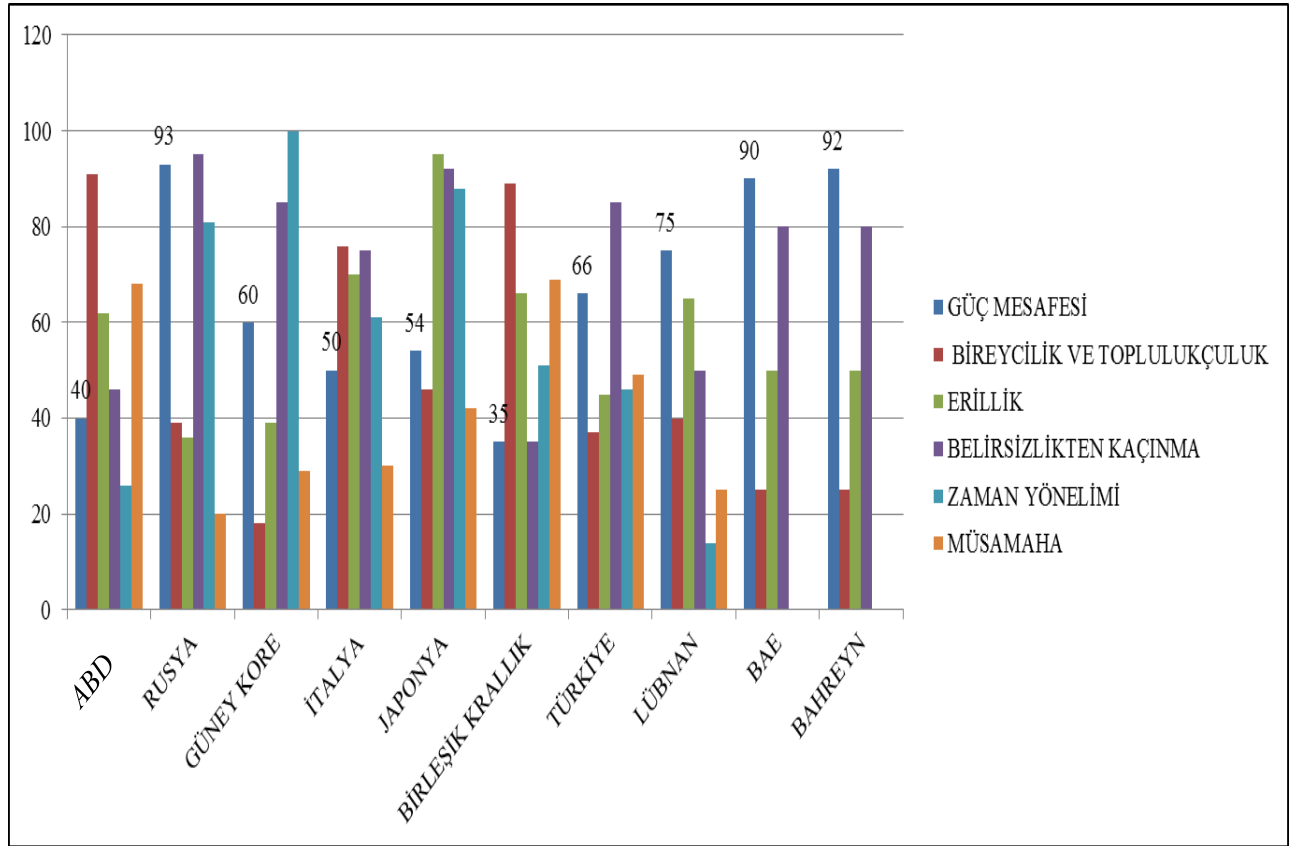
Nisan 2015 itibariyle ülkede 3 kamusal sermayeli mevduat bankası, 11 özel sermayeli mevduat bankası, 1'i Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilmiş olmak üzere toplam 15 adet yerli sermayeye sahip banka; 13 Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli banka, 6 Türkiye'de şube açan yabancı sermayeli banka, 3 kamusal sermayeli kalkınma ve yatırım bankası, 6 özel sermayeli kalkınma ve yatırım bankası, 4 yabancı sermayeli kalkınma ve yatırım bankası mevcuttur.⁵⁵²

⁵⁵⁰ The Hofstede Centre, Turkey, (01.05.2015) <http://geert-hofstede.com/turkey.html>

⁵⁵¹ CIA, The World Factbook: Turkey, (01.05.2015)

⁵⁵² Türkiye Bankalar Birliği, 30/04/2015 İtibariyle Üye Bankaların Bilgileri, (01.05.2015) https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_Listesi.asp?tarikh=30/4/2015

Şekil 3: Seçilen Ülkelerin Hofstede Kültürel Boyutlar Karşılaştırması ⁵⁵³



Tablo 13: Çalışma Kapsamındaki Ülkelerde Bulunan Finansal Kuruluşların Sayısı

	Banka	Sigorta Kuruluşu	Yatırım Firmaları	Düzenleyici Kurum
ABD	6.051	191	134	11
BAE	93	111	314	5
Bahreyn	185	140	52	1
Birleşik Krallık	753	496	958	5
Lübnan	52	59	20	2
Rusya	1.018	597	417	1
Japonya	500	101	1.944	2
Güney Kore	146	58	515	2
İtalya	620	120	185	3
Türkiye	52	35	71	2

Kaynak: Çalışma kapsamında incelenen, ilgili ülkelerin denetim otoritelerinin istatistiklerinden faydalanılmıştır.

⁵⁵³ * Bahreyn için Hofstede kültürel boyutlar hesaplaması yapılmadığı için verilerine erişilebilen körfez ülkeleri olan “Kuveyt, Suudi Arabistan ve Birleşik Arap Emirlikleri”nin ortalaması, Bahreyn verisi olarak verilmiştir.

4.6. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma sonucu elde edilen bulgular, verilerin toplanmasında kullanılan örnekleme göre değişiklik gösterebileceğinden araştırmanın bulguları, verilerin toplandığı örneklem ile sınırlıdır. Araştırmada ele alınan değişkenler, zaman içinde değişime uğrayabileceğinden araştırmanın bulguları, uygulandığı zaman dilimi ile sınırlıdır. Araştırmada kullanılan ölçekler, bireylere aynı anda yöneltilen değerlendirme maddelerinden oluşmaktadır ve bu kapsamda bireylerin algılamalarını değerlendirmektedir. Bu nedenle sosyal beğenirlik etkisi ve ortak yöntem varyansı olabileceği, sonuçlar değerlendirilirken dikkate alınmalıdır.

4.7. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmanın saha aşamasında toplanan verilere gerekli mantık kontrolleri, veri temizliği ve kodlamalar yapılmış, syntax programı yardımıyla SPSS programında veri seti oluşturulmuş ve analizler SPSS 21.0 programında yapılmıştır (Ek 3). Eksik, hatalı ve özensiz doldurulan ölçekler puanlama işlemine dâhil edilmemiştir. Öncelikle katılımcıların bireysel özellikler anketindeki sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda görüşmenin gerçekleştiği grubun genel yapısının frekans ve yüzde değerleri incelenmiş, ayrıca tüm katılımcıların kullanılan toplumsal kültürel değerler ve bağımsız üye rolü ölçme araçlarından aldıkları puanların ortalama değerleri hesaplanmıştır.

İki ayrı örneklem grubundan elde edilen ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için “bağımsız grup t-testi”, ikiden fazla olan gruplar için ise “tek yönlü varyans analizi” kullanılmıştır. Gruplar arası farklılıkların incelendiği istatistiksel testlerde, anlamlılıklar çift yönlü 0,05 düzeyinde denetlenmiş; p değeri 0,05’ten küçük olan sonuçlarda gruplar arasında farklılıklar “anlamlı” olarak kabul edilmiştir. İstatistiksel işlemlerden sonra elde edilen bulgular araştırmanın amaçları doğrultusunda tablolara taşınarak açıklanmış ve yorumlanmıştır.

5. BÖLÜM

FINANSAL KURUMLARDA BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN ALGILANMASI ARAŞTIRMASI BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde seçilen ülkelerdeki çeşitli finansal kuruluşlarda en az genel müdür seviyesinde çalışan kişilerle yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Bulguların sunuluşunda araştırmanın alt problemleri esas alınarak bir sıralama yapılmıştır. Bu sıralama doğrultusunda ilk olarak katılımcıların bireysel özelliklerine göre dağılımları ve yönetim kurulu üyesi olunmasına ilişkin bilgiler incelenmiştir. Sonrasında ise toplumsal kültürel değerler ve yönetim kurulu yapıları ölçekleri alt boyutları, belirlenen demografik değişkenler bazında gruplar arasında farklılık olup olmadığı yönünden incelenmiş ve toplumsal kültürel değerler ile yönetim kurulu yapıları arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

5.1. Deneklerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Çalışmamıza katılan meslek mensuplarının %59,4'ünün erkek (228 kişi), %40,6'sının ise kadın (156 kişi) olduğu görülmektedir.

Tablo 14'e bakıldığında katılımcıların %39,8'inin 30-44 yaş aralığında, %41,1'inin 45-54 yaş aralığında, %19'unun ise 55 yaş ve üzerinde olduğu, tüm katılımcıların yaş ortalamasının ise 47,4 olduğu görülmektedir. Meslek mensuplarının kıdem dağılımına bakıldığında, %33,3'ünün 0-4, %29,9'unun 5-9, %19,5'inin 10-14, %17,2'si ise 15 yıl ve üzeri deneyim aralığında olduğu; mesleki kıdem yıllarının ortalamasının ise 8,7 olduğu görülmektedir. Katılımcıların %70,8'inin yönetim kurulu üyesi olma sayısı 1'dir, genel ortalamasına bakıldığında ise 1,6 olduğu görülmektedir. %71,4'ünün yönetim kurulu üyesi olduğu firma sayısı 1'dir, genel ortalama ise 1,5'tir. Katılımcıların %58,6'lık büyük bir çoğunluğu üye oldukları yönetim kurulunda 8 ve üzeri üye olduğunu belirtmiştir. Bağımsız üyelik durumu dağılımına bakıldığında ise %75,8'i bağımsız üyedir.

Tablo 14: Demografik Değişkenlere İlişkin Bilgiler

Demografik Değişkenler		Frekans	Yüzde %
Yaş	30- 44 yaş	153	39,8
	45- 54 yaş	158	41,1
	55 ve üzeri yaş	73	19,0
	Ortalama	47,4	
Kıdem Yılı	0- 4 yıl	128	33,3
	5- 9 yıl	115	29,9
	10- 14 yıl	75	19,5
	15 yıl ve üzeri	66	17,2
	Ortalama	8,7	
Yönetim Kurulu Üyesi Olma Sayısı	1 defa	272	70,8
	1 defadan fazla	112	29,2
	Ortalama	1,3	
Yönetim Kurulu Üyesi Olunan Firma Sayısı	1 defa	274	71,4
	1 defadan fazla	110	28,6
	Ortalama	1,5	
Yönetim Kurulundaki Üye Sayısı	1- 7	159	41,4
	8 ve üzeri	225	58,6
	Ortalama	8,0	
Bağımsız Yönetim Kurulu Üye Olma Durumu	Bağımsız Üye Olmayanlar	93	24,2
	Bağımsız Üye Olanlar	291	75,8
	Ortalama	1,3	

5.2. Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçekleri Faktör ve Güvenirlik Analizleri

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli

istatistik tekniklerinden biridir.⁵⁵⁴ Çalışmamızda ise faktör analizi yöntemlerinden biri olan temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Bu yöntemde değişkenler arasındaki maksimum varyansı açıklayan birinci faktör hesaplanır. Kalan maksimum miktardaki varyansı açıklamak için ikinci faktör hesaplanır. Bu durum böylece faktör sayısı kadar devam eder. Faktör analizindeki iki temel amaç; değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmaktır, başka bir ifade ile faktör analizi, değişkenleri sınıflandırmaktadır.

Güvenirlilik analizi ise bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleriyle olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder. Güvenirlilik, elde edilen ölçümler üzerindeki yorumlar ve daha sonra ortaya çıkabilecek analizler için bir temel teşkil eder. Güvenirlilik analizi prosedürü ile toplam puanların söz konusu olduğu Likert Q tipi vb. ölçeklerin güvenilirliğini belirleyen katsayılar hesaplanır ve ölçekte yer alan sorular arasındaki ilişkiler hakkında bilgi edinilir.⁵⁵⁵

5.2.1. Toplumsal Kültürel Değerler Ölçeği Faktör Analizi

Veri setinin uygun olup olmadığının değerlendirilmesinde KMO testi ve Bartlett testi sonuçlarına bakılabilir. Kaiser- Meyer istatistiğinin 0,70'ten büyük çıkması örneklem sayısının yeterli olduğunu göstermektedir (Tablo 15). Bartlett küresellik testi sonuçları da aynı şekilde verilerin faktör analizi için uygunluğunu test eder. Dolayısıyla çalışmada kullanılacak verilerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir ($p < 0,05$).

Tablo 15: Kaiser- Meyer- Olkin Örneklem Yeterliliği

Kaiser – Meyer – Olkin Örneklem Yeterliliği		0,704
Bartlett Küresellik Testi	Ki kare değeri	1006,899
	Sd	91
	p değeri	,000*

Ortak varyans, bir değişkenin analizde yer alan diğer değişkenlerle paylaştığı varyans miktarıdır.⁵⁵⁶ Yapılan faktör analizinde, faktör yükü “Operasyonel talimatlar

⁵⁵⁴ David G. KLEINBAUM, Lawrence L. KUPPPER, Azhar NIZAM ve Eli S. ROSENBERG. **Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods**, Cengage Learning: Boston, 2013, s. 4.

⁵⁵⁵ Şeref KALAYCI. **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım: İstanbul, 2006.

⁵⁵⁶ Joseph F. HAIR, William C. BLACK, Barry J. BABIN ve Rolph E. ANDERSON. **Multivariate Data Analysis**, Prentice Hall: New Jersey, 1998.

önemlidir” maddesi için 0,377 ve “Standardize edilmiş iş prosedürleri oldukça yardımcıdır“ maddesi için 0,467 olarak hesaplanmıştır. Bu iki ifadenin ortak varyansları 0,50’den küçük olduğu için analizden çıkartılmıştır. Her bir maddenin ortak varyans değeri Tablo 16’da gösterilmiştir ve görüleceği gibi tüm değerler 0,50’den büyüktür.

Tablo 16: Ortak Varyans

	Başlangıç	Öz Değer
Yüksek seviyelerdeki kişiler karar alırken düşük seviyelerdeki kişilere danışmamalıdır.	1,000	0,742
Yönerge ve talimatlara uymak son derece önemlidir.	1,000	0,627
Bana bir görev verilip de görevi başarıyla tamamlamam için gerekli bilgi verilmediğinde rahatsız olurum.	1,000	0,652
Yüksek seviyelerdeki kişiler daha yüksek seviyelerdeki kişilerin kararlarını eleştirmemelidir.	1,000	0,660
Kişisel çıkarlar zarar görse bile grup bağlılığı teşvik edilmelidir.	1,000	0,682
Yönergelerin detaylı bir şekilde hazırlanarak kişilerin ne yapacakları hususunda bilgilendirilmeleri önemlidir.	1,000	0,542
Yüksek seviyedeki kişiler düşük seviyedeki kişilerin düşüncelerini sık sık sormamalıdır.	1,000	0,644
Yüksek seviyedeki işlerde bir erkek yerine bir kadına görev verilmesi tercih edilir.	1,000	0,622
Grubun başarısı, kişinin başarısından daha önceliklidir.	1,000	0,681
Yüksek seviyedeki kişiler düşük seviyedeki kişilerle sosyal etkileşimden kaçınmalıdır.	1,000	0,650
Kişiler her ne şart altında olursa olsun gruba uymalıdır.	1,000	0,768
Erkekler sorunları genelde mantıksal olarak çözerken kadınlar içgüdülerini kullanır.	1,000	0,560
Kişiler grubun başarısı için kendi kişisel menfaatlerini göz ardı etmelidir (okulda veya işte).	1,000	0,626
Grubun refahı kişisel ödüllerden önceliklidir.	1,000	0,688
Zor sorunların üstesinden gelmek, genelde erkeklerde görülen aktif ve baskın bir yaklaşım gerektirir.	1,000	0,557
Erkeklerin kariyerinin olması kadınlara göre daha önceliklidir.	1,000	0,667
Mevzuat, bana neyin yapılması gerektiği hususunda bilgi verdiği için önemlidir.	1,000	0,601
Yüksek seviyedeki kişiler önemli görevleri düşük seviyedeki kişilere delege etmemelidir.	1,000	0,594
Kişiler ancak grubun menfaatlerini düşündükten sonra kendi kişisel menfaatlerini düşünebilirler.	1,000	0,531

Çalışmada kullanılan 21 maddelik tutum ölçeği toplamda 384 bireye uygulanmıştır. Uygulama sonunda ölçme aracının geçerliğinin araştırılmasında varimax döndürme yöntemiyle faktör analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 17’de gösterilmiştir.

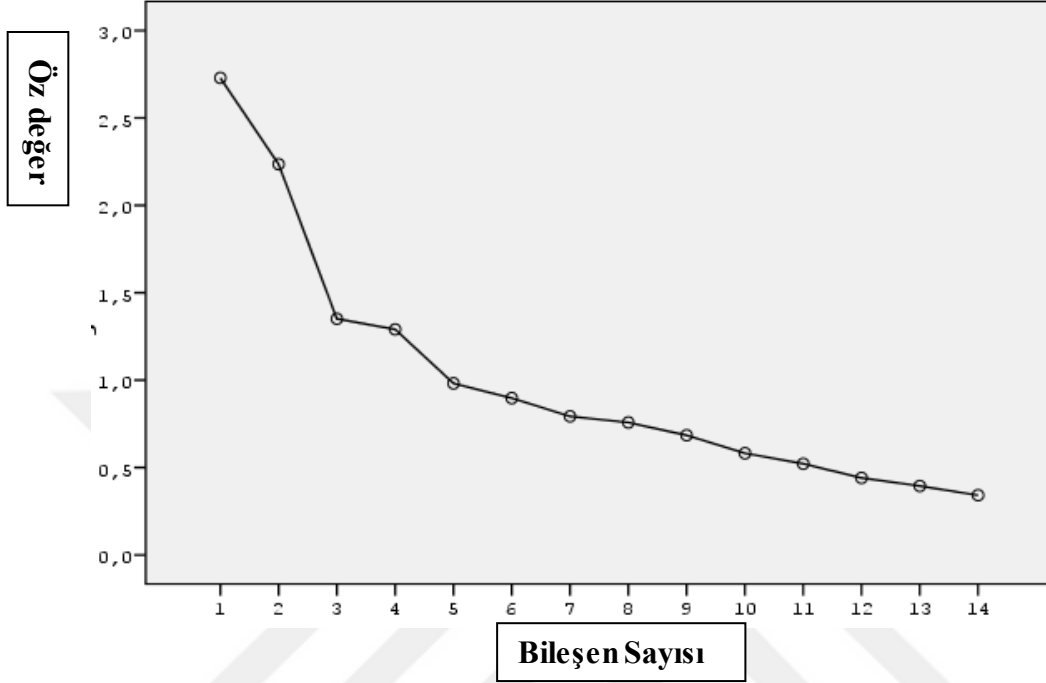
Tablo 17: Açıklanan Varyans Tablosu

Faktör	Öz değerler			Varimax döndürme sonucu Faktör yüklerinin kareleri toplamı		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %
1	2,729	19,494	19,494	2,729	19,494	19,494
2	2,235	15,967	35,461	2,235	15,967	35,461
3	1,351	9,649	45,110	1,351	9,649	45,110
4	1,290	9,217	54,327	1,290	9,217	54,327
5	0,982	7,011	61,338			
6	0,897	6,407	67,746			
7	0,793	5,662	73,408			
8	0,758	5,413	78,821			
9	0,685	4,890	83,711			
10	0,582	4,156	87,867			
11	0,522	3,727	91,594			
12	0,441	3,148	94,741			
13	0,395	2,819	97,560			
14	0,342	2,440	100,000			

Açıklanan toplam varyans incelendiğinde 14 madde için 1 öz değerinden büyük 4 faktörün bulunduğu ve bu 4 faktörlü ölçme aracı ile ölçülen özelliğin %54,3'ünün ölçüldüğü söylenebilir. Tabloya bakıldığında öz değer istatistiklerinde 1'den büyük olan faktörlerin anlamlı olarak belirlendiği ve faktör sayısının 4 olduğu görülmektedir.

Faktör analizi sonucunda 1. faktörün tek başına açıkladığı varyans %19,49, 2. faktörün tek başına açıkladığı varyans %15,9, 3. faktörün tek başına açıkladığı varyans %9,6, 4. faktörün tek başına açıkladığı varyans ise %9,2'dir. Dört faktörün beraber açıkladıkları toplam varyans ise %54,3'tür.

Şekil 4: Toplumsal Kültürel Değerler Ölçeği Faktör Analizi Çizgi Grafiği



Rotasyona tabi olacak faktör sayısını belirlerken öz değer istatistiği dışında kullanılabilecek bir başka yöntem ise çizgi grafiğidir. Çizgi grafiğinde eğimin kaybolmaya başladığı noktaya işaret ettiği sayıda faktör belirlenir. Buna göre grafikte dördüncü faktörden itibaren çizgi grafiği eğimini önemli ölçüde kaybetmeye başlamaktadır. Bu nedenle faktör 4 ile sınırlayabiliriz.

Faktör Analizi sonucunda faktörlere düşen maddelerin döndürülmüş faktör yük değerleri Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18: Faktör Yük Değerleri

	Faktör 1	Faktör2	Faktör3	Faktör4
Grubun başarısı, kişinin başarısından daha önceliklidir.	0,813			
Grubun refahı kişisel ödüllere önceliklidir.	0,782			
Kişisel çıkarlar zarar görse bile grup bağlılığı teşvik edilmelidir.	0,776			
Kişiler grubun başarısı için kendi kişisel menfaatlerini göz ardı etmelidir.	0,776			
Erkeklerin kariyerinin olması kadınlara göre daha önceliklidir.		0,739		
Erkekler sorunları genelde mantıksal olarak çözerken kadınlar içgüdülerini kullanır.		0,685		
Zor sorunların üstesinden gelmek, genelde erkeklerde görülen aktif ve baskın bir yaklaşım gerektirir.		0,632		
Yüksek seviyelerdeki kişiler daha yüksek seviyelerdeki kişilerin kararlarını eleştirmemelidir.			0,649	
Yönergelerin detaylı bir şekilde hazırlanarak kişilerin ne yapacakları hususunda bilgilendirilmeleri önemlidir.			0,643	
Yüksek seviyelerdeki kişiler karar alırken düşük seviyelerdeki kişilere danışmamalıdır.			0,574	
Yüksek seviyedeki kişiler düşük seviyedeki kişilerle sosyal etkileşimden kaçınmalıdır.			0,491	
Yüksek seviyedeki kişiler düşük seviyedeki kişilerin düşüncelerini sık sık sormamalıdır.			0,438	
Mevzuat, bana neyin yapılması gerektiği hususunda bilgi verdiği için önemlidir.				0,778
Yönerge ve talimatlara uymak son derece önemlidir.				0,773

Faktör yük değerinin 0,45 ya da daha yüksek olması madde seçimi için iyi bir ölçüdür. Ancak uygulamada az sayıda madde elemesi için bu sınır değer 0,30'a kadar düşürülebildiği de görülmektedir.⁵⁵⁷ Araştırmada faktör yük değerleri için sınır değer 0,40 alındığı düşünülürse 14 maddenin faktör yük değerlerinin bu değerden yüksek olduğu görülmektedir.

Faktörler içindeki maddelerin dağılımına bakıldığında, 4 madde olan birinci faktöre Grup menfaatlerinin önceliği, 3 madde olan ikinci faktöre Ataerkillik, 5 madde olan üçüncü faktöre Hiyerarşinin önemi, 2 madde olan 4. faktöre ise Yönergelerin önemi tanımlaması yapılmıştır.

⁵⁵⁷ Şener BÜYÜKÖZTÜRK. Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum, Pegem A Yayıncılık:Ankara, 6. Baskı, 2006.

5.2.2. Toplumsal Kültürel Değerler Ölçeği Güvenirlik Analizi

Faktörlere düşen maddeler göz önüne alınarak faktör tanımlamaları yapılmıştır ve bu faktörlere düşen maddelerin iç tutarlılık anlamındaki güvenirlilik katsayısı incelenmiştir. Faktör tanımlaması ve bu faktörlere düşen maddeler ve maddelerin iç tutarlılık anlamındaki güvenirlilik katsayıları Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19: Faktör Maddelerin Güvenirlilik Katsayıları

Faktörler	Madde Numaraları	Madde Sayısı	Güvenirlilik Katsayısı
Grup Menfaatlerinin Önceliği	NCQ5, NCQ9, NCQ14, NCQ15	4	0,80
Ataerkillik	NCQ13, NCQ16, NCQ17	3	0,57
Hiyerarşinin Önemi	NCQ1, NCQ4, NCQ6, NCQ7, NCQ11	5	0,52
Yönergelerin Önemi	NCQ2, NCQ18	2	0,45
Tüm Ölçek		15	0,60

Güvenirlilik katsayısı, 0 ile +1 arasında değişkenlik gösterir. Güvenirlilik katsayısının 1’e yakın değerler alması güvenirliliğin yüksek olduğu, maddeler arasında iç tutarlılığın yüksek olduğu anlamına gelir ve istenen bir durumdur. Güvenirlilik katsayısının sosyal bilimlerde madde sayısı 3 ve üzeri olan ölçeklerde 0,50’den yukarı, madde sayısı 2 olan ölçeklerde ise 0,45 ve üzeri olması istenen bir sonuçtur. Dolayısıyla ölçekteki dört alt boyutun da güvenirliliği istenen şekildedir. Birinci alt boyutun güvenirlilik katsayısı 0,80 ikinci alt boyutun güvenirlilik sayısı 0,57 üçüncü boyutun güvenirliliği 0,52 dördüncü boyutun güvenirliliği ise 0,45’tir. Genel olarak ölçekteki tüm maddelerin güvenirlilik katsayısına bakıldığında 0,60 olduğu görülmektedir.

5.2.3. Yönetim Kurulu Yapıları Ölçeği Faktör Analizi

Barlett küresellik testi sonuçlarına bakıldığında p değerinin 0,05’ten küçük olduğu; KMO katsayısının ise 0,70’ten büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla verilerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 20: Kaiser- Meyer-Olkin Örneklem Yeterliği

Kaiser- Meyer- Olkin Örneklem Yeterliği		0,767
Bartlett Küresellik Testi	Ki kare değeri	1764.093
	Sd	91
	p değeri	,000*

Yapılan faktör analizinde, faktör yükü “İcrai, icrai olmayan ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yetki ve sorumluluklarını düzenleyen bir mevzuat bulunmaktadır” maddesi için 0,466 olarak hesaplanmıştır. Bu ifadenin ortak varyansı 0,50’den küçük olduğu için analizden çıkartılarak devam edilmiştir. Her bir maddenin ortak varyans değeri Tablo 21’de gösterilmiştir ve tüm değerler 0,50’den büyüktür.

Tablo 21: Ortak Varyans

	Başlangıç	Öz Değer
Finansal kuruluşlar, kendinden, iştiraklerinden veya kardeş firmalarından olmayan bir bağımsız kurul üyesini istihdam etmek zorundadır.	1,000	0,807
Bağımsız kurul üyelerinin niteliklerini ve göreve uygunluklarını düzenleyen bir mevzuat kalemi vardır.	1,000	0,761
Bağımsız kurul üyelerinin özlük haklarını düzenleyen bir mevzuat kalemi bulunmaktadır.	1,000	0,633
Finansal kuruluşlar operasyonlardan bağımsız bir denetim komitesi veya benzeri yapı bulundurmak zorundadır.	1,000	0,645
Finansal kuruluşlar Merkez Bankası dışındaki bir gözetim otoritesi tarafından denetlenmektedir.	1,000	0,656
Kanun gereği finansal kuruluşların icrai, icrai görevi olmayan ve bağımsız yönetim kurulu üyeleri atamaları zorunludur.	1,000	0,720
Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin kanuni dökümanlar üzerinde yasal sınırlamaları veya sorumlulukları bulunmaktadır.	1,000	0,689
Bağımsız üyelerin karar alma süresini hızlandırdığına inanıyorum.	1,000	0,585
Bağımsız üyelerin stratejik kararlarda daha nesnel olduklarına inanıyorum.	1,000	0,631
Kurumsal performansın bağımsız üye temsiline dayandığına inanıyorum.	1,000	0,612
Bağımsız üyelerin kurumsal sosyal ağa katkıda bulunduklarına inanıyorum.	1,000	0,640
Bağımsız üyelerin bilgi değişimine olanak sağladığına inanıyorum.	1,000	0,720
Bağımsız üyelerin değerli varlıklara daha kolay ulaşımı sağladığına inanıyorum.	1,000	0,694

Uygulama sonunda ölçme aracının geçerliğinin araştırılmasında varimax döndürme yöntemiyle faktör analizi yapılmıştır ve sonuçları Tablo 22’de gösterilmiştir.

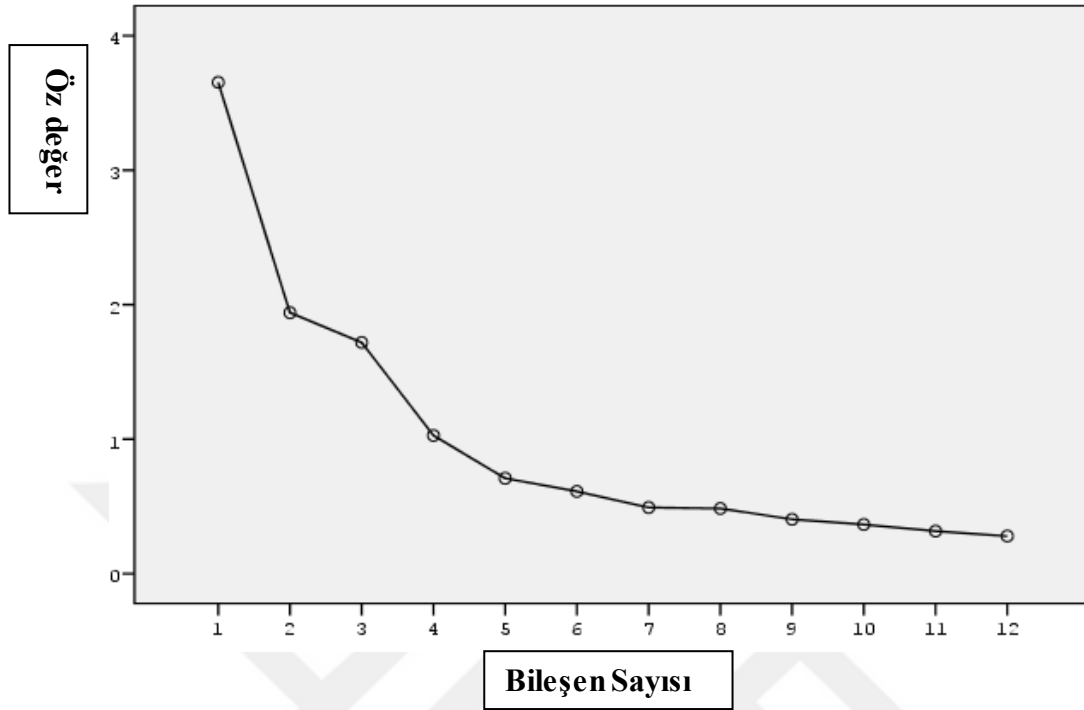
Tablo 22: Açıklanan Varyans Tablosu

Faktör	Öz değerler			Varimax döndürme sonucu Faktör yüklerinin kareleri toplamı		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %
1	3,653	30,441	30,441	3,653	30,441	30,441
2	1,940	16,168	46,609	1,940	16,168	46,609
3	1,719	14,323	60,932	1,719	14,323	60,932
4	1,027	8,562	69,494	1,027	8,562	69,494
5	0,709	5,909	75,402			
6	0,611	5,094	80,496			
7	0,492	4,096	84,593			
8	0,484	4,036	88,629			
9	0,404	3,367	91,996			
10	0,365	3,042	95,038			
11	0,316	2,635	97,673			
12	0,279	2,327	100,000			

Açıklanan toplam varyans incelendiğinde 12 madde için 1 öz değerinden büyük 4 faktörün bulunduğu ve bu 4 faktörlü ölçme aracı ile ölçülen özelliğin %69,5’inin ölçüldüğü söylenebilir. Tabloya bakıldığında öz değer istatistiklerinde 1’den büyük olan faktörlerin anlamlı olarak belirlendiği ve faktör sayısının 4 olduğu görülmektedir.

Faktör analizi sonucunda 1. faktörün tek başına açıkladığı varyans %30,44 2. faktörün tek başına açıkladığı varyans %16,1 3. faktörün tek başına açıkladığı varyans %14,3 4. faktörün tek başına açıkladığı varyansın ise %8,5 olduğu görülmektedir.

Şekil 5: Yönetim Kurulu Yapıları Ölçeği Faktör Analizi Çizgi Grafiği



Buna göre, grafikte üçüncü faktörden itibaren çizgi grafiği eğimini önemli ölçüde kaybetmeye başlamaktadır. Bu nedenle faktör 4 ile sınırlayabiliriz.

Faktör Analizi sonucunda faktörlere düşen maddelerin döndürülmüş faktör yük değerleri Tablo 23'te gösterilmiştir

Tablo 23: Faktör Yük Değerleri

	Faktör 1	Faktör2	Faktör3	Faktör4
Bağımsız üyelerin bilgi değişimine olanak sağladığına inanıyorum.	0,845			
Bağımsız üyelerin değerli varlıklara daha kolay ulaşımı sağladığına inanıyorum.	0,833			
Bağımsız üyelerin stratejik kararlarda daha nesnel olduklarına inanıyorum.	0,784			
Kurumsal performansın bağımsız üye temsiline dayandığına inanıyorum.	0,765			
Bağımsız üyelerin karar alma süresini hızlandırdığına inanıyorum.	0,727			
Bağımsız üyelerin kurumsal sosyal ağa katkıda bulunduklarına inanıyorum.	0,708			
Kanun gereği finansal kuruluşların icrai, icrai görevi olmayan ve bağımsız yönetim kurulu üyeleri atamaları zorunludur.		0,912		
Finansal kuruluşlar, kendinden, iştiraklerinden veya kardeş firmalarından olmayan bir bağımsız kurul üyesini istihdam etmek zorundadırlar.		0,894		
Bağımsız kurul üyelerinin niteliklerini ve göreve uygunluklarını düzenleyen bir mevzuat kalemi vardır.			0,871	
Bağımsız kurul üyelerinin özlük haklarını düzenleyen bir mevzuat kalemi bulunmaktadır.			0,802	
Finansal kuruluşlar operasyonlardan bağımsız bir denetim komitesi veya benzeri yapı bulundurmak zorundadırlar.				0,874
Finansal kuruluşlar Merkez Bankası dışındaki bir gözetim otoritesi tarafından denetlenmektedir.				0,727

Araştırmada faktör yük değerleri için sınır değerin 0,40 alındığı düşünülürse 12 maddenin faktör yük değerlerinin bu değerden yüksek olduğu görülmektedir.

Faktörler içindeki maddelerin dağılımına bakıldığında, 6 madde olan birinci faktöre Bağımsız üyelerin fonksiyonu, 2 madde olan ikinci faktöre Düzenlemelerin önemi, 2 madde olan üçüncü faktöre Mevzuatın önemi, 2 madde olan 4. Faktöre ise Denetleyici organlar tanımlaması yapılmıştır.

5.2.4. Yönetim Kurulu Yapıları Ölçeği Güvenirlilik Analizi

Faktörlere düşen maddeler göz önüne alınarak faktör tanımlamaları yapılmış ve bu faktörlere düşen maddelerin iç tutarlılık anlamındaki güvenilirlik katsayısı incelenmiştir. Faktör tanımlaması ve bu faktörlere düşen maddeler ve maddelerin iç tutarlılık anlamındaki güvenilirlik katsayıları Tablo 24’te gösterilmiştir.

Tablo 24: Faktör Maddelerin Güvenirlik Katsayıları

Faktörler	Madde Numaraları	Madde Sayısı	Güvenirlik Katsayısı
Bağımsız Üyelerin Fonksiyonu	BOD9, BOD10, BOD11, BOD12, BOD13, BOD14	6	0,87
Düzenlemelerin Önemi	BOD1, BOD6	2	0,79
Mevzuatın Önemi	BOD2, BOD3	2	0,67
Denetleyici Organlar	BOD5, BOD4	2	0,54
Tüm Ölçek		12	0,70

Güvenirlik katsayılarına bakıldığında hem her bir alt boyut hem de tüm ölçek için güvenilirlik istenilen şekildedir. Birinci alt boyutun güvenilirliği 0,87, ikinci alt boyutun güvenilirliği 0,79, üçüncü alt boyutun güvenilirliği 0,67, dördüncü alt boyutun güvenilirliği ise 0,54'tür. Genel olarak ölçekteki tüm maddelerin güvenilirlik katsayısına bakıldığında 0,70 olduğu görülmektedir.

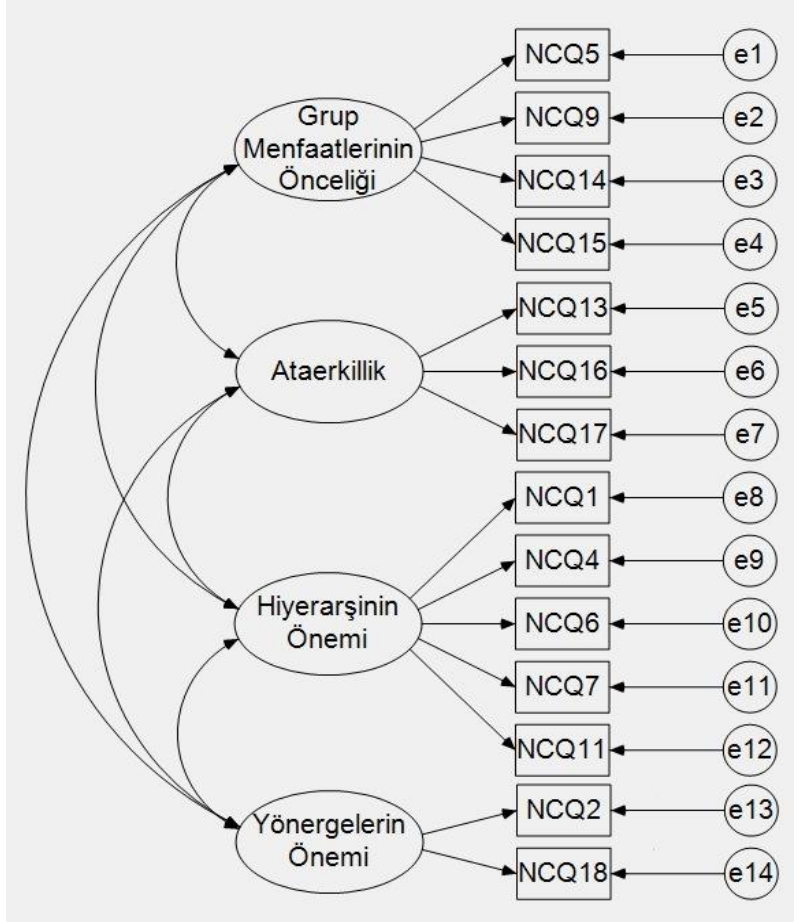
5.3. Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçekleri Geçerlik Analizleri

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliğinin sınanması amacıyla birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, bir araştırmacının daha önce literatürde tanımlanmamış bir değişkeni ölçmeye çalıştığı durumlarda veya açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilmiş bir modelin geçerliğinin sınanmasında kullanılır. Klasik faktör analizi çalışmalarının temelinde, ortaya çıkan faktörlerin gözlenemeyen ancak teorik dünyada var olduğu düşünülen gizil yapılar oldukları varsayımı vardır. Bu tür analizlerde, elimizdeki değişkenlerarası korelasyon ya da kovaryans matrisinden yararlanılarak söz konusu değişkenlerin birbirinden bağımsız kaç grup altında toplanabilecekleri araştırılmış olur (Child, 1975). Doğrulayıcı faktör analizi için AMOS 19.0 programı kullanılmıştır.

5.3.1. Toplumsal Kültürel Değerler Ölçeği Geçerlilik Analizi

Toplumsal kültürel değerler ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda 4 bileşenden oluşan teorik bir modele ulaşılmıştır. Her bir bileşeni ölçmek için kullanılan maddelerin dâhil edildiği model aşağıda çizilmiştir.

Şekil 6: Toplumsal Kültürel Değerler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



p-value=,000, $C_{min/df}$ =2,867, GFI=,929, AGFI=,894, CFI=,858, NFI=,801, TLI=,817, RMSEA=,070

Doğrulayıcı faktör analizinde modelin uyumunu test etmek amacıyla birçok uyum indeksi kullanılmaktadır. Yapısal eşitlik modellerinde ilk bakılması gereken uyum indeksinin Ki-kare (χ^2) olduğu yönünde araştırmacılar tarafından bir mutabakat sağlanmış olup referans değeri 2 ile 3 arasındadır. Ki-kare, gözlenen (*observed*) kovaryans matrisi ile kestirilen kovaryans matrisi arasındaki farkın anlamlılığını test etmektedir. Bunun dışında tahmin hatalarının ortalamasının karekökü (*Root Mean Square Error of Approximation*, RMSEA – kabul edilebilir değeri 0,05 ile 0,08 arasında olmalı –), iyilik uyum indeksi (*Goodness of Fit Index*, GFI – kabul edilebilir değeri 0,90

ile 0,95 arasında olmalı –), düzeltilmiş iyilik uyum indeksi (*Adjustment Goodness of Fit Index*, AGFI – kabul edilebilir değeri 0,85 ile 0,90 arasında olmalı –), standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü (*Standardized Root Mean Square Residual*, SRMR – kabul edilebilir değeri 0,05 ile 0,10 arasında olmalı –) karşılaştırmalı uyum indeksi (*Comparative Fit Index*, CFI – 0,90 ile 0,95 arasında olmalı –), görel uyum indeksi (*Relative Fit Index*, RFI – kabul edilebilir uyum indeksi 0,90 ile 0,95 arasında olmalı –), fazlalık uyum indeksi (*Incremental Fit Index*, IFI – kabul edilebilir uyum indeksi 0,90 ile 0,95 arasında olmalı –), normlaştırılmış uyum indeksi (*Normed Fit Index*, NFI – kabul edilebilir uyum indeksi 0,90 ile 0,95 arasında olmalı –), ve Tucker Lewis indeksi olarak yer alan TLI – kabul edilebilir uyum indeksi 0,90 ile 0,95 arasında olmalı –), araştırmalarda model uyumunu değerlendirmek amacıyla kullanılan uyum indeksleri arasında yer almaktadır⁵⁵⁸. Öte yandan gelişmekte olan alanlarda uyum indekslerinin ilgili limitlerin altında kalması da normal olarak kabul edilebilmektedir⁵⁵⁹.

Toplumsal kültürel değerler ölçeği 14 maddeden oluşmaktadır ve doğrulayıcı faktör analizinde tüm maddeler dâhil edilmiştir. Literatürde olduğu gibi ölçeğimiz grup menfaatlerinin önceliği, ataerkillik, hiyerarşinin önemi, yönergelerin önemi olmak üzere 4 faktör ile açıklanmıştır. Modele dâhil edilen madde ve faktör katsayılarına bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p < 0,05$) görülmektedir. Model istatistiklerine bakıldığında ise $C_{min/df}$ değerinin 0,05'ten küçük, RMSEA değerinin 0,08'in altında, GFI ve AGFI değerlerinin 0,85'in üstünde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar modelin uyumlu olduğu ve geçerlik için gerekli kısıtları yerine getirdiğini göstermektedir.

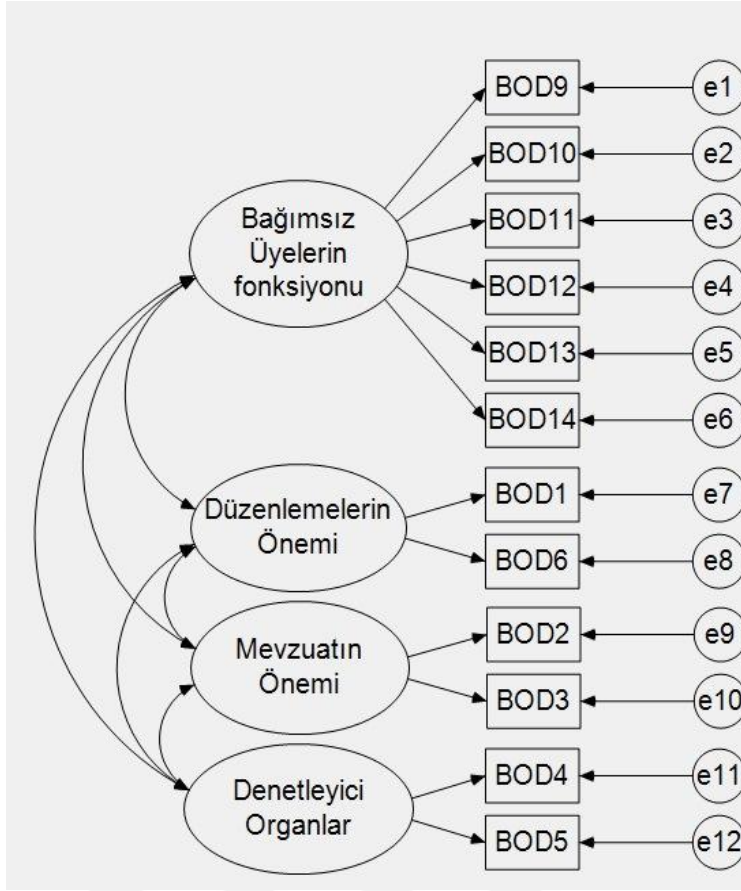
5.3.2. Yönetim Kurulu Yapıları Ölçeği Geçerlik Analizi

Yönetim kurulu ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda 4 bileşenden oluşan teorik bir modele ulaşılmıştır. Her bir bileşeni ölçmek için kullanılan maddelerin dâhil edildiği model aşağıda çizilmiştir.

⁵⁵⁸ Mustafa İLHAN, Bayram ÇETİN, “LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması”, **Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, Kış 2014, s.31

⁵⁵⁹ Hasan AYYILDIZ, Ekrem CENGİZ, “Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 11, Sayı 1, 2006, s. 77.

Şekil 7: Yönetim Kurulu Yapıları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



p-value=,000, $C_{min/df}$ =2,639, GFI=,947, AGFI=,914, CFI=,948, NFI=,919, TLI=,928, RMSEA=,065

Yönetim kurulu yapıları ölçeği 12 maddeden oluşmaktadır ve doğrulayıcı faktör analizinde tüm maddeler dâhil edilmiştir. Ölçeğimiz bağımsız üyelerin fonksiyonu, düzenlemelerin önemi, mevzuatın önemi, denetleyici organlar olmak üzere 4 faktör ile açıklanmıştır. Modele dâhil edilen madde ve faktör katsayılarına bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0,05$) görülmektedir. Model istatistiklerine bakıldığında ise $C_{min/df}$ değerinin 0,05'ten küçük, RMSEA değerinin 0,08'in altında, GFI ve AGFI değerlerinin 0,85'in üstünde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar modelin uyumlu olduğu ve geçerlik için gerekli kısıtları yerine getirdiğini göstermektedir.

5.4. Katılımcıların Toplumsal Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Algılarına İlişkin Bulgular

Çalışmamızın bu bölümünde birinci alt problem olan katılımcıların algılarına göre toplumsal kültürel değerler ve yönetim kurulu yapıları hakkındaki düşünceleri yer almıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin toplanan verilerin, her bir alt boyut bazında hesaplanan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 25’te verilmiştir. Ortalama ve standart sapma değerleri, Likert ölçeğinde verilen cevapların Katılmıyorum ile Katılıyorum arasında 1 ile 5 skalasında değerlendirilmesi ile bulunmuştur.

Tablo 25: Toplumsal Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçek Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		n	Ortalama	Standart Sapma
Toplumsal Kültürel Değerler	Grup Menfaatlerinin Önceliği	384	2,87	0,67
	Ataerkillik	384	2,94	0,66
	Hiyerarşinin Önemi	384	2,45	0,48
	Yönergelerin Önemi	384	3,93	0,50
Yönetim Kurulu Yapıları	Bağımsız Üyelerin fonksiyonu	384	3,14	0,65
	Düzenlemelerin Önemi	384	3,35	0,93
	Mevzuatın Önemi	384	3,57	0,71
	Denetleyici Organlar	384	4,07	0,50

Tabloya bakıldığında toplumsal kültürel değerler ölçeğinde grup menfaatleri önceliği alt boyut ortalamasının 2,87 ataerkillik boyut ortalamasının 2,94 hiyerarşinin önemi boyut ortalamasının 2,45 yönergelerin önemi boyut ortalamasının ise 3,93 olduğu görülmektedir. Buna göre toplumsal kültürel değerler ölçeğinde en yüksek ortalama yönergelerin önemi olup “katılıyorum” seviyesinde olduğu söylenebilir. Yönetim kurulu yapıları ölçeğinde ise Bağımsız Üyelerin fonksiyonu alt boyut ortalamasının 3,14 düzenlemelerin önemi boyut ortalamasının 3,35 mevzuatın önemi boyut ortalamasının

3,57 denetleyici organlar boyut ortalamasının ise 4,07 olduğu görülmektedir. Yönetim kurulu yapıları ölçeğinde en yüksek ortalama, denetleyici organlarda olup “katılıyorum” seviyesinde olduğu söylenebilir.

5.5. Toplumsal Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçekleri Alt Boyutlarının Demografik Değişkenler Bazında Farklılıklarının İncelenmesi

Çalışmamızın bu bölümünde toplumsal kültürel değerler ve yönetim kurulu yapıları ölçekleri alt boyutlarının demografik değişkenlerden cinsiyet, yaş, kıdem, yönetim kurulu üyesi olma sayısı, yönetim kurulu üyesi olunan firma sayısı, yönetim kurulundaki üye sayısı, bağımsız yönetim kurulu üyesi olma durumu, bazında farklılık gösterip göstermediği incelenecektir.

5.5.1. Toplumsal Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçekleri Alt Boyutlarının Cinsiyet Bazında Farklılıklarının İncelenmesi

İki ayrı örneklem grubundan elde edilen ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için “bağımsız örnekler için t-testi” tekniği kullanılmıştır. Gruplar arası farklılıkların incelendiği istatistiksel testlerde, anlamlılıklar çift yönlü 0,05 düzeyinde denetlenmiş; p değeri 0,05’ten küçük olan sonuçlarda gruplar arasında farklılıklar “anlamlı” olarak kabul edilmiştir. t- testi analizine geçmeden önce hipotezler şu şekilde kurulmuştur:

H_0 : Grup ortalamaları arasında herhangi bir farklılık yoktur ve birbirine eşittir.

H_1 : Grup ortalamaları arasında en az bir grupta farklılık vardır.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin her bir alt boyutu için cinsiyet bazında farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan bağımsız örnekler için t testi sonuçları Tablo 26’da yer almaktadır.

Tablo 26: Alt Boyutların Cinsiyet Bazında Farklılıklarının İncelenmesi

		Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Toplumsal Kültürel Değerler	Grup Menfaatlerinin Önceliği	Erkek	228	2,93	0,67	2,269	0,024*
		Kadın	156	2,77	0,66		
	Ataerkillik	Erkek	228	3,08	0,65	5,006	0,000*
		Kadın	156	2,74	0,64		
	Hiyerarşinin Önemi	Erkek	228	2,47	0,50	1,184	0,237
		Kadın	156	2,42	0,45		
	Yönergelerin Önemi	Erkek	228	3,95	0,47	0,965	0,335
		Kadın	156	3,90	0,53		
Yönetim Kurulu Yapıları	Bağımsız Üyelerin fonksiyonu	Erkek	228	3,10	0,64	-1,311	0,191
		Kadın	156	3,19	0,67		
	Düzenlemelerin Önemi	Erkek	228	3,34	0,98	-0,441	0,660
		Kadın	156	3,38	0,86		
	Mevzuatın Önemi	Erkek	228	3,63	0,71	1,689	0,092
		Kadın	156	3,50	0,72		
	Denetleyici Organlar	Erkek	228	4,08	0,53	0,432	0,666
		Kadın	156	4,05	0,43		

Tabloya bakıldığında grup menfaatlerinin önceliği ve ataerkillik boyutlarının p değerleri 0,05'ten küçük olduğu için cinsiyet bazında farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka deyişle kadın ve erkek grup ortalamaları bu iki boyut için istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde ayrılmaktadır. Buna göre erkeklerin hem grup menfaatleri önceliği hem de ataerkillik boyutları grup ortalamalarının kadınlardan yüksek olduğu görülmektedir.

Diğer alt boyutlara bakıldığında ise p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için H_0 hipotezi reddedilemez ve cinsiyet gruplarına göre ortalamalar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşılmıştır.

5.5.2. Toplumsal Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçekleri Alt Boyutlarının Yönetim Kurulu Üyesi Olma Sayısı Bazında Farklılıklarının İncelenmesi

Çalışmada kullanılan ölçeklerin her bir alt boyutu için yönetim kurulu üyesi olma sayısı bazında farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan bağımsız örnekler için t-testi sonuçları Tablo 27'de yer almaktadır.

Tablo 27: Alt Boyutların Yönetim Kurulu Üyesi Olma Sayısı Bazında Farklılıklarının İncelenmesi

		Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Toplumsal Kültürel Değerler	Grup Menfaatlerinin Önceliği	1 defa	272	2,86	0,66	-0,180	0,857
		1 defadan fazla	112	2,88	0,69		
	Ataerkillik	1 defa	272	2,92	0,66	-1,184	0,238
		1 defadan fazla	112	3,01	0,68		
	Hiyerarşinin Önemi	1 defa	272	2,42	0,48	-1,669	0,097
		1 defadan fazla	112	2,51	0,48		
	Yönergelerin Önemi	1 defa	272	3,96	0,47	1,862	0,064
		1 defadan fazla	112	3,85	0,56		
Yönetim Kurulu Yapıları	Bağımsız Üyelerin fonksiyonu	1 defa	272	3,17	0,65	1,439	0,152
		1 defadan fazla	112	3,07	0,66		
	Düzenlemelerin Önemi	1 defa	272	3,35	0,97	-0,188	0,851
		1 defadan fazla	112	3,37	0,85		
	Mevzuatın Önemi	1 defa	272	3,62	0,73	1,847	0,066
		1 defadan fazla	112	3,47	0,67		
	Denetleyici Organlar	1 defa	272	4,08	0,49	0,798	0,426
		1 defadan fazla	112	4,04	0,51		

Tabloya bakıldığında tüm alt boyutlar için p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için yönetim kurulu üyesi olma sayısı açısından alt boyut ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

5.5.3. Toplumsal Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçekleri Alt Boyutlarının Yönetim Kurulu Üyesi Olunan Firma Sayısı Bazında Farklılıklarının İncelenmesi

Çalışmada kullanılan ölçeklerin her bir alt boyutu için yönetim kurulu üyesi olunan firma sayısı bazında farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan bağımsız örnekler için t- testi sonuçları Tablo 28'de yer almaktadır.

Tablo 28: Alt Boyutların Yönetim Kurulu Üyesi Olunan Firma Sayısı Bazında Farklılıklarının İncelenmesi

		Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Toplumsal Kültürel Değerler	Grup Menfaatlerinin Önceliği	1 defa	274	2,86	0,66	-0,344	0,732
		1 defadan fazla	110	2,88	0,69		
	Ataerkillik	1 defa	274	2,92	0,66	-1,166	0,245
		1 defadan fazla	110	3,01	0,68		
	Hiyerarşinin Önemi	1 defa	274	2,42	0,48	-1,741	0,083
		1 defadan fazla	110	2,52	0,48		
	Yönergelerin Önemi	1 defa	274	3,95	0,47	1,586	0,115
		1 defadan fazla	110	3,86	0,55		
Yönetim Kurulu Yapıları	Bağımsız Üyelerin fonksiyonu	1 defa	274	3,17	0,65	1,251	0,212
		1 defadan fazla	110	3,07	0,66		
	Düzenlemelerin Önemi	1 defa	274	3,34	0,97	-0,281	0,779
		1 defadan fazla	110	3,37	0,84		
	Mevzuatın Önemi	1 defa	274	3,62	0,73	1,909	0,058
		1 defadan fazla	110	3,47	0,67		
	Denetleyici Organlar	1 defa	274	4,08	0,49	1,000	0,319
		1 defadan fazla	110	4,03	0,51		

Tabloya bakıldığında tüm alt boyutlar için p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için yönetim kurulu üyesi olunan firma sayısı açısından alt boyut ortalamalarını arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

5.5.4. Toplumsal Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçekleri Alt Boyutlarının Yönetim Kurulundaki Üye Sayısı Bazında Farklılıklarının İncelenmesi

Çalışmada kullanılan ölçeklerin her bir alt boyutu için yönetim kurulundaki üye sayısı bazında farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan bağımsız örnekler için t- testi sonuçları Tablo 29’da yer almaktadır.

Tablo 29: Alt Boyutların Yönetim Kurulundaki Üye Sayısı Bazında Farklılıklarının İncelenmesi

		Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Toplumsal Kültürel Değerler	Grup Menfaatlerinin Önceliği	1- 7	159	2,81	0,72	-1,339	0,182
		8 ve üzeri	225	2,90	0,63		
	Ataerkillik	1-7	159	2,93	0,71	-0,391	0,696
		8 ve üzeri	225	2,95	0,63		
	Hiyerarşinin Önemi	1-7	159	2,39	0,51	-1,917	0,056
		8 ve üzeri	225	2,49	0,46		
	Yönergelerin Önemi	1-7	159	3,85	0,49	-2,601	0,010*
		8 ve üzeri	225	3,98	0,50		
Yönetim Kurulu Yapıları	Bağımsız Üyelerin fonksiyonu	1-7	159	3,03	0,73	-2,725	0,007*
		8 ve üzeri	225	3,22	0,58		
	Düzenlemelerin Önemi	1-7	159	3,16	0,94	-3,396	0,001*
		8 ve üzeri	225	3,49	0,90		
	Mevzuatın Önemi	1-7	159	3,44	0,79	-3,127	0,002*
		8 ve üzeri	225	3,67	0,64		
	Denetleyici Organlar	1-7	159	4,08	0,49	0,363	0,716
		8 ve üzeri	225	4,06	0,50		

Tabloya bakıldığında yönergelerin önemi, bağımsız üyelerin fonksiyonu, düzenlemelerin önemi, mevzuatın önemi boyutları p değerleri 0,05’ten küçük olduğu için yönetim kurulundaki kişi sayısı bazında alt boyut ortalamaları arasında farklılık vardır. Bir başka deyişle yönetim kurulunda 1- 7 kişi olanlar ile 8 ve üzeri olanların ortalamaları belirtilen boyutlar için istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde ayrılmaktadır. Buna göre anlamlı farklılık olan dört boyut için de yönetim kurulunda 8 ve üzeri üye olan grup ortalamalarının, 1- 7 üye olan grup ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir.

5.5.5. Toplumsal Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçekleri Alt Boyutlarının Bağımsız Yönetim Kurulu Durumu Bazında Farklılıklarının İncelenmesi

Çalışmada kullanılan ölçeklerin her bir alt boyutu için bağımsız yönetim kurulu durumu bazında farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan bağımsız örnekler için t- testi sonuçları Tablo 30'da yer almaktadır.

Tablo 30: Alt Boyutların Bağımsız Yönetim Kurulu Durumu Bazında Farklılıklarının İncelenmesi

		Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Toplumsal Kültürel Değerler	Grup Menfaatlerinin Önceliği	Bağımsız Üye Olmayanlar	93	2,80	0,67	-1,156	0,250
		Bağımsız Üye Olanlar	291	2,89	0,67		
	Ataerkillik	Bağımsız Üye Olmayanlar	93	2,99	0,76	0,651	0,516
		Bağımsız Üye Olanlar	291	2,93	0,63		
	Hiyerarşinin Önemi	Bağımsız Üye Olmayanlar	93	2,41	0,49	-1,003	0,318
		Bağımsız Üye Olanlar	291	2,46	0,48		
	Yönergelerin Önemi	Bağımsız Üye Olmayanlar	93	3,76	0,59	-3,827	0,000*
		Bağımsız Üye Olanlar	291	3,98	0,45		
	Bağımsız Üyelerin fonksiyonu	Bağımsız Üye Olmayanlar	93	3,08	0,66	-1,074	0,285
		Bağımsız Üye Olanlar	291	3,16	0,65		
Yönetim Kurulu Yapıları	Düzenlemelerin Önemi	Bağımsız Üye Olmayanlar	93	2,39	0,81	-14,180	0,000*
		Bağımsız Üye Olanlar	291	3,66	0,74		
	Mevzuatın Önemi	Bağımsız Üye Olmayanlar	93	3,59	0,91	0,153	0,878
		Bağımsız Üye Olanlar	291	3,57	0,64		
	Denetleyici Organlar	Bağımsız Üye Olmayanlar	93	4,07	0,51	0,048	0,962
		Bağımsız Üye Olanlar	291	4,07	0,49		

Tabloya bakıldığında alt boyutlardan yönergelerin önemi ve düzenlemelerin önemi, boyutları p değerleri 0,05'ten küçük olduğu için yönetim kurulunda bağımsız üye olma durumu bazında farklılık vardır. Bir başka deyişle bağımsız üye olmayanlar ile bağımsız üye olanların ortalamaları belirtilen boyutlar için istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde ayrılmaktadır. Buna göre anlamlı farklılık olan yönergelerin önemi ve düzenlemelerin önemi boyutları için bağımsız üye olanların ortalamalarının bağımsız üye olmayanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.5.6. Toplumsal Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçekleri Alt Boyutlarının Yaş Değişkeni Bazında Farklılıklarının İncelenmesi

Çalışmada kullanılan ölçeklerin, alt boyutlarından her birinin aritmetik ortalamalarının farklı yaş grupları bazında farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan varyans analizi testi sonuçları Tablo 31'de yer almaktadır.

Tablo 31: Yaş Değişkeni Bazında Toplumsal Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçekleri Alt Boyutlarının İncelenmesi

		Grup	n	Ort.	St. Sapma	F	p	Fark
Toplumsal Kültürel Değerler	Grup Menfaatlerinin Önceliği	30-44 yaş	153	2,82	0,68	1,541	0,216	-
		45-54 yaş	158	2,94	0,71			
		55 ve üzeri yaş	73	2,81	0,54			
	Ataerkillik	30-44 yaş	153	2,88	0,62	1,633	0,197	-
		45-54 yaş	158	2,95	0,69			
		55 ve üzeri yaş	73	3,05	0,70			
	Hiyerarşinin Önemi	30-44 yaş	153	2,38	0,44	3,359	0,036	1- 3
		45-54 yaş	158	2,48	0,51			
		55 ve üzeri yaş	73	2,55	0,47			
	Yönergelerin Önemi	30-44 yaş	153	3,92	0,50	1,663	0,191	-
		45-54 yaş	158	3,97	0,45			
		55 ve üzeri yaş	73	3,85	0,57			
Yönetim Kurulu Yapıları	Bağımsız Üyelerin fonksiyonu	30-44 yaş	153	3,13	0,66	1,251	0,287	-
		45-54 yaş	158	3,19	0,60			
		55 ve üzeri yaş	73	3,05	0,74			
	Düzenlemelerin Önemi	30-44 yaş	153	3,37	0,85	0,323	0,724	-
		45-54 yaş	158	3,37	0,95			
		55 ve üzeri yaş	73	3,27	1,05			
	Mevzuatın Önemi	30-44 yaş	153	3,53	0,76	0,635	0,530	-
		45-54 yaş	158	3,62	0,70			
		55 ve üzeri yaş	73	3,58	0,66			
	Denetleyici Organlar	30-44 yaş	153	4,04	0,46	0,475	0,622	-
		45-54 yaş	158	4,08	0,52			
		55 ve üzeri yaş	73	4,10	0,51			

Tabloya bakıldığında toplumsal kültürel değerler ölçeğinde hiyerarşinin önemi için p değerleri 0,05'ten küçük olduğu için H_0 hipotezi reddedilerek farklı yaş gruplarına göre ortalamalar açısından farklılık vardır sonucuna ulaşılır. Buna göre, hangi gruplar arasında farklılık olduğunu tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden Bonferroni Testi uygulanmıştır. Bu analizlerin sonuçları ise Fark kolonunda yer almaktadır. Hiyerarşinin önemi boyut ortalaması için 30- 44 yaş grubu ile 55 ve üzeri yaş grubu arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu

görülmüştür, bu doğrultuda 55 ve üzeri yaş grubu boyut ortalaması (2,55) 30- 44 yaş grubundan (2,38) yüksektir.

5.5.7. Toplumsal Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçekleri Alt Boyutlarının Kıdem Yılı Değişkeni Bazında Farklılıklarının İncelenmesi

Alt boyutlardan her birinin aritmetik ortalamalarının farklı kıdem yıl grupları bazında farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan varyans analizi testi sonuçları Tablo 32'de yer almaktadır.



Tablo 32: Kıdem Yılı Değişkeni Bazında Toplumsal Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçekleri Alt Boyutlarının İncelenmesi

		Grup	n	Ort.	St. Sapma	F	p	Fark
Toplumsal Kültürel Değerler	Grup Menfaatlerinin Önceliği	0-4 yıl	128	2,88	0,69	2,477	0,061	-
		5-9 yıl	115	2,97	0,73			
		10-14 yıl	75	2,84	0,58			
		15 yıl ve üzeri	66	2,69	0,58			
	Ataerkillik	0-4 yıl	128	2,95	0,57	0,709	0,547	-
		5-9 yıl	115	2,88	0,72			
		10-14 yıl	75	2,97	0,62			
		15 yıl ve üzeri	66	3,02	0,77			
	Hiyerarşinin Önemi	0-4 yıl	128	2,39	0,45	1,956	0,120	-
		5-9 yıl	115	2,49	0,53			
		10-14 yıl	75	2,41	0,47			
		15 yıl ve üzeri	66	2,55	0,46			
	Yönergelerin Önemi	0-4 yıl	128	3,92	0,48	1,499	0,214	-
		5-9 yıl	115	3,94	0,52			
		10-14 yıl	75	4,00	0,33			
		15 yıl ve üzeri	66	3,83	0,62			
Yönetim Kurulu Yapıları	Bağımsız Üyelerin fonksiyonu	0-4 yıl	128	3,14	0,62	2,252	0,082	-
		5-9 yıl	115	3,15	0,66			
		10-14 yıl	75	3,26	0,60			
		15 yıl ve üzeri	66	2,98	0,74			
	Düzenlemelerin Önemi	0-4 yıl	128	3,32	0,90	0,101	0,959	-
		5-9 yıl	115	3,37	0,92			
		10-14 yıl	75	3,38	0,98			
		15 yıl ve üzeri	66	3,36	0,97			
	Mevzuatın Önemi	0-4 yıl	128	3,58	0,71	0,264	0,852	-
		5-9 yıl	115	3,60	0,79			
		10-14 yıl	75	3,57	0,61			
		15 yıl ve üzeri	66	3,51	0,69			
	Denetleyici Organlar	0-4 yıl	128	4,05	0,48	0,302	0,824	-
		5-9 yıl	115	4,05	0,49			
		10-14 yıl	75	4,10	0,49			
		15 yıl ve üzeri	66	4,10	0,55			

Varyans analizi sonuçlarına bakıldığında tüm boyutlar için sig. değeri 0,05'ten büyük olduğu için grup ortalamaları arasında herhangi bir farklılık yoktur, bir başka deyişle alt boyut ortalamaları kıdem yılı değişkeni bazında farklılık göstermemektedir.

5.6. Toplumsal Kültürel Değerler ve Yönetim Kurulu Yapıları Ölçekleri Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç bağımsız değişken (X) değiştiğinde, bağımlı değişkenin (Y) ne yönde değişeceğini görmektir. Korelasyon analizi sonucunda doğrusal ilişki olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı ile hesaplanır. Korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır.

Korelasyon analizi sonucunda oluşan çıktı tablosunda “r” olarak belirtilen sütun değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarını ifade etmektedir. p kolonunda ise hesaplanan korelasyon katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının sonucu yer almaktadır, “n” sütununda ise analize dâhil edilen birim sayısı görülmektedir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen r değerinin yorumu şu şekilde yapılabilir⁵⁶⁰:

<u>r</u>	<u>İlişki</u>
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

⁵⁶⁰ Onur SUNGUR, “Bölüm 6:Korelasyon Analizi” **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Editör: Doç. Dr. Şeref KALAYCI, 5. Baskı, Asil Yayın, Ankara:2010, s. 117.

Tablo 33: Toplumsal Kültürel Değerler Alt Boyutları ile Yönetim Kurulu Yapıları Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

		Bağımsız Üyelerin fonksiyonu	Düzenlemelerin Önemi	Mevzuatın Önemi	Denetleyici Organlar
Grup Menfaatlerinin Önceliği	Pearson Korelasyon Katsayısı	,162(**)	-,101(*)	0,050	-,210(**)
	p değeri	0,001	0,049	0,332	0,000
	N	384	384	384	384
Ataerkillik	Pearson Korelasyon Katsayısı	-,145(**)	-,180(**)	,188(**)	-0,030
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,000	0,000	0,552
	N	384	384	384	384
Hiyerarşinin Önemi	Pearson Korelasyon Katsayısı	-,245(**)	,156(**)	,155(**)	-0,011
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,002	0,002	0,829
	N	384	384	384	384
Yönergelerin Önemi	Pearson Korelasyon Katsayısı	,190(**)	,237(**)	,274(**)	,192(**)
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	384	384	384	384

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Kültürel değerler alt boyutları ile yönetim kurulu yapıları alt boyutları aralarındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır ve çıktıları Tablo 33'te yer almaktadır. Buna göre tabloya bakıldığında grup menfaatlerinin önceliği ile mevzuatın önemi, denetleyici organlar ile ataerkillik ve hiyerarşinin önemi aralarındaki ilişkiler, p değeri 0,05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamsız görülmektedir. Aralarında anlamlı ilişki olan değişkenlere bakıldığında en yüksek ilişkinin yönergelerin önemi ile mevzuatın önemi boyutları arasında olduğu ($r=0,274$), sonrasında ise hiyerarşinin önemi ile bağımsız üyelerin fonksiyonu arasında negatif bir ilişki ($r=-0,245$) olduğu görülmektedir. Yönergelerin önemi ile düzenlemelerin önemi arasındaki korelasyon katsayısının ise 0,237 olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, finansal kuruluşlarda görevli bağımsız yönetim kurulu üyelerinin değişik kültürlerde nasıl algılandığını araştırmak ve kültürel faktörlerin bu üyelerin algılanışını nasıl değiştirdiğini açıklamaya çalışmaktır. Finans kuruluşlarında üst düzey yönetici olarak çalışan kişilerin algılarına göre kültürel değerler ile yönetim kurulu yapıları arasında bir ilişki olup olmadığı, kültürel değerler ile yönetim kurulu yapıları ölçekleri alt boyutlarının demografik değişkenler bazında farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konması bu araştırmanın başlıca amacıdır.

Bağımsız üyelerin araştırma konusu olarak seçilmesinin nedeni bu üyelerin; elde ettiği gelir şirketin performansına bağlı olan ve icrai yükümlülüğü bulunan yönetim kurulu üyelerinin karşısında, gelirden pay almadan yönetim kurulunun aldığı kararları inceleyen üyeler olması ve şirket performansı ile kendi özlük hakları arasında bir bağlantı olmamasına istinaden şirketin risk alma iştahını belirleyen kararların gözetiminde daha etkin olacağının varsayılmasıdır.

Bağımsız üyeler, finansal kuruluşların performanslarını risk ve uyum açısından etkilemektedir ancak farklı kültürlerde bu etki de farklılık gösterebilmektedir. Bu çalışma kapsamında bağımsız üyelerin değişik kültürlerde nasıl algılandığına ilişkin kavramsal tartışmalara ve istatistiksel analizlere yer verilmiştir.

Bu çalışmanın temelini, Chelariu vd. (2008) tarafından yayımlanan ve kültürel öğelerin girişimcilik üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmada belirlenen sınırlamalar içerisindeki daha ileri çalışmaların kültürün değişik yönleri açısından yöneticileri incelemesi ve çalışmanın tek bir ülkeyle sınırlı kalmaması oluşturmaktadır.

Genel anlamda finansal kuruluşların üstlendiği aracılık rolünün diğer sistemlerle ilişkisi ve onlar üzerinde olan hızlı ve yoğun etkisinin, bu kuruluşlarda kurumsal yönetimin önemini artırdığı ve istikrarın sağlanmasında etkin olduğu, bankalar bazında ise performans ve faiz ile kredi riski yönetimi ve değerlendirme ile sermaye maliyetine etkisi anlamında kurumsal yönetimin etkinliği olduğu görülmektedir.

Kurumsal yönetim, finansal kuruluşları genel olarak kurumsal hedeflerin oluşturulması, operasyonel faaliyetlerin sürdürülmesi, hesap verme sorumluluğunun yerine getirilmesi ve paydaş çıkarlarının gözetilmesi, yasal düzenlemelere uygun, sağlıklı ve şeffaf bir işleyiş ve mevduat sahiplerinin çıkarlarının korunması bağlamında etkilemektedir. Bir işletmenin yönetiminden sorumlu üst yönetimin ve bununla ilgili diğer mekanizmalar olan yönetim kurulu ve denetim mekanizmalarının dengeli bir şekilde çalışması, kurumsal yönetimin konusunu oluşturmaktadır.

Bağımsız yönetim kurulu üyeliğine ilişkin en önemli unsurlar, icracı fonksiyonlarının olmaması, yönetim kurulu üyeleri ve üst yöneticiler ile aralarında (kişisel ve sosyal) bağlantı olmaması ve bağımsızlık koşullarının açık şekilde tanımlanmış olmasıdır. Bu anlamda BDDK ve SPK tarafından çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin kurum için taşıdığı değer kapsamında Nguyen ve Nielsen (2010) tarafından yapılan çalışmanın bulguları, bir bağımsız üyenin ani ölümünün firma değerini %0,85 oranında düşürdüğünü ve firma değerine katkının, üyenin bağımsızlık düzeyi ile bireysel ve kurumsal karakteristiklerinden de etkilendiği yönündedir. Armstrong, Core ve Guay (2014) tarafından yapılan çalışmanın bulguları da literatürle paralel şekilde, kurullarda bağımsız üye sayısının artmasının, kurum şeffaflığında artışa neden olduğu yönündedir.

Kültür kavramı, toplulukları birbirlerinden ayırt eden davranışları kapsar ve topluluklara kendi öz değerlerini, gelenek ve sorumluluklarını verir. Bu çalışma kapsamında Hofstede'in kültür tanımına yer vermek de önemlidir: "bir insan grubunu diğer insan gruplarından ayıran düşünce programlarının toplamı", diğer bir ifadeyle kültür "insanların, görgülerini ve genel/sosyal davranışlarını açıklayabilmek için kazanılmış olan düşüncelerdir".

Küreselleşen iş ortamında başarılı olabilmek için büyüme planları yaparken, yeni bir piyasaya girerken, ortaklıklar kurarken, şirket satın alırken kültürü hesaba katarak strateji belirlenmesi önem arz etmektedir. Konuya finansal kurumlar açısından yaklaşırsa, küresel piyasalarda faaliyet gösteren bu işletmelerin çok farklı ülke ve bölgelerde kabul görmesi ve aynı faaliyetleri, aynı standartlar ve kalite ile yürütebilmesi bağlamında kültür unsurunun dikkate alınması kaçınılmaz bir gerekliliktir.

Vekâlet kuramı, yönetim kurulu fonksiyonunun, paydaş menfaatlerini korumak için etkin bir kontrol sağlamak olduğunu öne sürer ve bu ortamda kontrol odağı dışarıdan atanan yönetim kurulu üyesinin saygınlığı gibi demografik değişkenlerdir. Kaynak bağımlılığı teorisine göre bağımsız yönetim kurulu üyeleri sadece değerli kaynaklara, özellikle bilgiye ulaşımı sağlamakla kalmaz, sosyal sermayeye de katkı sağlar ve kurumlar arası ilişkiyi de güçlendirir. Kaldıraç etkisi, sermaye yapısına ilişkin bir kavramdır ve dış kaynağa dayalı olarak edinilen sermaye ile özsermayenin karlılığı ve riski arasındaki ilişkiyi tanımlar. Araştırmacılar, işletmelerin sermaye yapısı ile kurumsal yönetimin “kurul büyüklüğü, kompozisyonu, tazminat yönetimi, kurul üyelerinin ve yöneticilerin görevde kalma süresi” gibi temel karakteristikleri arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik çalışmalar yürütmüştür. Ancak elde edilen ampirik bulgular farklı ve kesin olmayan sonuçlar sunmaktadır.

Yönetim kurulu temel fonksiyonları işletme performansının ve yöneticilerin gözetimi ile danışmanlık ve kaynaklara erişim sağlanması olarak tanımlanabilir. Yönetim kurulu, kaynakları gözetirken kimi kaynakları da temin eder. Bu durum işletme performansı ile ilişkilendirilir. Yönetim kurulu ile kaynak bağımlılığı ve vekâlet teorisi arasındaki ilişki de genellikle işletme performansı ile yönetim kurulu arasındaki bağlantının sorgulanmasında kullanılır. Araştırmalarda genellikle bu iki yaklaşımdan biri dikkate alınır ve “gözetim” ile “danışmanlık” fonksiyonları ayrı olarak değerlendirilir.

Kültür yaklaşımlarından bir kısmı kültürü sosyal sistem içerisinde bir kısmı da sosyal sistemden ayrı bir bilişsel sistem olarak ele alır. Kültürü sosyal sistemin bir parçası olarak ele yaklaşımlar: İşlevselcilik, yapısal – fonksiyonel yaklaşım, tarihsel – yayılmacı yaklaşım ve çevresel – uyumcu yaklaşım olarak tanımlanabilir.

Geert Hofstede, 1967 – 1973 arasındaki dönemde çalışanların tutumları ve değerleri üzerine araştırma yapmış ve bireysel bazda veri toplayarak kültürel farklılıkları belirlemede ölçüm açısından ve kültür boyutlarının birbiriyle karşılaştırılması anlamında en kapsamlı araştırmayı yürütmüştür. Bu çalışmada Hofstede’in belirlemiş olduğu altı kültür boyutu kullanılmıştır. Söz konusu boyutlar şöyle özetlenebilir:

Güç Mesafesi: Bir grubun veya örgütün en zayıf üyelerinin gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtılmadığını kabullenme derecesini gösterir. Bir ülkede güç mesafesinin az olması halinde çalışan profili daha bağımsız ve demokrasiden yanayken fazla olan bir ülkede çalışan profili otokrasiye yatkın olabilir.

Belirsizlikten Kaçınma: Bir toplumdaki bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıklarına ilişkindir ve belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde, örgütler çok sayıda yazılı kural ve prosedüre sahip olma eğilimindedir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi, değişime karşı düşük duygusal tepki görülür.

Bireycilik ve Kolektivizm: Kişisel menfaatleri her şeyden üstün tutma olarak tanımlanan bireycilik, bireyler arası bağların gevşek olduğu ülkelerde geçerliken, bir zümreye ait olma ve bağlanma eğilimi olarak tanımlan kolektivizm ise bireylerin doğdukları andan itibaren, sadakat gösterecekleri, güçlü ve bağlı gruplara sokulduğu toplumlara özgü bir davranıştır.

Erillik ve Dişillik: Geleneksel ve çağdaş toplumlarda baskın cinsiyet rolleri erillik ve dişillik ile açıklanabilir ve bu roller kişiye, okul, aile, arkadaş çevresi içerisinde etkileşim aracılığıyla iletilir. Hofstede, erilliği bir toplumda baskın değerlerin kişisel menfaatler, para veya başarı olduğu durum olarak ifade ederken dişilliği ise bir toplumda hayatın kalitesi ve başkalarıyla ilgilenmenin dominant olduğu durum olarak tanımlar.

Zaman Yönelimi Boyutu: Diğer dört boyutta daha önce değinilmemiş olan Asya kültürlerinin özelliklerini kapsar ve kültürlerin geleceğe yönelik değerleriyle ilgilidir, kültürlerin zaman algılamaları arasında oluşan farklılıktan doğar. İşletme yönetimleri ele alındığında uzun dönem yönelimli kültürlerin yöneticileri belirli bir takım süreçlerden ve işlemlerden sonra kâr hedefine ulaşmayı beklerken kısa dönem yönelimli kültürlerde yöneticiler, hemen her işletme faaliyeti sonrasında kâr elde etmeyi amaçlar.

Müşamaha – Kısıtlama: Kısaca mutluluk değerlerini işaret eder ve yüksek olduğu toplumlarda toplum, bireyin ihtiyaç ve arzularını özgürce tatmin etmesine karşı

hoşgörölüyken kısıtlamanın hâkim olduğu toplumlarda bireyin ihtiyaç ve arzularını özğürce tatmin etmesi hoş karşılanmaz.

Hall, kültürdeki değeri sistemi alanında etki gösteren yüksek bağlamlı ve düşük bağlamlı kültür karşılaştırmasını yapmış ve kültürler arasındaki iletişim stilleri arasındaki farklılıkları açıklamıştır.

Inglehart, kültürel değeri, materyalizm ve materyalizm sonrası olarak ayırmış, gelişmiş sanayi toplumlarının materyalizm sonrası (veya post-materyalizm) değeri doğru bir dönüşüm içinde olduğunu ileri sürmüştür (materyalist değeri, gelişmiş sanayi toplumlarında maddi refahın önceliğine işaret ederken materyalizm sonrası değeri, yaşam kalitesi önceliğine işaret eder).

Çalışmalarını gerek Hofstede gerekse de Inglehart'tan sonra yayımlayan Schwartz, 10 değeri belirlediği Schwartz Değeri Ölçeği'nin tüm toplumsal yapılara uyarlanabilir olduğunu ileri sürmüştür.

GLOBE (Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği Araştırması), 61 farklı kültürü temsil eden 170 sosyal bilimcinin bir araya gelmesiyle kurulmuş olan bir kurumu, aynı zamanda da bir araştırma programını ifade eder. Amacı sosyal kültür, örgütsel kültür, uygulamalar ve örgütsel liderlik arasındaki karşılıklı ilişkileri incelemek ve nihai olarak kültürel değeri liderlik ve örgütsel süreçler üzerindeki etkisini ve söz konusu süreçlerin verimliliğini tanımlamak ve anlamaktır. Araştırma kapsamında dokuz kültürel boyut tanımlamıştır. Bu çalışmanın uygulama bölümünde ülkeler seçilirken, GLOBE kültürel boyutları da dikkate alınmıştır.

Örgüt kültürü literatürü, temellerini Habermas'ın unsurlarından alır. Günümüzde örgüt kültürü ile ilgili modern yaklaşımlar üç temel sınıfta toplanır:

Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Örgüt Kültürü: Kültürü, örgütün değeri dışarıdan etkileyen bir değerişken olarak görür. Bireyler yoluyla örgüte aktarılan kültür, bağımsız bir değerişkendir.

Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü: Kültürü örgütün bir iç değerişkeni olarak değerilendirir, bunu oluşturan faktörlerin de örgüt içerisindeki ortak değeri ve semboller olduğunu ileri sürer.

Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Ele Alan Yaklaşımlar: Sosyolojiden çok antropolojiden etkilenir; kültürü, örgütle ilgili iç veya dış bir değişkenden çok örgütün kendisi olarak ele alır; örgütsel kültürü maddi öğeler yanında manevi (değerler, fikirler, semboller vs) öğelerle de inceler.

Örgüt kültürünün, örgüt yapısı içinde şekillenen her stratejik plan ve faaliyete etkisi vardır ve işletmenin başarısı, faaliyetlerinde ortak bir vizyonu paylaşan çalışanlara ve ortak yönetsel bir kültüre de bağlıdır. Bu anlamda örgütsel stratejilerle örgüt kültürü arasında bir ilişki vardır ve stratejilerin uygulanması sırasında başarıya ulaşılabilmesi için örgüt kültürünün de dikkate alınması gerekir.

Giderek birbirine daha bağlı hale gelen dünyada, yöneticilerin ve yönetim kurulunun, kültür konusunda bilgi sahibi olması kaçınılmaz bir gereklilik olmuştur. İşletmenin büyüklüğü, faaliyet alanı ve yerel/ulusal/uluslararası düzeyde faaliyet gösteriyor olmasına göre farklı etkileri olmakla birlikte rekabet edebilirlik, yenilikleri takip etmek, doğru pazarlama yöntemlerini kullanabilmek, tedarik zincirini yönetmek, pay sahipleriyle ve çalışanlarla sağlıklı bir iletişim yürütebilmek ve verimliliği artıracak bir örgüt kültürü oluşturmak vb. nedenlerle yöneticilerin ve yönetim kurulunun, hem ulusal hem de küresel düzeyde düşünme ve harekete geçme kabiliyeti olması gerekir. Tüm bunlar kültürler hakkında bilgi sahibi olmanın önemine işaret eder.

Üst yöneticiler ve kurul üyelerinin kötü yönetiminin yol açtığı başarısızlık örnekleri; kanaatkâr olmayan yönetim kurulu üyeleri, statükoya meydan okumaya çekinen kurul üyelerinin varlığı, kurul üyeleri ile işletme arasında yaşanan çıkar çatışmaları, CEO ve kurul üyeleri arasında yaşanan kayırma sorunu vb. sorunların önemine dikkat çekmiştir. Bu bağlamda çeşitli ampirik bulgular da bu çalışmada özetlenmeye çalışılmıştır.

Hofstede'nin kültürel boyutları ve GLOBE kültürel incelemeleri kapsamında birbirinden farklılık gösteren ülkeler seçilerek bu ülkeleri temsil edebilecek ve finansal kuruluşlarda yönetici pozisyonunda olan kişilerle anket çalışması yapılmış ve elde edilen veriler istatistiki veri yazılımında işlenerek çalışmanın konusuyla ilgili bir sonuca varılmaya çalışılmıştır.

Çalışmadaki değişkenler gruplandırılarak faktör analizi yapılmıştır. Bu anlamda birkaç ana grup tespit edilerek bu grup sorularına verilen cevapların faktör etkisi değerlendirilmiş ayrıca bu etkinin korelasyonuna bakılarak farklı ülkelerin sonuçları karşılaştırılmıştır.

Çalışmaya katılan kişilerin %70’lik büyük bir çoğunluğu, en az bir kere ve en az bir firmada yönetim kurulu üyesi olmuş; %75,8’lik bir kısmı ise bağımsız yönetim kurulu üyeliği yapmıştır.

Toplumsal kültürel değerler ölçeğinde en yüksek ortalamanın 3,93 ile yönergelerin önemi, yönetim kurulu yapıları ölçeğinde ise en yüksek ortalamanın 4,07 ile denetleyici organlar alt boyutları olduğu sonucuna varılmıştır. Her iki alt boyut için ortalamanın “katılıyorum” seviyesinde olduğu söylenebilir.

Toplumsal kültürel değerler ölçeği alt boyutları, demografik değişkenlerden cinsiyet bazında incelendiğinde toplumsal kültürel değerler alt boyut ortalamaları arasında farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre erkeklerin hem grup menfaatleri önceliği hem de ataerkillik boyutları grup ortalamalarının, kadınlardan yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre toplumsal kültürel değerler tanımında erkeklerin, grup menfaatlerinin önceliği ile ataerkilliği kadınlardan daha çok tercih ettiği görülmüştür.

Toplumsal kültürel değerler ölçeği yönetim kurulundaki üye sayısı bazında incelendiğinde yönergelerin önemi alt boyutu için ortalamalar arasında farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre yönetim kurulunda 8 ve üzeri üye olan grup ortalamalarının, 1- 7 üye olan grup ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir.

Toplumsal kültürel değerler ölçeği bağımsız yönetim kurulu durumu bazında incelendiğinde, yönergelerin önemi alt boyutu için ortalamalar arasında farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre bağımsız üye olanların ortalamalarının bağımsız üye olmayanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Toplumsal kültürel değerler ölçeği yaş bazında incelendiğinde 30- 44 yaş grubu ile 55 ve üzeri yaş grubu arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür, bu doğrultuda 55 ve üzeri yaş grubu boyut ortalamasının (2,55) 30- 44 yaş grubundan (2,38) yüksek olduğu görülmektedir.

Toplumsal kültürel değerler alt boyutları diğer demografik değişkenlerden yönetim kurulu üyesi olma sayısı, yönetim kurulu üyesi olunan firma sayısı ve kıdem yılı bazında incelendiğinde hiçbir alt boyutun bu değişkenler bazında istatistiksel olarak ayırmadığı gözlemlenmiştir.

Yönetim kurulu yapıları ölçeği yönetim kurulundaki üye sayısı bazında incelendiğinde bağımsız üyelerin fonksiyonu, düzenlemelerin önemi, mevzuatın önemi alt boyutları için ortalamaları arasında farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre yönetim kurulunda 8 ve üzeri üye olan grup ortalamalarının 1-7 üye olan grup ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir.

Yönetim kurulu yapıları ölçeği bağımsız yönetim kurulu durumu bazında incelendiğinde düzenlemelerin önemi alt boyutu için ortalamalar arasında farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre bağımsız üye olanların ortalamalarının bağımsız üye olmayanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetim kurulu yapıları alt boyutları diğer demografik değişkenlerden cinsiyet, yönetim kurulu üyesi olma sayısı, yönetim kurulu üyesi olunan firma sayısı, yaş ve kıdem yılı bazında incelendiğinde hiçbir alt boyutun bu değişkenler bazında istatistiksel olarak ayırmadığı gözlemlenmiştir.

Korelasyon analizi yöntemiyle toplumsal kültürel değerler ile yönetim kurulu yapıları alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde grup menfaatlerinin önceliği ile mevzuatın önemi; denetleyici organlar ile ataerkillik; denetleyici organlar ile hiyerarşinin önemi dışındaki tüm ilişkilerin istatistiksel olarak zayıf derecede anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Anlamlı ilişkiler incelendiğinde en yüksek ilişkinin yönergelerin önemi ile mevzuatın önemi boyutları arasında olduğu ($r=0,274$), sonrasında hiyerarşinin önemi ile bağımsız üyelerin fonksiyonu arasındaki negatif ilişki ($r=-0,245$), sonrasında ise yönergelerin önemi ile düzenlemelerin önemi arasında pozitif ilişki ($r=0,237$) olduğu görülmektedir. Korelasyon katsayıları, oldukça zayıf bir ilişkiye işaret etmektedir.

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin yöneticileri gözlemleyememek gibi bir sınırı mevcuttur. Her ne kadar toplumsal kültür ölçülmeye çalışılsa da bu kavram ölçülmesi ve gözlemlenmesi en zor

konulardan bir tanesidir ve doğru ve tam olarak ölçebilmek için yıllar gerekmektedir. Anket yöntemiyle mevcut durum ortaya konmaya çalışılsa da genelde veriler, algılanan kültür üzerinden elde edilmiştir. Özellikle iş hayatında, hele ki bağımsız yönetim kurulu üyeliği gibi hassas bir pozisyonla ilgili algılanan kültürün yanında birçok dış etki de araştırmaya dâhil edilebilir.

Araştırmanın bir başka sınırlılığı, hedef kitlenin genel müdür ve üzeri üst yöneticilerden oluşmasıdır. Bu pozisyona ulaşmış birinin kişisel beklentileri, deneyimi ve kültürü algılayış biçimi alt ve orta düzey çalışanlardan farklılık gösterebilir. Ayrıca zaman kıstası ve üst düzey yöneticilere ulaşmanın zorluğu da sınır olarak sayılabilecek diğer unsurlardandır.

Araştırmayla ilgili bir başka sınırlılık ise söz konusu kişilerin uluslararası finansal kuruluşlarda çalışmaları sebebiyle oldukça standart bir düşünce yapısına sahip olabilmeleridir. Özellikle finansal kuruluşların tabi olduğu mevzuatın dünyanın çoğu ülkesinde benzerlik göstermesi ve finans sektörünün en küresel iş alanlarından biri olması nedeniyle üst kademedeki bir yöneticinin, ait olduğu ulusal kültürü tam anlamıyla yansıtmayabileceği de dikkate alınmalıdır. Bu anlamda daha ileri araştırmalarda, kültürün araştırmaya daha iyi yansıtılabilmesi için yerel bazda çalışan firma çalışanları ve/veya aile şirketlerinin çalışanları araştırmaya dâhil edilebilir. Fakat bu durumda hem bu firmalarda çalışan kişilere ulaşmanın zorluğu hem de bu konuda harcanacak zaman ve maliyetler hesaba katılmalıdır.

İleri çalışmalarda incelenebilecek diğer hususlar, bu çalışmada alt madde olarak belirtilen alt boyutlar bazında daha detaylı analizlerin yapılması ve bağımsızlık ile karar verici pozisyonda olma ilişkisinin irdelenmesi şeklinde olabilir.

EKLER

Ek 1: Anket

Dear Participant,

Survey is a part of dissertation on role of independent/non-executive BOD members within cultural context. Survey comprises three sections; demographics, national cultural questionnaire, and BOD role questionnaire, respectively. Please make sure every question is answered. Please do not mention anything about your personal or corporate information. Personal confidentiality is welcomed. We highly appreciate your participation in survey.

Kind regards,

“Değerli Katılımcı,

Bu anket bağımsız/icrai görevi olmayan Yönetim Kurulu Üyesi’nin kültürel bağlamda incelemesini konu edinen bir tezin parçasıdır. Anketin, demografik bilgiler, bilgi kültür soruları ve Yönetim Kurulu Üyesinin rolü soruları olmak üzere üç bölümü bulunmaktadır. Lütfen tüm soruları cevaplayınız. Kişisel veya kurumsal hiçbir bilgi paylaşmanıza gerek yoktur. Kişisel veriler tamamen güvence altındadır. Ankete katılımınız için teşekkür ederiz.

İyi çalışmalar”

.....

Part I

Demographics

Age:

Gender:

Position:

Tenure:

Education:

This is my.....time to be a BOD member.

This is my.....corporate being a BOD member.

There are members in BOD and of them are independent.

“1. Bölüm

Demografik Bilgiler

Yaş:

Cinsiyet:

Pozisyon:

Deneyim:

Eğitim:

Bu pozisyon benim Yönetim Kurulu Üyesi olduğum pozisyonudur.

Bu şirket benim Yönetim Kurulu Üyesi olduğum şirkettir.

Yönetim Kurulumuz'da üye olup bunlardan tanesi bağımsızdır.”

Part II

National Culture Questionnaire

Please mark best describes your perception, not ideal to you.

		Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
1	People in higher positions should make most decisions without consulting people in lower positions.	1	2	3	4	5
2	It is important to closely follow instructions and procedures.	1	2	3	4	5
3	I feel uncomfortable when people ask me to do something and then do not give me the information I need to do it.	1	2	3	4	5
4	People in higher positions should not disagree with decisions made by people in higher positions.	1	2	3	4	5
5	Group loyalty should be encouraged even if individual goals suffer.	1	2	3	4	5
6	It is important to have instructions spelled out in detail so that I always know what I am expected to do.	1	2	3	4	5
7	People in higher positions should not ask the opinions of people in lower positions too frequently.	1	2	3	4	5
8	It is preferable to have a woman in a high level position rather than a man.	1	2	3	4	5
9	Groups success is more important than individual success.	1	2	3	4	5
10	Instructions for operations are important.	1	2	3	4	5
11	People in higher positions should avoid social interaction with people in lower positions.	1	2	3	4	5

		Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
12	Individuals should stick with the group even through difficulties.	1	2	3	4	5
13	Men usually solve problems with logical analysis; women usually solve problems with intuition.	1	2	3	4	5
14	Individuals should sacrifice self-interest for the group (either at school or work place).	1	2	3	4	5
15	Group welfare is more important than individual rewards.	1	2	3	4	5
16	Solving difficult problems usually requires an active forcible approach which is typical of men.	1	2	3	4	5
17	It is more important for men to have a professional career than it is for women.	1	2	3	4	5
18	Rules and regulations are important because they inform me what is expected of me.	1	2	3	4	5
19	People in higher positions should not delegate important tasks to people in lower positions.	1	2	3	4	5
20	Individuals should only pursue their goals after considering the welfare of the group.	1	2	3	4	5
21	Standardized work procedures are helpful.	1	2	3	4	5

2. Bölüm

Milli Kültür Soruları

Lütfen aşağıdaki seçeneklerden size ideal geleni değil size daha yakın olanı seçiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Nötr	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yüksek seviyelerdeki kişiler karar alırken düşük seviyelerdeki kişilere danışmamalıdır.	1	2	3	4	5
2	Yönerge ve talimatlara uymak son derece önemlidir.	1	2	3	4	5
3	Bana bir görev verilir de görevi başarıyla tamamlamam için gerekli bilgi verilmediğinde rahatsız olurum.	1	2	3	4	5
4	Yüksek seviyelerdeki kişiler daha yüksek seviyelerdeki kişilerin kararlarını eleştirmemelidir.	1	2	3	4	5
5	Kişisel çıkarlar zarar görse bile grup bağlılığı teşvik edilmelidir.	1	2	3	4	5
6	Yönergelerin detaylı bir şekilde hazırlanarak kişilerin ne yapacakları hususunda bilgilendirilmeleri önemlidir.	1	2	3	4	5
7	Yüksek seviyedeki kişiler düşük seviyedeki kişilerin düşüncelerini sık sık sormamalıdır.	1	2	3	4	5
8	Yüksek seviyedeki işlerde bir erkek yerine bir kadına görev verilmesi tercih edilir.	1	2	3	4	5
9	Grubun başarısı, kişinin başarısından daha önceliklidir.	1	2	3	4	5
10	Operasyonel talimatlar önemlidir.	1	2	3	4	5

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Nötr	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
11	Yüksek seviyedeki kişiler düşük seviyedeki kişilerle sosyal etkileşimden kaçınmalıdır.	1	2	3	4	5
12	Kişiler her ne şart altında olursa olsun gruba uymalıdır.	1	2	3	4	5
13	Erkekler sorunları genelde mantıksal olarak çözerken kadınlar içgüdülerini kullanır.	1	2	3	4	5
14	Kişiler grubun başarısı için kendi kişisel menfaatlerini göz ardı etmelidir (okulda veya işte).	1	2	3	4	5
15	Grubun refahı kişisel ödüllerden önceliklidir.	1	2	3	4	5
16	Zor sorunların üstesinden gelmek, genelde erkeklerde görülen aktif ve baskın bir yaklaşım gerektirir.	1	2	3	4	5
17	Erkeklerin kariyerinin olması kadınlara göre daha önceliklidir.	1	2	3	4	5
18	Mevzuat, bana neyin yapılması gerektiği hususunda bilgi verdiği için önemlidir.	1	2	3	4	5
19	Yüksek seviyedeki kişiler önemli görevleri düşük seviyedeki kişilere delege etmemelidir.	1	2	3	4	5
20	Kişiler, ancak grubun menfaatlerini düşündükten sonra kendi kişisel menfaatlerini düşünebilirler.	1	2	3	4	5
21	Standardize edilmiş iş prosedürleri oldukça yardımcıdır.	1	2	3	4	5

Part III

BOD Role Questionnaire

Please mark best describes your perception, not ideal to you.

		Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
1	Financial institutions are required to have an independent board member, who is out of company, its subsidiaries and sister companies.	1	2	3	4	5
2	There are any laws or regulations which address the qualification, fitness and appropriateness of independent board members.	1	2	3	4	5
3	There are any restrictions regulating the remuneration of independent board members.	1	2	3	4	5
4	Financial institutions are required to have an audit committee or equivalent body which is independent of operations.	1	2	3	4	5
5	Financial institutions are regulated by an authority other than Central Bank.	1	2	3	4	5
6	Financial institutions are required to have executive, non executive and independent board members (directors) by laws.	1	2	3	4	5
7	There are any laws regulating the duties and responsibilities of executive, non executive and independent board members (directors).	1	2	3	4	5
8	There are restrictions or legal liabilities for the independent board members' decisions on legal documents (like Board of Directors resolution).	1	2	3	4	5

		Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
9	I believe in that independent members speed up decision-making process.	1	2	3	4	5
10	I believe in that independent members are more objective concerning strategic decisions.	1	2	3	4	5
11	I believe in that corporate performance is dependable on independent member representation.	1	2	3	4	5
12	I believe in that independent members contribute to corporate social network.	1	2	3	4	5
13	I believe in that independent members facilitate information exchange.	1	2	3	4	5
14	I believe in that independent members ensure easy access to valuable assets.	1	2	3	4	5

3. Bölüm

Yönetim Kurulu Soruları

Lütfen aşağıdaki seçeneklerden size ideal geleni değil size daha yakın olanı seçiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Nötr	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Finansal kuruluşlar, kendinden, iştiraklerinden veya kardeş firmalarından olmayan bir bağımsız kurul üyesini istihdam etmek zorundadır.	1	2	3	4	5
2	Bağımsız kurul üyelerinin niteliklerini ve göreve uygunluklarını düzenleyen bir mevzuat kalemi vardır.	1	2	3	4	5
3	Bağımsız kurul üyelerinin özlük haklarını düzenleyen bir mevzuat kalemi bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
4	Finansal kuruluşlar operasyonlardan bağımsız bir denetim komitesi veya benzeri yapı bulundurmak zorundadırlar.	1	2	3	4	5
5	Finansal kuruluşlar Merkez Bankası dışındaki bir gözetim otoritesi tarafından denetlenmektedir.	1	2	3	4	5
6	Kanun gereği finansal kuruluşların icrai, icrai görevi olmayan ve bağımsız yönetim kurulu üyeleri atamaları zorunludur.	1	2	3	4	5

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Nötr	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
7	İcrai, icrai olmayan ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yetki ve sorumluluklarını düzenleyen bir mevzuat bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
8	Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin kanuni dökümanlar üzerinde (yönetim kurulu kararı gibi) yasal sınırlamaları veya sorumlulukları bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
9	Bağımsız üyelerin karar alma süresini hızlandırdığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
10	Bağımsız üyelerin stratejik kararlarda daha nesnel olduklarına inanıyorum.	1	2	3	4	5
11	Kurumsal performansın bağımsız üye temsiline dayandığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
12	Bağımsız üyelerin kurumsal sosyal ağa katkıda bulunduklarına inanıyorum.	1	2	3	4	5
13	Bağımsız üyelerin bilgi değişimine olanak sağladığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
14	Bağımsız üyelerin değerli varlıklara daha kolay ulaşımı sağladığına inanıyorum.	1	2	3	4	5

EK 2: Ana Makale Kullanım İzni

Rightslink Printable License

3/23/15, 19:46

EMERALD GROUP PUBLISHING LIMITED LICENSE TERMS AND CONDITIONS

Mar 23, 2015

This is a License Agreement between Murat Yoluker ("You") and Emerald Group Publishing Limited ("Emerald Group Publishing Limited") provided by Copyright Clearance Center ("CCC"). The license consists of your order details, the terms and conditions provided by Emerald Group Publishing Limited, and the payment terms and conditions.

All payments must be made in full to CCC. For payment instructions, please see information listed at the bottom of this form.

License Number	3594850213383
License date	Mar 23, 2015
Licensed content publisher	Emerald Group Publishing Limited
Licensed content publication	Journal of Business & Industrial Marketing
Licensed content title	Entrepreneurial propensity in a transition economy: exploring micro-level and meso-level cultural antecedents
Licensed content author	Benet DeBerry-Spence, Kofi Q. Dadzie, Cristian Chelariu, et al
Licensed content date	08/01/2008
Volume number	23
Issue number	6
Start Page	405
End Page	415
Pages	11
Type of Use	Dissertation/Thesis
Requestor type	Academic
Author of requested content	Yes
Portion	Full article
Will you be translating?	No
Format	Electronic
Geographic Rights	World rights
Order Reference Number	None
Emerald VAT number	GB 665 3593 06
Permissions price	0.00 USD
VAT/Local Sales Tax	0.00 USD
Total	0.00 USD
Terms and Conditions	

EK 3: SPSS Analiz Çıktıları

ncq_faktor1//Grup Menfaatlerinin Önceliği
ncq_faktor2//Ataerkillik
ncq_faktor3//Hiyerarşinin Önemi
ncq_faktor4//Yönergelerin Önemi
bod_faktor1//Bağımsız Üyelerin fonksiyonu
bod_faktor2//Düzenlemelerin Önemi
bod_faktor3//Mevzuatın Önemi
bod_faktor4//Denetleyici Organlar

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.704
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1006.899
	df	91
	Sig.	.000

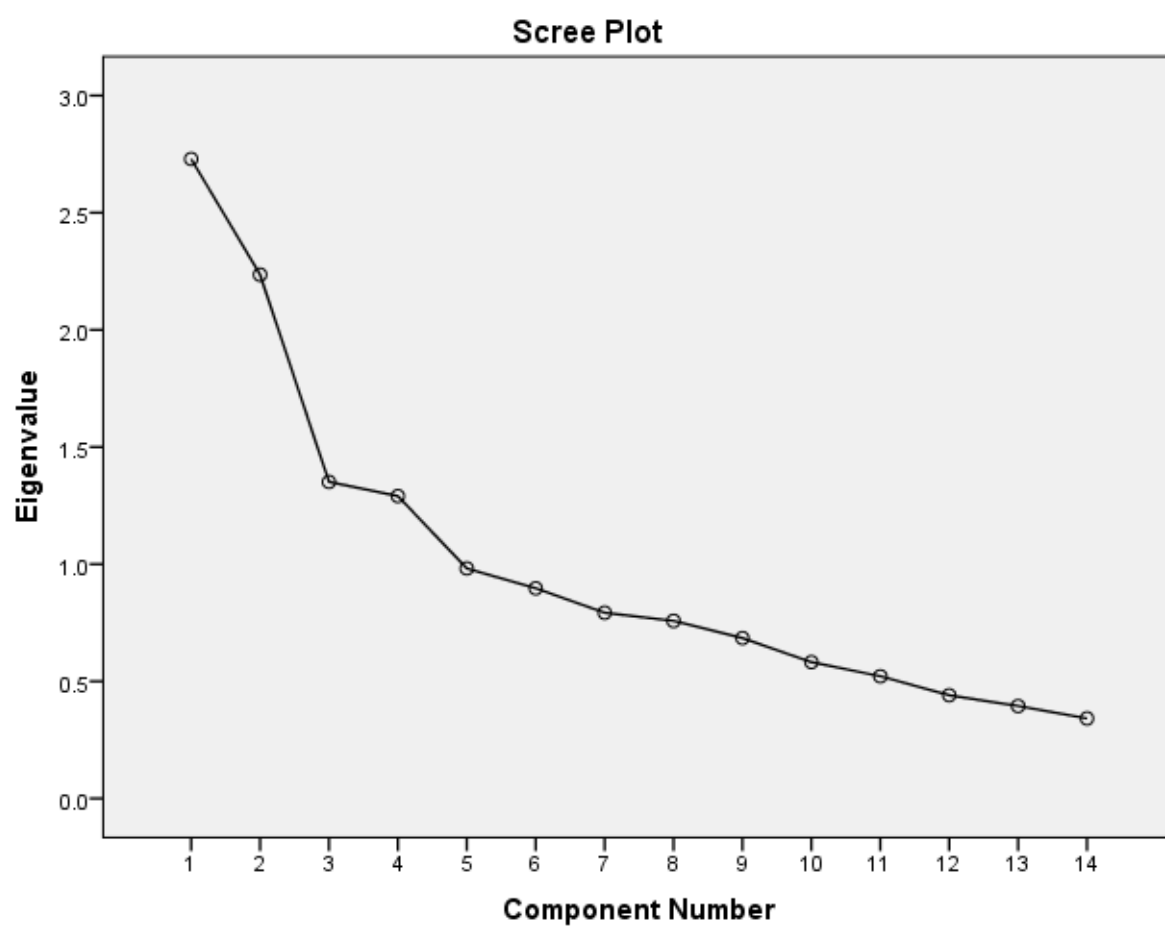
Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings	
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	2.729	19.494	19.494	2.729	19.494
2	2.235	15.967	35.461	2.235	15.967
3	1.351	9.649	45.110	1.351	9.649
4	1.290	9.217	54.327	1.290	9.217
5	.982	7.011	61.338		
6	.897	6.407	67.746		
7	.793	5.662	73.408		
8	.758	5.413	78.821		
9	.685	4.890	83.711		
10	.582	4.156	87.867		
11	.522	3.727	91.594		
12	.441	3.148	94.741		
13	.395	2.819	97.560		
14	.342	2.440	100.000		

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	19.494	2.636	18.826	18.826
2	35.461	1.839	13.139	31.965
3	45.110	1.794	12.811	44.776
4	54.327	1.337	9.551	54.327
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
NCQ9	.813			
NCQ15	.782			
NCQ5	.776			
NCQ14	.776			
NCQ17		.739		
NCQ13		.685		
NCQ16		.632	.325	
NCQ4			.649	
NCQ6			.643	
NCQ1			.574	
NCQ11			.491	
NCQ7			.438	
NCQ18				.778
NCQ2				.773

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 6 iterations.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.806	4

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.440	2

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.569	3

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.602	14

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.524	5

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.767
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1764.093
	df	91
	Sig.	.000

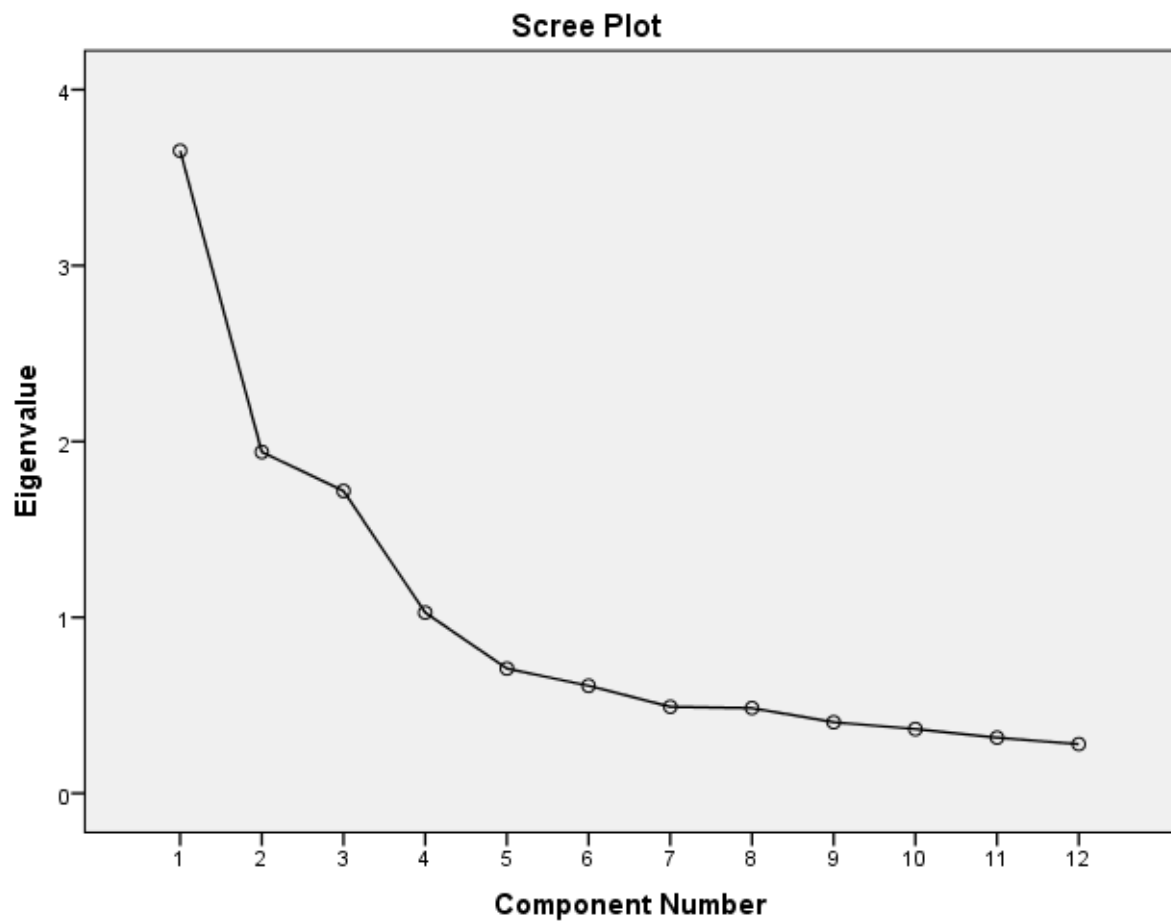
Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	3.653	30.441	30.441	3.653	30.441
2	1.940	16.168	46.609	1.940	16.168
3	1.719	14.323	60.932	1.719	14.323
4	1.027	8.562	69.494	1.027	8.562
5	.709	5.909	75.402		
6	.611	5.094	80.496		
7	.492	4.096	84.593		
8	.484	4.036	88.629		
9	.404	3.367	91.996		
10	.365	3.042	95.038		
11	.316	2.635	97.673		
12	.279	2.327	100.000		

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	30.441	3.642	30.352	30.352
2	46.609	1.692	14.100	44.452
3	60.932	1.617	13.474	57.926
4	69.494	1.388	11.567	69.494
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
BOD13	.845			
BOD14	.833			
BOD10	.784			
BOD11	.765			
BOD9	.727			
BOD12	.708			
BOD6		.912		
BOD1		.894		
BOD2			.871	
BOD3			.802	
BOD5				.874
BOD4				.727

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 5 iterations.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.670	2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.795	2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.540	2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.702	12

GENDER

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MALE	228	59.4	59.4	59.4
	FEMALE	156	40.6	40.6	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30-44 yaş	153	39.8	39.8	39.8
	45-54 yaş	158	41.1	41.1	81.0
	55 ve üzeri yaş	73	19.0	19.0	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

TENURE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-4 yıl	128	33.3	33.3	33.3
	5-9 yıl	115	29.9	29.9	63.3
	10-14 yıl	75	19.5	19.5	82.8
	15 yıl ve üzeri	66	17.2	17.2	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Yonetim Kurulu Uyesi Olma Sayisi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 kere	272	70.8	70.8	70.8
	1 den fazla	112	29.2	29.2	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Yönetim Kurulu Uyesi Olunan Sirket Sayisi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 kere	274	71.4	71.4	71.4
	1 den fazla	110	28.6	28.6	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Yönetim Kurulundaki Uye Sayisi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-7	159	41.4	41.4	41.4
	8 ve üzeri	225	58.6	58.6	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Yönetim Kurulundaki Bagimsiz Uye Sayisi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BağımsızÜye Olmayanlar	93	24.2	24.2	24.2
	BağımsızÜye Olanlar	291	75.8	75.8	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Group Statistics

	GENDER	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ncq_faktor1	MALE	228	2.9287	.67165	.04448
	FEMALE	156	2.7724	.65708	.05261
ncq_faktor2	MALE	228	3.0789	.65002	.04305
	FEMALE	156	2.7436	.63680	.05098
ncq_faktor3	MALE	228	2.4746	.50256	.03328
	FEMALE	156	2.4154	.44781	.03585
ncq_faktor4	MALE	228	3.9474	.47105	.03120
	FEMALE	156	3.8974	.53496	.04283
bod_faktor1	MALE	228	3.1045	.64077	.04244
	FEMALE	156	3.1934	.66841	.05352
bod_faktor2	MALE	228	3.3355	.97566	.06461
	FEMALE	156	3.3782	.86392	.06917
bod_faktor3	MALE	228	3.6250	.70925	.04697
	FEMALE	156	3.5000	.71617	.05734
bod_faktor4	MALE	228	4.0768	.53473	.03541
	FEMALE	156	4.0545	.43468	.03480

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
ncq_faktor1	Equal variances assumed	.189	.664	2.259	382
	Equal variances not assumed			2.269	337.914
ncq_faktor2	Equal variances assumed	.037	.849	5.006	382
	Equal variances not assumed			5.026	337.614
ncq_faktor3	Equal variances assumed	3.550	.060	1.184	382
	Equal variances not assumed			1.210	356.483
ncq_faktor4	Equal variances assumed	2.350	.126	.965	382
	Equal variances not assumed			.942	304.549
bod_faktor1	Equal variances assumed	.414	.520	-1.311	382
	Equal variances not assumed			-1.301	323.794
bod_faktor2	Equal variances assumed	2.044	.154	-.441	382
	Equal variances not assumed			-.451	357.607
bod_faktor3	Equal variances assumed	.338	.561	1.689	382
	Equal variances not assumed			1.686	331.034
bod_faktor4	Equal variances assumed	8.479	.004	.432	382
	Equal variances not assumed			.448	370.749

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ncq_faktor1	Equal variances assumed	.024	.15629	.06918
	Equal variances not assumed	.024	.15629	.06889
ncq_faktor2	Equal variances assumed	.000	.33536	.06699
	Equal variances not assumed	.000	.33536	.06673
ncq_faktor3	Equal variances assumed	.237	.05918	.04999
	Equal variances not assumed	.227	.05918	.04892
ncq_faktor4	Equal variances assumed	.335	.04993	.05174
	Equal variances not assumed	.347	.04993	.05299
bod_faktor1	Equal variances assumed	.191	-.08884	.06776
	Equal variances not assumed	.194	-.08884	.06830
bod_faktor2	Equal variances assumed	.660	-.04268	.09683
	Equal variances not assumed	.652	-.04268	.09465
bod_faktor3	Equal variances assumed	.092	.12500	.07399
	Equal variances not assumed	.093	.12500	.07412
bod_faktor4	Equal variances assumed	.666	.02227	.05160
	Equal variances not assumed	.654	.02227	.04965

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
ncq_faktor1	Equal variances assumed	.02028	.29231
	Equal variances not assumed	.02078	.29181
ncq_faktor2	Equal variances assumed	.20365	.46707
	Equal variances not assumed	.20410	.46661
ncq_faktor3	Equal variances assumed	-.03911	.15746
	Equal variances not assumed	-.03703	.15539
ncq_faktor4	Equal variances assumed	-.05180	.15167
	Equal variances not assumed	-.05434	.15420
bod_faktor1	Equal variances assumed	-.22207	.04438
	Equal variances not assumed	-.22321	.04552
bod_faktor2	Equal variances assumed	-.23307	.14771
	Equal variances not assumed	-.22883	.14347
bod_faktor3	Equal variances assumed	-.02047	.27047
	Equal variances not assumed	-.02081	.27081
bod_faktor4	Equal variances assumed	-.07918	.12371
	Equal variances not assumed	-.07537	.11990

Group Statistics

Yonetim Kurulu Uyesi Olma		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
	Sayisi				
ncq_faktor1	1 kere	272	2.8612	.66147	.04011
	1 den fazla	112	2.8750	.69100	.06529
ncq_faktor2	1 kere	272	2.9167	.65893	.03995
	1 den fazla	112	3.0060	.67707	.06398
ncq_faktor3	1 kere	272	2.4243	.48001	.02910
	1 den fazla	112	2.5143	.48078	.04543
ncq_faktor4	1 kere	272	3.9596	.46879	.02842
	1 den fazla	112	3.8482	.55685	.05262
bod_faktor1	1 kere	272	3.1716	.64825	.03931
	1 den fazla	112	3.0655	.66039	.06240
bod_faktor2	1 kere	272	3.3474	.96511	.05852
	1 den fazla	112	3.3661	.84625	.07996
bod_faktor3	1 kere	272	3.6158	.72794	.04414
	1 den fazla	112	3.4732	.67062	.06337
bod_faktor4	1 kere	272	4.0809	.49058	.02975
	1 den fazla	112	4.0357	.50988	.04818

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
ncq_faktor1	Equal variances assumed	.213	.645	-.183	382
	Equal variances not assumed			-.180	198.966
ncq_faktor2	Equal variances assumed	.110	.741	-1.197	382
	Equal variances not assumed			-1.184	201.886
ncq_faktor3	Equal variances assumed	.113	.737	-1.670	382
	Equal variances not assumed			-1.669	206.565
ncq_faktor4	Equal variances assumed	11.757	.001	2.000	382
	Equal variances not assumed			1.862	178.993
bod_faktor1	Equal variances assumed	1.162	.282	1.450	382
	Equal variances not assumed			1.439	203.439
bod_faktor2	Equal variances assumed	2.570	.110	-.178	382
	Equal variances not assumed			-.188	234.215
bod_faktor3	Equal variances assumed	.424	.515	1.784	382
	Equal variances not assumed			1.847	223.306
bod_faktor4	Equal variances assumed	.001	.974	.811	382
	Equal variances not assumed			.798	199.857

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ncq_faktor1	Equal variances assumed	.855	-.01379	.07524
	Equal variances not assumed	.857	-.01379	.07663
ncq_faktor2	Equal variances assumed	.232	-.08929	.07458
	Equal variances not assumed	.238	-.08929	.07543
ncq_faktor3	Equal variances assumed	.096	-.09002	.05392
	Equal variances not assumed	.097	-.09002	.05395
ncq_faktor4	Equal variances assumed	.046	.11134	.05569
	Equal variances not assumed	.064	.11134	.05980
bod_faktor1	Equal variances assumed	.148	.10609	.07318
	Equal variances not assumed	.152	.10609	.07375
bod_faktor2	Equal variances assumed	.859	-.01864	.10465
	Equal variances not assumed	.851	-.01864	.09909
bod_faktor3	Equal variances assumed	.075	.14259	.07991
	Equal variances not assumed	.066	.14259	.07722
bod_faktor4	Equal variances assumed	.418	.04517	.05572
	Equal variances not assumed	.426	.04517	.05662

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
ncq_faktor1	Equal variances assumed	-.16173	.13416
	Equal variances not assumed	-.16489	.13732
ncq_faktor2	Equal variances assumed	-.23592	.05735
	Equal variances not assumed	-.23801	.05944
ncq_faktor3	Equal variances assumed	-.19603	.01599
	Equal variances not assumed	-.19639	.01635
ncq_faktor4	Equal variances assumed	.00186	.22083
	Equal variances not assumed	-.00667	.22936
bod_faktor1	Equal variances assumed	-.03779	.24998
	Equal variances not assumed	-.03932	.25150
bod_faktor2	Equal variances assumed	-.22441	.18712
	Equal variances not assumed	-.21386	.17657
bod_faktor3	Equal variances assumed	-.01453	.29971
	Equal variances not assumed	-.00959	.29478
bod_faktor4	Equal variances assumed	-.06438	.15472
	Equal variances not assumed	-.06648	.15682

Group Statistics

Yonetim Kurulu Uyesi					
	Olunan Sirket Sayisi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ncq_faktor1	1 kere	274	2.8577	.66251	.04002
	1 den fazla	110	2.8841	.68877	.06567
ncq_faktor2	1 kere	274	2.9173	.65717	.03970
	1 den fazla	110	3.0061	.68176	.06500
ncq_faktor3	1 kere	274	2.4234	.47844	.02890
	1 den fazla	110	2.5182	.48409	.04616
ncq_faktor4	1 kere	274	3.9544	.47146	.02848
	1 den fazla	110	3.8591	.55493	.05291
bod_faktor1	1 kere	274	3.1673	.64786	.03914
	1 den fazla	110	3.0742	.66306	.06322
bod_faktor2	1 kere	274	3.3449	.96582	.05835
	1 den fazla	110	3.3727	.84168	.08025
bod_faktor3	1 kere	274	3.6168	.72567	.04384
	1 den fazla	110	3.4682	.67483	.06434
bod_faktor4	1 kere	274	4.0839	.49195	.02972
	1 den fazla	110	4.0273	.50609	.04825

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
ncq_faktor1	Equal variances assumed	.191	.662	-.349	382
	Equal variances not assumed			-.344	194.307
ncq_faktor2	Equal variances assumed	.046	.830	-1.184	382
	Equal variances not assumed			-1.166	194.672
ncq_faktor3	Equal variances assumed	.269	.604	-1.750	382
	Equal variances not assumed			-1.741	199.027
ncq_faktor4	Equal variances assumed	9.488	.002	1.700	382
	Equal variances not assumed			1.586	175.440
bod_faktor1	Equal variances assumed	1.098	.295	1.264	382
	Equal variances not assumed			1.251	197.008
bod_faktor2	Equal variances assumed	3.026	.083	-.265	382
	Equal variances not assumed			-.281	229.133
bod_faktor3	Equal variances assumed	.244	.622	1.850	382
	Equal variances not assumed			1.909	215.177
bod_faktor4	Equal variances assumed	.053	.818	1.012	382
	Equal variances not assumed			1.000	196.112

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ncq_faktor1	Equal variances assumed	.727	-.02643	.07564
	Equal variances not assumed	.732	-.02643	.07691
ncq_faktor2	Equal variances assumed	.237	-.08879	.07498
	Equal variances not assumed	.245	-.08879	.07617
ncq_faktor3	Equal variances assumed	.081	-.09482	.05419
	Equal variances not assumed	.083	-.09482	.05446
ncq_faktor4	Equal variances assumed	.090	.09529	.05607
	Equal variances not assumed	.115	.09529	.06009
bod_faktor1	Equal variances assumed	.207	.09303	.07362
	Equal variances not assumed	.212	.09303	.07435
bod_faktor2	Equal variances assumed	.791	-.02784	.10521
	Equal variances not assumed	.779	-.02784	.09922
bod_faktor3	Equal variances assumed	.065	.14861	.08031
	Equal variances not assumed	.058	.14861	.07786
bod_faktor4	Equal variances assumed	.312	.05667	.05599
	Equal variances not assumed	.319	.05667	.05667

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
ncq_faktor1	Equal variances assumed	-.17514	.12229
	Equal variances not assumed	-.17811	.12525
ncq_faktor2	Equal variances assumed	-.23621	.05864
	Equal variances not assumed	-.23901	.06144
ncq_faktor3	Equal variances assumed	-.20136	.01172
	Equal variances not assumed	-.20222	.01257
ncq_faktor4	Equal variances assumed	-.01495	.20552
	Equal variances not assumed	-.02330	.21388
bod_faktor1	Equal variances assumed	-.05172	.23778
	Equal variances not assumed	-.05360	.23967
bod_faktor2	Equal variances assumed	-.23470	.17902
	Equal variances not assumed	-.22334	.16766
bod_faktor3	Equal variances assumed	-.00931	.30652
	Equal variances not assumed	-.00486	.30207
bod_faktor4	Equal variances assumed	-.05341	.16675
	Equal variances not assumed	-.05510	.16843

Group Statistics

	Yönetim Kurulundaki Uye Sayisi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ncq_faktor1	1-7	159	2.8097	.71515	.05672
	8 ve üzeri	225	2.9044	.63367	.04224
ncq_faktor2	1-7	159	2.9266	.70725	.05609
	8 ve üzeri	225	2.9541	.63415	.04228
ncq_faktor3	1-7	159	2.3937	.50837	.04032
	8 ve üzeri	225	2.4907	.45821	.03055
ncq_faktor4	1-7	159	3.8491	.49284	.03909
	8 ve üzeri	225	3.9822	.49520	.03301
bod_faktor1	1-7	159	3.0335	.73173	.05803
	8 ve üzeri	225	3.2163	.58046	.03870
bod_faktor2	1-7	159	3.1635	.94215	.07472
	8 ve üzeri	225	3.4867	.90129	.06009
bod_faktor3	1-7	159	3.4403	.79429	.06299
	8 ve üzeri	225	3.6689	.63591	.04239
bod_faktor4	1-7	159	4.0786	.48891	.03877
	8 ve üzeri	225	4.0600	.50196	.03346

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
ncq_faktor1	Equal variances assumed	1.127	.289	-1.367	382
	Equal variances not assumed			-1.339	313.821
ncq_faktor2	Equal variances assumed	1.921	.167	-.398	382
	Equal variances not assumed			-.391	316.476
ncq_faktor3	Equal variances assumed	.900	.343	-1.951	382
	Equal variances not assumed			-1.917	317.644
ncq_faktor4	Equal variances assumed	.578	.448	-2.601	382
	Equal variances not assumed			-2.603	341.323
bod_faktor1	Equal variances assumed	14.237	.000	-2.725	382
	Equal variances not assumed			-2.620	289.399
bod_faktor2	Equal variances assumed	1.890	.170	-3.396	382
	Equal variances not assumed			-3.370	330.840
bod_faktor3	Equal variances assumed	9.238	.003	-3.127	382
	Equal variances not assumed			-3.011	291.381
bod_faktor4	Equal variances assumed	.039	.844	.362	382
	Equal variances not assumed			.363	345.740

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ncq_faktor1	Equal variances assumed	.172	-.09470	.06927
	Equal variances not assumed	.182	-.09470	.07072
ncq_faktor2	Equal variances assumed	.691	-.02745	.06893
	Equal variances not assumed	.696	-.02745	.07024
ncq_faktor3	Equal variances assumed	.052	-.09696	.04969
	Equal variances not assumed	.056	-.09696	.05058
ncq_faktor4	Equal variances assumed	.010	-.13317	.05120
	Equal variances not assumed	.010	-.13317	.05116
bod_faktor1	Equal variances assumed	.007	-.18275	.06707
	Equal variances not assumed	.009	-.18275	.06975
bod_faktor2	Equal variances assumed	.001	-.32314	.09515
	Equal variances not assumed	.001	-.32314	.09588
bod_faktor3	Equal variances assumed	.002	-.22864	.07312
	Equal variances not assumed	.003	-.22864	.07593
bod_faktor4	Equal variances assumed	.718	.01862	.05145
	Equal variances not assumed	.716	.01862	.05122

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
ncq_faktor1	Equal variances assumed	-.23089	.04150
	Equal variances not assumed	-.23384	.04445
ncq_faktor2	Equal variances assumed	-.16299	.10809
	Equal variances not assumed	-.16564	.11074
ncq_faktor3	Equal variances assumed	-.19465	.00074
	Equal variances not assumed	-.19647	.00256
ncq_faktor4	Equal variances assumed	-.23384	-.03249
	Equal variances not assumed	-.23380	-.03253
bod_faktor1	Equal variances assumed	-.31462	-.05089
	Equal variances not assumed	-.32003	-.04547
bod_faktor2	Equal variances assumed	-.51023	-.13606
	Equal variances not assumed	-.51176	-.13453
bod_faktor3	Equal variances assumed	-.37240	-.08487
	Equal variances not assumed	-.37808	-.07920
bod_faktor4	Equal variances assumed	-.08254	.11978
	Equal variances not assumed	-.08212	.11935

Group Statistics

	Yönetim Kurulundaki Bağımsız Üye Sayısı	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ncq_faktor1	Bağımsız Üye Olmayanlar	93	2.7957	.66548	.06901
	Bağımsız Üye Olanlar	291	2.8875	.67018	.03929
ncq_faktor2	Bağımsız Üye Olmayanlar	93	2.9857	.75966	.07877
	Bağımsız Üye Olanlar	291	2.9290	.63209	.03705
ncq_faktor3	Bağımsız Üye Olmayanlar	93	2.4065	.48941	.05075
	Bağımsız Üye Olanlar	291	2.4646	.47874	.02806
ncq_faktor4	Bağımsız Üye Olmayanlar	93	3.7581	.59259	.06145
	Bağımsız Üye Olanlar	291	3.9811	.45161	.02647
bod_faktor1	Bağımsız Üye Olmayanlar	93	3.0771	.65734	.06816
	Bağımsız Üye Olanlar	291	3.1609	.65109	.03817
bod_faktor2	Bağımsız Üye Olmayanlar	93	2.3871	.81136	.08413
	Bağımsız Üye Olanlar	291	3.6615	.73557	.04312
bod_faktor3	Bağımsız Üye Olmayanlar	93	3.5860	.91076	.09444
	Bağımsız Üye Olanlar	291	3.5704	.64006	.03752
bod_faktor4	Bağımsız Üye Olmayanlar	93	4.0699	.50858	.05274
	Bağımsız Üye Olanlar	291	4.0670	.49286	.02889

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
ncq_faktor1	Equal variances assumed	.166	.684	-1.151	382
	Equal variances not assumed			-1.156	156.101
ncq_faktor2	Equal variances assumed	6.425	.012	.716	382
	Equal variances not assumed			.651	135.118
ncq_faktor3	Equal variances assumed	.414	.520	-1.014	382
	Equal variances not assumed			-1.003	152.351
ncq_faktor4	Equal variances assumed	13.343	.000	-3.827	382
	Equal variances not assumed			-3.333	127.925
bod_faktor1	Equal variances assumed	.265	.607	-1.079	382
	Equal variances not assumed			-1.074	153.933
bod_faktor2	Equal variances assumed	1.937	.165	-14.180	382
	Equal variances not assumed			-13.480	143.537
bod_faktor3	Equal variances assumed	28.280	.000	.183	382
	Equal variances not assumed			.153	122.368
bod_faktor4	Equal variances assumed	.028	.868	.049	382
	Equal variances not assumed			.048	151.192

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ncq_faktor1	Equal variances assumed	.250	-.09176	.07970
	Equal variances not assumed	.250	-.09176	.07941
ncq_faktor2	Equal variances assumed	.475	.05668	.07922
	Equal variances not assumed	.516	.05668	.08705
ncq_faktor3	Equal variances assumed	.311	-.05815	.05734
	Equal variances not assumed	.318	-.05815	.05799
ncq_faktor4	Equal variances assumed	.000	-.22304	.05828
	Equal variances not assumed	.001	-.22304	.06691
bod_faktor1	Equal variances assumed	.281	-.08388	.07774
	Equal variances not assumed	.285	-.08388	.07812
bod_faktor2	Equal variances assumed	.000	-1.27442	.08988
	Equal variances not assumed	.000	-1.27442	.09454
bod_faktor3	Equal variances assumed	.855	.01557	.08513
	Equal variances not assumed	.878	.01557	.10162
bod_faktor4	Equal variances assumed	.961	.00288	.05916
	Equal variances not assumed	.962	.00288	.06013

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
ncq_faktor1	Equal variances assumed	-.24846	.06494
	Equal variances not assumed	-.24861	.06509
ncq_faktor2	Equal variances assumed	-.09908	.21244
	Equal variances not assumed	-.11548	.22885
ncq_faktor3	Equal variances assumed	-.17089	.05458
	Equal variances not assumed	-.17273	.05642
ncq_faktor4	Equal variances assumed	-.33763	-.10844
	Equal variances not assumed	-.35543	-.09064
bod_faktor1	Equal variances assumed	-.23672	.06897
	Equal variances not assumed	-.23821	.07045
bod_faktor2	Equal variances assumed	-1.45113	-1.09770
	Equal variances not assumed	-1.46129	-1.08754
bod_faktor3	Equal variances assumed	-.15181	.18296
	Equal variances not assumed	-.18559	.21674
bod_faktor4	Equal variances assumed	-.11345	.11921
	Equal variances not assumed	-.11593	.12169

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean Lower Bound
ncq_faktor1	30-44 yaş	153	2.8186	.68118	.05507	2.7098
	45-54 yaş	158	2.9367	.70820	.05634	2.8254
	55 ve üzeri yaş	73	2.8082	.53929	.06312	2.6824
	Total	384	2.8652	.66934	.03416	2.7981
ncq_faktor2	30-44 yaş	153	2.8845	.62046	.05016	2.7854
	45-54 yaş	158	2.9473	.68811	.05474	2.8391
	55 ve üzeri yaş	73	3.0548	.69614	.08148	2.8924
	Total	384	2.9427	.66463	.03392	2.8760
ncq_faktor3	30-44 yaş	153	2.3791	.44198	.03573	2.3085
	45-54 yaş	158	2.4759	.51357	.04086	2.3952
	55 ve üzeri yaş	73	2.5452	.47289	.05535	2.4349
	Total	384	2.4505	.48135	.02456	2.4022
ncq_faktor4	30-44 yaş	153	3.9150	.50259	.04063	3.8348
	45-54 yaş	158	3.9747	.45427	.03614	3.9033
	55 ve üzeri yaş	73	3.8493	.56939	.06664	3.7165
	Total	384	3.9271	.49793	.02541	3.8771
bod_faktor1	30-44 yaş	153	3.1340	.65979	.05334	3.0286
	45-54 yaş	158	3.1909	.60278	.04795	3.0962
	55 ve üzeri yaş	73	3.0457	.73507	.08603	2.8742
	Total	384	3.1406	.65274	.03331	3.0751
bod_faktor2	30-44 yaş	153	3.3693	.85411	.06905	3.2329
	45-54 yaş	158	3.3734	.94757	.07538	3.2245
	55 ve üzeri yaş	73	3.2740	1.05093	.12300	3.0288
	Total	384	3.3529	.93095	.04751	3.2595
bod_faktor3	30-44 yaş	153	3.5261	.75610	.06113	3.4054
	45-54 yaş	158	3.6171	.69842	.05556	3.5073
	55 ve üzeri yaş	73	3.5822	.65624	.07681	3.4291
	Total	384	3.5742	.71379	.03643	3.5026
bod_faktor4	30-44 yaş	153	4.0392	.46073	.03725	3.9656
	45-54 yaş	158	4.0791	.52188	.04152	3.9971
	55 ve üzeri yaş	73	4.1027	.51342	.06009	3.9829
	Total	384	4.0677	.49604	.02531	4.0179

Descriptives

		95% Confidence Interval for Mean Upper Bound	Minimum	Maximum
ncq_faktor1	30-44 yaş	2.9274	1.00	4.50
	45-54 yaş	3.0480	1.00	4.50
	55 ve üzeri yaş	2.9340	1.75	4.25
	Total	2.9324	1.00	4.50
ncq_faktor2	30-44 yaş	2.9836	1.33	4.33
	45-54 yaş	3.0554	1.33	5.00
	55 ve üzeri yaş	3.2172	1.67	5.00
	Total	3.0094	1.33	5.00
ncq_faktor3	30-44 yaş	2.4497	1.40	3.40
	45-54 yaş	2.5566	1.60	4.00
	55 ve üzeri yaş	2.6555	1.80	3.80
	Total	2.4988	1.40	4.00
ncq_faktor4	30-44 yaş	3.9953	2.00	5.00
	45-54 yaş	4.0461	2.00	5.00
	55 ve üzeri yaş	3.9822	2.00	4.50
	Total	3.9770	2.00	5.00
bod_faktor1	30-44 yaş	3.2394	1.00	4.83
	45-54 yaş	3.2856	1.33	4.83
	55 ve üzeri yaş	3.2172	1.00	4.67
	Total	3.2061	1.00	4.83
bod_faktor2	30-44 yaş	3.5057	1.00	5.00
	45-54 yaş	3.5223	1.00	5.00
	55 ve üzeri yaş	3.5192	1.00	5.00
	Total	3.4463	1.00	5.00
bod_faktor3	30-44 yaş	3.6469	1.50	5.00
	45-54 yaş	3.7268	2.00	5.00
	55 ve üzeri yaş	3.7353	2.00	5.00
	Total	3.6458	1.50	5.00
bod_faktor4	30-44 yaş	4.1128	3.00	5.00
	45-54 yaş	4.1611	3.00	5.00
	55 ve üzeri yaş	4.2225	3.00	5.00
	Total	4.1175	3.00	5.00

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ncq_faktor1	3.437	2	381	.033
ncq_faktor2	.264	2	381	.768
ncq_faktor3	1.951	2	381	.144
ncq_faktor4	4.018	2	381	.019
bod_faktor1	4.245	2	381	.015
bod_faktor2	2.845	2	381	.059
bod_faktor3	.768	2	381	.465
bod_faktor4	2.143	2	381	.119

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ncq_faktor1	Between Groups	1.377	2	.688	1.541	.216
	Within Groups	170.212	381	.447		
	Total	171.588	383			
ncq_faktor2	Between Groups	1.438	2	.719	1.633	.197
	Within Groups	167.746	381	.440		
	Total	169.184	383			
ncq_faktor3	Between Groups	1.537	2	.769	3.359	.036
	Within Groups	87.203	381	.229		
	Total	88.740	383			
ncq_faktor4	Between Groups	.822	2	.411	1.663	.191
	Within Groups	94.137	381	.247		
	Total	94.958	383			
bod_faktor1	Between Groups	1.065	2	.532	1.251	.287
	Within Groups	162.119	381	.426		
	Total	163.184	383			
bod_faktor2	Between Groups	.562	2	.281	.323	.724
	Within Groups	331.375	381	.870		
	Total	331.937	383			
bod_faktor3	Between Groups	.649	2	.324	.635	.530
	Within Groups	194.486	381	.510		
	Total	195.135	383			
bod_faktor4	Between Groups	.234	2	.117	.475	.622
	Within Groups	94.005	381	.247		
	Total	94.240	383			

Multiple Comparisons

Bonferroni

Dependent Variable	(I) Age	(J) Age	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
			(I-J)			Lower Bound	Upper Bound
ncq_faktor1	30-44 yaş	45-54 yaş	-.11808	.07581	.361	-.3004	.0642
		55 ve üzeri yaş	.01041	.09508	1.000	-.2182	.2390
	45-54 yaş	30-44 yaş	.11808	.07581	.361	-.0642	.3004
		55 ve üzeri yaş	.12849	.09459	.525	-.0990	.3559
	55 ve üzeri yaş	30-44 yaş	-.01041	.09508	1.000	-.2390	.2182
		45-54 yaş	-.12849	.09459	.525	-.3559	.0990
ncq_faktor2	30-44 yaş	45-54 yaş	-.06273	.07526	1.000	-.2437	.1182
		55 ve üzeri yaş	-.17026	.09439	.216	-.3972	.0567
	45-54 yaş	30-44 yaş	.06273	.07526	1.000	-.1182	.2437
		55 ve üzeri yaş	-.10754	.09390	.759	-.3333	.1183
	55 ve üzeri yaş	30-44 yaş	.17026	.09439	.216	-.0567	.3972
		45-54 yaş	.10754	.09390	.759	-.1183	.3333
ncq_faktor3	30-44 yaş	45-54 yaş	-.09686	.05426	.225	-.2273	.0336
		55 ve üzeri yaş	-.16612*	.06805	.045	-.3298	-.0025
	45-54 yaş	30-44 yaş	.09686	.05426	.225	-.0336	.2273
		55 ve üzeri yaş	-.06926	.06770	.921	-.2321	.0935
	55 ve üzeri yaş	30-44 yaş	.16612*	.06805	.045	.0025	.3298
		45-54 yaş	.06926	.06770	.921	-.0935	.2321
ncq_faktor4	30-44 yaş	45-54 yaş	-.05965	.05638	.872	-.1952	.0759
		55 ve üzeri yaş	.06572	.07071	1.000	-.1043	.2357
	45-54 yaş	30-44 yaş	.05965	.05638	.872	-.0759	.1952

		55 ve üzeri yaş	.12537	.07034	.227	-.0438	.2945
	55 ve üzeri yaş	30-44 yaş	-.06572	.07071	1.000	-.2357	.1043
		45-54 yaş	-.12537	.07034	.227	-.2945	.0438
bod_faktor1	30-44 yaş	45-54 yaş	-.05694	.07399	1.000	-.2349	.1210
		55 ve üzeri yaş	.08832	.09279	1.000	-.1348	.3114
	45-54 yaş	30-44 yaş	.05694	.07399	1.000	-.1210	.2349
		55 ve üzeri yaş	.14527	.09231	.349	-.0767	.3672
	55 ve üzeri yaş	30-44 yaş	-.08832	.09279	1.000	-.3114	.1348
		45-54 yaş	-.14527	.09231	.349	-.3672	.0767
bod_faktor2	30-44 yaş	45-54 yaş	-.00414	.10578	1.000	-.2585	.2502
		55 ve üzeri yaş	.09531	.13266	1.000	-.2237	.4143
	45-54 yaş	30-44 yaş	.00414	.10578	1.000	-.2502	.2585
		55 ve üzeri yaş	.09945	.13198	1.000	-.2179	.4168
	55 ve üzeri yaş	30-44 yaş	-.09531	.13266	1.000	-.4143	.2237
		45-54 yaş	-.09945	.13198	1.000	-.4168	.2179
bod_faktor3	30-44 yaş	45-54 yaş	-.09094	.08104	.787	-.2858	.1039
		55 ve üzeri yaş	-.05605	.10163	1.000	-.3004	.1883
	45-54 yaş	30-44 yaş	.09094	.08104	.787	-.1039	.2858
		55 ve üzeri yaş	.03490	.10111	1.000	-.2082	.2780
	55 ve üzeri yaş	30-44 yaş	.05605	.10163	1.000	-.1883	.3004
		45-54 yaş	-.03490	.10111	1.000	-.2780	.2082
bod_faktor4	30-44 yaş	45-54 yaş	-.03990	.05634	1.000	-.1754	.0956
		55 ve üzeri yaş	-.06352	.07066	1.000	-.2334	.1064
	45-54 yaş	30-44 yaş	.03990	.05634	1.000	-.0956	.1754
		55 ve üzeri yaş	-.02363	.07030	1.000	-.1927	.1454
	55 ve üzeri yaş	30-44 yaş	.06352	.07066	1.000	-.1064	.2334
		45-54 yaş	.02363	.07030	1.000	-.1454	.1927

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Descriptives

						95% Confidence Interval for Mean		
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimu m
ncq_faktor 1	0-4 yıl	128	2.8828	.69158	.06113	2.7619	3.0038	1.00
	5-9 yıl	115	2.9652	.72991	.06806	2.8304	3.1001	1.00
	10-14 yıl	75	2.8367	.57904	.06686	2.7034	2.9699	1.00
	15 yıl ve üzeri	66	2.6894	.58187	.07162	2.5464	2.8324	1.75
	Total	384	2.8652	.66934	.03416	2.7981	2.9324	1.00
	ncq_faktor 2	0-4 yıl	128	2.9479	.57116	.05048	2.8480	3.0478
5-9 yıl		115	2.8754	.72341	.06746	2.7417	3.0090	1.33
10-14 yıl		75	2.9733	.61698	.07124	2.8314	3.1153	1.67
15 yıl ve üzeri		66	3.0152	.77445	.09533	2.8248	3.2055	1.67
Total		384	2.9427	.66463	.03392	2.8760	3.0094	1.33
ncq_faktor 3		0-4 yıl	128	2.3891	.44849	.03964	2.3106	2.4675
	5-9 yıl	115	2.4887	.52728	.04917	2.3913	2.5861	1.60
	10-14 yıl	75	2.4133	.46654	.05387	2.3060	2.5207	1.60
	15 yıl ve üzeri	66	2.5455	.46482	.05722	2.4312	2.6597	2.00
	Total	384	2.4505	.48135	.02456	2.4022	2.4988	1.40
	ncq_faktor 4	0-4 yıl	128	3.9219	.48374	.04276	3.8373	4.0065
5-9 yıl		115	3.9435	.52468	.04893	3.8466	4.0404	2.00
10-14 yıl		75	4.0000	.32880	.03797	3.9244	4.0756	3.00
15 yıl ve üzeri		66	3.8258	.61702	.07595	3.6741	3.9774	2.00
Total		384	3.9271	.49793	.02541	3.8771	3.9770	2.00
bod_faktor 1		0-4 yıl	128	3.1432	.62000	.05480	3.0348	3.2517
	5-9 yıl	115	3.1536	.66085	.06162	3.0315	3.2757	1.17
	10-14 yıl	75	3.2600	.59857	.06912	3.1223	3.3977	1.83
	15 yıl ve üzeri	66	2.9773	.73606	.09060	2.7963	3.1582	1.00
	Total	384	3.1406	.65274	.03331	3.0751	3.2061	1.00
	bod_faktor 2	0-4 yıl	128	3.3164	.90247	.07977	3.1586	3.4743
5-9 yıl		115	3.3696	.91548	.08537	3.2005	3.5387	1.00
10-14 yıl		75	3.3800	.98241	.11344	3.1540	3.6060	1.00
15 yıl ve üzeri		66	3.3636	.97091	.11951	3.1250	3.6023	1.00

	Total	384	3.3529	.93095	.04751	3.2595	3.4463	1.00
bod_faktor 3	0-4 yıl	128	3.5820	.71480	.06318	3.4570	3.7071	2.00
	5-9 yıl	115	3.6043	.78778	.07346	3.4588	3.7499	1.50
	10-14 yıl	75	3.5733	.61344	.07083	3.4322	3.7145	2.00
	15 yıl ve üzeri	66	3.5076	.69333	.08534	3.3371	3.6780	2.00
	Total	384	3.5742	.71379	.03643	3.5026	3.6458	1.50
bod_faktor 4	0-4 yıl	128	4.0469	.47965	.04240	3.9630	4.1308	3.00
	5-9 yıl	115	4.0522	.48835	.04554	3.9620	4.1424	3.00
	10-14 yıl	75	4.1000	.49320	.05695	3.9865	4.2135	3.00
	15 yıl ve üzeri	66	4.0985	.54926	.06761	3.9635	4.2335	3.00
	Total	384	4.0677	.49604	.02531	4.0179	4.1175	3.00

Descriptives

		Maximum
ncq_faktor1	0-4 yıl	4.50
	5-9 yıl	4.50
	10-14 yıl	4.50
	15 yıl ve üzeri	4.25
	Total	4.50
ncq_faktor2	0-4 yıl	4.33
	5-9 yıl	5.00
	10-14 yıl	4.67
	15 yıl ve üzeri	5.00
	Total	5.00
ncq_faktor3	0-4 yıl	3.40
	5-9 yıl	4.00
	10-14 yıl	3.80
	15 yıl ve üzeri	3.80
	Total	4.00
ncq_faktor4	0-4 yıl	5.00
	5-9 yıl	5.00
	10-14 yıl	4.50
	15 yıl ve üzeri	4.50
	Total	5.00
bod_faktor1	0-4 yıl	4.50
	5-9 yıl	4.83
	10-14 yıl	4.17
	15 yıl ve üzeri	4.67
	Total	4.83
bod_faktor2	0-4 yıl	5.00
	5-9 yıl	5.00
	10-14 yıl	5.00
	15 yıl ve üzeri	5.00
	Total	5.00
bod_faktor3	0-4 yıl	5.00
	5-9 yıl	5.00
	10-14 yıl	5.00
	15 yıl ve üzeri	5.00
	Total	5.00
bod_faktor4	0-4 yıl	5.00
	5-9 yıl	5.00

10-14 yıl	5.00
15 yıl ve üzeri	5.00
Total	5.00

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ncq_faktor1	3.281	3	380	.021
ncq_faktor2	2.337	3	380	.073
ncq_faktor3	1.842	3	380	.139
ncq_faktor4	8.530	3	380	.000
bod_faktor1	2.589	3	380	.053
bod_faktor2	.194	3	380	.900
bod_faktor3	1.390	3	380	.246
bod_faktor4	.961	3	380	.411

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ncq_faktor1	Between Groups	3.291	3	1.097	2.477	.061
	Within Groups	168.297	380	.443		
	Total	171.588	383			
ncq_faktor2	Between Groups	.942	3	.314	.709	.547
	Within Groups	168.242	380	.443		
	Total	169.184	383			
ncq_faktor3	Between Groups	1.350	3	.450	1.956	.120
	Within Groups	87.390	380	.230		
	Total	88.740	383			
ncq_faktor4	Between Groups	1.111	3	.370	1.499	.214
	Within Groups	93.848	380	.247		
	Total	94.958	383			
bod_faktor1	Between Groups	2.850	3	.950	2.252	.082
	Within Groups	160.334	380	.422		
	Total	163.184	383			
bod_faktor2	Between Groups	.265	3	.088	.101	.959
	Within Groups	331.672	380	.873		
	Total	331.937	383			
bod_faktor3	Between Groups	.405	3	.135	.264	.852
	Within Groups	194.729	380	.512		
	Total	195.135	383			
bod_faktor4	Between Groups	.224	3	.075	.302	.824
	Within Groups	94.016	380	.247		
	Total	94.240	383			

Multiple Comparisons

Bonferroni

Dependent Variable	(I) TENURE	(J) TENURE	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound Upper Bound	
ncq_faktor1	0-4 yıl	5-9 yıl	-.08240	.08551	1.000	-.3092	.1444
		10-14 yıl	.04615	.09677	1.000	-.2105	.3028
		15 yıl ve üzeri	.19342	.10085	.335	-.0740	.4609
	5-9 yıl	0-4 yıl	.08240	.08551	1.000	-.1444	.3092
		10-14 yıl	.12855	.09877	1.000	-.1334	.3905
		15 yıl ve üzeri	.27582*	.10277	.046	.0033	.5484
	10-14 yıl	0-4 yıl	-.04615	.09677	1.000	-.3028	.2105
		5-9 yıl	-.12855	.09877	1.000	-.3905	.1334
		15 yıl ve üzeri	.14727	.11232	1.000	-.1506	.4452
	15 yıl ve üzeri	0-4 yıl	-.19342	.10085	.335	-.4609	.0740
		5-9 yıl	-.27582*	.10277	.046	-.5484	-.0033
		10-14 yıl	-.14727	.11232	1.000	-.4452	.1506
ncq_faktor2	0-4 yıl	5-9 yıl	.07255	.08549	1.000	-.1542	.2993
		10-14 yıl	-.02542	.09676	1.000	-.2820	.2312
		15 yıl ve üzeri	-.06723	.10083	1.000	-.3347	.2002
	5-9 yıl	0-4 yıl	-.07255	.08549	1.000	-.2993	.1542
		10-14 yıl	-.09797	.09876	1.000	-.3599	.1639
		15 yıl ve üzeri	-.13979	.10275	1.000	-.4123	.1327
	10-14 yıl	0-4 yıl	.02542	.09676	1.000	-.2312	.2820
		5-9 yıl	.09797	.09876	1.000	-.1639	.3599
		15 yıl ve üzeri	-.04182	.11230	1.000	-.3397	.2560
	15 yıl ve üzeri	0-4 yıl	.06723	.10083	1.000	-.2002	.3347
		5-9 yıl	.13979	.10275	1.000	-.1327	.4123
		10-14 yıl	.04182	.11230	1.000	-.2560	.3397
ncq_faktor3	0-4 yıl	5-9 yıl	-.09963	.06162	.640	-.2630	.0638
		10-14 yıl	-.02427	.06974	1.000	-.2092	.1607
		15 yıl ve üzeri	-.15639	.07267	.192	-.3491	.0363
	5-9 yıl	0-4 yıl	.09963	.06162	.640	-.0638	.2630

		10-14 yıl	.07536	.07118	1.000	-.1134	.2641
		15 yıl ve üzeri	-.05676	.07406	1.000	-.2532	.1396
	10-14 yıl	0-4 yıl	.02427	.06974	1.000	-.1607	.2092
		5-9 yıl	-.07536	.07118	1.000	-.2641	.1134
		15 yıl ve üzeri	-.13212	.08094	.621	-.3468	.0825
	15 yıl ve üzeri	0-4 yıl	.15639	.07267	.192	-.0363	.3491
		5-9 yıl	.05676	.07406	1.000	-.1396	.2532
		10-14 yıl	.13212	.08094	.621	-.0825	.3468
ncq_faktor4	0-4 yıl	5-9 yıl	-.02160	.06385	1.000	-.1909	.1477
		10-14 yıl	-.07813	.07227	1.000	-.2698	.1135
		15 yıl ve üzeri	.09612	.07531	1.000	-.1036	.2958
	5-9 yıl	0-4 yıl	.02160	.06385	1.000	-.1477	.1909
		10-14 yıl	-.05652	.07376	1.000	-.2521	.1391
		15 yıl ve üzeri	.11772	.07674	.755	-.0858	.3213
	10-14 yıl	0-4 yıl	.07813	.07227	1.000	-.1135	.2698
		5-9 yıl	.05652	.07376	1.000	-.1391	.2521
		15 yıl ve üzeri	.17424	.08387	.231	-.0482	.3967
	15 yıl ve üzeri	0-4 yıl	-.09612	.07531	1.000	-.2958	.1036
		5-9 yıl	-.11772	.07674	.755	-.3213	.0858
		10-14 yıl	-.17424	.08387	.231	-.3967	.0482
bod_faktor1	0-4 yıl	5-9 yıl	-.01039	.08346	1.000	-.2317	.2109
		10-14 yıl	-.11677	.09446	1.000	-.3673	.1337
		15 yıl ve üzeri	.16596	.09843	.556	-.0951	.4270
	5-9 yıl	0-4 yıl	.01039	.08346	1.000	-.2109	.2317
		10-14 yıl	-.10638	.09641	1.000	-.3621	.1493
		15 yıl ve üzeri	.17635	.10031	.477	-.0897	.4424
	10-14 yıl	0-4 yıl	.11677	.09446	1.000	-.1337	.3673
		5-9 yıl	.10638	.09641	1.000	-.1493	.3621
		15 yıl ve üzeri	.28273	.10963	.062	-.0080	.5735
	15 yıl ve üzeri	0-4 yıl	-.16596	.09843	.556	-.4270	.0951
		5-9 yıl	-.17635	.10031	.477	-.4424	.0897
		10-14 yıl	-.28273	.10963	.062	-.5735	.0080

bod_faktor2	0-4 yıl	5-9 yıl	-.05316	.12004	1.000	-.3715	.2652
		10-14 yıl	-.06359	.13585	1.000	-.4239	.2967
		15 yıl ve üzeri	-.04723	.14157	1.000	-.4227	.3282
	5-9 yıl	0-4 yıl	.05316	.12004	1.000	-.2652	.3715
		10-14 yıl	-.01043	.13866	1.000	-.3782	.3573
		15 yıl ve üzeri	.00593	.14427	1.000	-.3767	.3886
	10-14 yıl	0-4 yıl	.06359	.13585	1.000	-.2967	.4239
		5-9 yıl	.01043	.13866	1.000	-.3573	.3782
		15 yıl ve üzeri	.01636	.15768	1.000	-.4018	.4345
	15 yıl ve üzeri	0-4 yıl	.04723	.14157	1.000	-.3282	.4227
		5-9 yıl	-.00593	.14427	1.000	-.3886	.3767
		10-14 yıl	-.01636	.15768	1.000	-.4345	.4018
bod_faktor3	0-4 yıl	5-9 yıl	-.02232	.09198	1.000	-.2662	.2216
		10-14 yıl	.00870	.10410	1.000	-.2674	.2848
		15 yıl ve üzeri	.07446	.10848	1.000	-.2132	.3622
	5-9 yıl	0-4 yıl	.02232	.09198	1.000	-.2216	.2662
		10-14 yıl	.03101	.10625	1.000	-.2508	.3128
		15 yıl ve üzeri	.09677	.11055	1.000	-.1964	.3900
	10-14 yıl	0-4 yıl	-.00870	.10410	1.000	-.2848	.2674
		5-9 yıl	-.03101	.10625	1.000	-.3128	.2508
		15 yıl ve üzeri	.06576	.12082	1.000	-.2547	.3862
	15 yıl ve üzeri	0-4 yıl	-.07446	.10848	1.000	-.3622	.2132
		5-9 yıl	-.09677	.11055	1.000	-.3900	.1964
		10-14 yıl	-.06576	.12082	1.000	-.3862	.2547
bod_faktor4	0-4 yıl	5-9 yıl	-.00530	.06391	1.000	-.1748	.1642
		10-14 yıl	-.05313	.07233	1.000	-.2450	.1387
		15 yıl ve üzeri	-.05161	.07538	1.000	-.2515	.1483
	5-9 yıl	0-4 yıl	.00530	.06391	1.000	-.1642	.1748
		10-14 yıl	-.04783	.07383	1.000	-.2436	.1480
		15 yıl ve üzeri	-.04631	.07681	1.000	-.2500	.1574
	10-14 yıl	0-4 yıl	.05313	.07233	1.000	-.1387	.2450
		5-9 yıl	.04783	.07383	1.000	-.1480	.2436

	15 yıl ve üzeri	.00152	.08395	1.000	-.2211	.2242
15 yıl ve üzeri	0-4 yıl	.05161	.07538	1.000	-.1483	.2515
	5-9 yıl	.04631	.07681	1.000	-.1574	.2500
	10-14 yıl	-.00152	.08395	1.000	-.2242	.2211

*. The mean difference is significant at the .05 level.



Correlations

		Grup Menfaatlerinin Önceliği	Ataerkillik	Hiyerarşinin Önemi
Grup Menfaatlerinin Önceliği	Pearson Correlation	1	.146**	-.043
	Sig. (2-tailed)		.004	.403
	N	384	384	384
Ataerkillik	Pearson Correlation	.146**	1	.277**
	Sig. (2-tailed)	.004		.000
	N	384	384	384
Hiyerarşinin Önemi	Pearson Correlation	-.043	.277**	1
	Sig. (2-tailed)	.403	.000	
	N	384	384	384
Yönergelerin Önemi	Pearson Correlation	.059	-.006	-.102*
	Sig. (2-tailed)	.252	.905	.045
	N	384	384	384
Bağımsız Üyelerin fonksiyonu	Pearson Correlation	.162**	-.145**	-.245**
	Sig. (2-tailed)	.001	.005	.000
	N	384	384	384
Düzenlemelerin Önemi	Pearson Correlation	-.101*	-.180**	.156**
	Sig. (2-tailed)	.049	.000	.002
	N	384	384	384
Mevzuatın Önemi	Pearson Correlation	.050	.188**	.155**
	Sig. (2-tailed)	.332	.000	.002
	N	384	384	384
Denetleyici Organlar	Pearson Correlation	-.210**	-.030	-.011
	Sig. (2-tailed)	.000	.552	.829
	N	384	384	384

Correlations

		Yönergelerin Önemi	Bağımsız Üyelerin fonksiyonu	Düzenlemelerin Önemi
Grup Menfaatlerinin Önceliği	Pearson Correlation	.059	.162**	-.101*
	Sig. (2-tailed)	.252	.001	.049
	N	384	384	384
Ataerkillik	Pearson Correlation	-.006	-.145**	-.180**
	Sig. (2-tailed)	.905	.005	.000
	N	384	384	384
Hiyerarşinin Önemi	Pearson Correlation	-.102*	-.245**	.156**
	Sig. (2-tailed)	.045	.000	.002
	N	384	384	384
Yönergelerin Önemi	Pearson Correlation	1	.190**	.237**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	384	384	384
Bağımsız Üyelerin fonksiyonu	Pearson Correlation	.190**	1	.002
	Sig. (2-tailed)	.000		.965
	N	384	384	384
Düzenlemelerin Önemi	Pearson Correlation	.237**	.002	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.965	
	N	384	384	384
Mevzuatın Önemi	Pearson Correlation	.274**	.039	-.053
	Sig. (2-tailed)	.000	.449	.298
	N	384	384	384
Denetleyici Organlar	Pearson Correlation	.192**	.022	.173**
	Sig. (2-tailed)	.000	.673	.001
	N	384	384	384

Correlations

		Mevzuatın Önemi	Denetleyici Organlar
Grup Menfaatlerinin Önceliği	Pearson Correlation	.050	-.210**
	Sig. (2-tailed)	.332	.000
	N	384	384
Ataerkillik	Pearson Correlation	.188**	-.030
	Sig. (2-tailed)	.000	.552
	N	384	384
Hiyerarşinin Önemi	Pearson Correlation	.155**	-.011
	Sig. (2-tailed)	.002	.829
	N	384	384
Yönergelerin Önemi	Pearson Correlation	.274**	.192**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	384	384
Bağımsız Üyelerin fonksiyonu	Pearson Correlation	.039	.022
	Sig. (2-tailed)	.449	.673
	N	384	384
Düzenlemelerin Önemi	Pearson Correlation	-.053	.173**
	Sig. (2-tailed)	.298	.001
	N	384	384
Mevzuatın Önemi	Pearson Correlation	1	.260**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	384	384
Denetleyici Organlar	Pearson Correlation	.260**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	384	384

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

KAYNAKÇA

Kitaplar

Allen, Robert C. **Global Economic History A Very Short Introduction**, Oxford University Press: Oxford, 1. Baskı, 2011.

Benedict, Ruth. **Krizantem ve Kılıç**, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1. Baskı, 2011.

Bodie, Zvi Robert C. Merton ve David L. Cleeton. **Financial Economics**, New York: Pearson, 2. Baskı, 2009.

Büyüköztürk, Şener. **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum**, Pegem A Yayıncılık:Ankara, 6. Baskı, 2006.

Borge, Dan. **The Book of Risk**, Wiley: NewYork, 1. Baskı, 2001.

Clark, Gregory. **A Farewel to Alms, A Brief Economic History of the World**, Princeton University Press: Princeton and Oxford, 1. Baskı, 2007.

Davies, Adrian. **The Globalisation of Corporate Governance: The Challenge of Clashing Cultures**, England and USA: Gover Publishing, 1. Baskı, 2011.

Dedeoğaç, Ender ve Oğuzhan Sapan. **Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu ve Sorumluluğu**, Ankara: Ankara Barosu Yayınları, 2013.

Diamond, ArLyne, **Training Your Board of Directors**, Toronto: Productive Publications, 1. Baskı, 2013.

Düren, Zeynep. **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Basın Yayın Dağıtım: İstanbul, 2002, 2. Baskı.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları:İstanbul, 2007.

Erdoğan, Samiye ve Yahşi Yazıcıoğlu. **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık:Ankara, 2. Baskı, 2007.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınevi:İstanbul, 2010, 12. Baskı.

Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**, Beta Yayıncılık:İstanbul: 11. Baskı, 2011.

Ferguson, Niall. **The Ascent of Money, A Financial History of the World**, The Penguin Press: New York, 2. Baskı, 2012.

Gup, Benton E. **Handbook for Directors of Financial Institutions**, Cheltenham, Glos, GL: Edward Elgar Publishing, 1. Baskı, 2008.

Güçlü, Nezahat. **Örgüt Kültürü**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı 6, 2003.

Gürbüz, Osman ve Yakup Ergincan. **Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**, Literatür Yayıncılık:İstanbul, 1. Baskı, 2004.

Güvenç, Bozkurt. **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi:İstanbul, 9. Baskı, 2002.

Güvenç, Bozkurt. **Kültür Konusu ve Sorunlarımız**, Remzi Kitabevi:İstanbul, 1983.

Hair, Joseph William C. Black, Barry J. Babin ve Rolph E. Anderson, **Multivariate Data Analysis**, Prentice Hall: New Jersey, 1998.

Hampden-Turner, Charles ve Alfons Trompenaars. **The Seven Cultures of Capitalism**, Doubleday Publishing, ABD, 1993.

Hellriegel, Don ve John W. Slocum. **Management**, Addison-Wesley Publishing:ABD, 6. Baskı, 1992.

Hofstede, Geert. **Cultures and Organizations**, Harper Collins Publishers:İngiltere, 1994.

Hofstede, Geert. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, Sage Publications: İngiltere, İkinci Baskı, 2001.

Hofstede, Geert Jan Gert Hofstede ve Michael Minkov. **Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival**, Üçüncü Baskı McGraw-Hill Co:ABD, 2010.

House, Robert Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman ve Vipin Gupta. **Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies**, 1. Baskı Sage:ABD, 2004.

Hunger, David ve Thomas Wheelen. **Strategic Management**, Prentice Hall Publishings:ABD, 2000.

Inglehart, Ronald. **Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies**, Princeton University Press:ABD, 1997.

Johnson, Gerry ve Kevan Scholes. **Exploring Corporate Strategy**, Prentice Hall:ABD, 1999, 6. Baskı.

Kalaycı, Şeref. **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım: İstanbul, 2006.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 3A Araştırma Eğitim ve Danışmanlık: Ankara, 2006.

Kartarı, Asker. **Kültürlerarası İletişim**. Anadolu Üniversitesi: Eskişehir, 1.Baskı, Ocak 2013.

Kashima, Emiko S ve Yoshi Kashima. **Culture, Connectionism and the Self**, (Social Behaviour in Cultural Context Yoshi Kashima, J. Adamopoulos) Thousand Oaks:ABD, 1999.

Kleinbaum, David G Lawrence L. Kuppper, Azhar Nizam ve Eli S. Rosenberg. **Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods**, Cengage Learning: Boston, 2013.

Koçel, Tamer. 2010, İşletme Yöneticiliği. Genişletilmiş 12. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Kovancı, Ahmet. **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, Sistem Yayıncılık:İstanbul, 2001.

Kozlu, Cem. **Liderin Takım Çantası & Araçlar ve Yaklaşımlar**, Remzi Kitabevi:İstanbul, 2009.

Larcker, David ve Brian Tayan. **Corporate Governance Matters: A Closer Look at Organizational Choices and Their Consequences**, New Jersey: Pearson, 2011.

Lewis, Richard D. **When Cultures Collide: Leading Across Cultures**, Boston ve Londra: Nicholas Brealey International, 2006.

Louis, Meryl Reis. "Introduction: Perspectives on Organizational Culture", in P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg and J. Martin (Eds.), **Organizational Culture**, Sage Publishings:ABD, 1985.

Luthans, Fred ve Richard Hodgetts. **International Management**, McGraw-Hill:ABD, 1996.

Malinowski, Broislaw. İnsan ve Kültür, Verso Yayıncılık, Ankara, 1990.

Mishra, Ramesh. **Globalization and Welfare State**, Edward Elgar Publishing:ABD, Birinci Baskı, 1999.

Moles, Abraham A. **Kültürün Toplumsal Dinamiği**, (çev. Nuri Bilgin), Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları:İzmir, 1983.

Monks, Robert A. G ve Nell Minow. **Corporate Governance**, West Sussex: John Wiley & Sons, 5. Baskı, 2011.

Moran, Robert T Philip R. Harris, Sarah V. Moran. **Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century**, Oxford: Elsevier, 8. Baskı, 2011.

Morden, Tony. **Principles of Strategic Management**, Üçüncü Baskı, Ashgate Publishing Limited:UK, 2007.

Mucuk, İsmet. **Temel İşletme Bilgileri**, 5. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2008.

Mutlu, Esin Can, **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Basın Yayın:İstanbul, 1999.

Ogburn, William Fielding. **Social Change with Respect to Culture and Original Nature**, B.W. Huebsch Inc:ABD, İkinci Baskı, 1923.

Ott, Steven, **The Organizational Culture Perspective**, Dorsey Press:ABD, 1989.

Önder, Alev Erdem Birgül, Esra Saatçi, Füsün Şener, Gülsen Ceyhun, Hakan Sezer Levent Hekimoğlu ve Zerrin Başer. **Aile Hekimliği 1**, İletişim Yayıncılık:İstanbul, 1995, 1. Baskı.

Özkorkut, Korkut. **Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri**, Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, 2008.

Parasız, İlker. **Modern Bankacılık: Teori ve Uygulama**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2. Baskı, 2007.

Parasız, İlker. **Para, Banka ve Finansal Piyasalar**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2009, 9. Baskı.

Pfeffer, Jeffrey ve Gerald R. Salancik. **The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective**, Harper and Row:New York, 1. Baskı, 1978.

Pieterse, Jan Nederveen. **Globalization and Culture**, Maryland: Rowman & Littlefield, 2009.

Porter, Michael. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, Free Press:ABD, 1980, İkinci Baskı.

Ritzer,George. **Globalization: A Basic Text**, West Sussex: Wiley-Blackwell, 2010.

Ruddy, Noel Simon Mills ve Nigel Davidson. **Salinger on Factoring**, 4. Baskı, Londra: Sweet & Maxwell Limited, 2006.

Sargut, Selami. **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, 2001.

Sekaran, Uma. **Research Method for Business: A Skill Building Approach**, Wiley Publishings: ABD, 2002, 4. Baskı.

Seyidoğlu, Halil. **Ekonomik Terimler: Ansiklopedik Sözlük**, 2. Baskı, İstanbul: Güzem Can Yayınları, 1999.

Smircich, Linda ve Marta Calas. “Organizational Culture: A Critical Analysis” Frederic Jablin ve Linda Putnam, **The Handbook of Organizational Communication** Sage Publications:ABD, 1987.

Springford, John. “A Confidence Crisis? Restoring Trust in Financial Services”, **The Social Market Foundation**: London, 2011, 1. Baskı.

Sungur, Onur, “Bölüm 6:Korelasyon Analizi” **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Editör: Doç. Dr. Şeref KALAYCI, 5. Baskı, Asil Yayın, Ankara, 2010.

Şendoğdu, A. Aslan. **Bankacılığa Giriş**, Ankara: Mestek, 2006.

Şişman, Mehmet. **Örgütler ve Kültürler**, Pegem A Yayıncılık:Ankara, 1. Baskı 2002.

Toroslu, M. Vefa. **Hukuksal ve Finansal Açıdan Faktoring Teorisi / Uygulaması / Muhasebesi**, İstanbul: Kazancı, 2. Baskı, 2005.

Terzi, Ali Rıza. **Örgüt Kültürü**, Nobel Akademik Yayıncılık:İstanbul, 1. Baskı, 2000.

Thomas, Lloyd B. **The Financial Crisis And Federal Reserve Policy**, Palgrave Macmillan: New York, 2. Baskı, 2013.

Thurow, Lester C. **The Future of Capitalism**, Penguin Books: New York, 1. Baskı, 1996.

Tikici, Mehmet Esmâ Ülkü Kaya, Said Kınır ve Mevlüt Türk. **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Nobel Edebiyat:İstanbul, 2005.

Türkiye İç Denetim Enstitüsü. **Uluslararası İç Denetim Standartları: Mesleki Uygulama Çerçevesi**, İstanbul: Print Center, 2008.

Türk, Mehmet Sezai. **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Gazi Yayıncılık:Ankara, 1. Baskı, 2007.

Uichol, Kim Harry Triandis, Çiğdem Kağıtçıbaşı, Sang-Chin Choi ve Gene Yoon. **Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications (Cross Cultural Research and Methodology)**, Sage Publications:ABD, 1. Baskı, 1994.

Uralcan, Şebnem. **Temel Sigorta Bilgileri ve Sigorta Sektörünün Yapısal Analizi**, 3. Baskı, İstanbul: Hiperlink Yayınları, 2011.

Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 3.Baskı, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2006.

Van Den Berghe, Lutgart ve Liesbeth de Ridder. **International Standardisation of Good Corporate Governance: Best Practices for the Board of Directors**, New York: Springer, 1999.

Weaver, Charles. **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**, Çev. Tuncay Birkan, Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık:İstanbul, 1997.

West, David. **Kıta Avrupası Felsefesine Giriş: Rousseau, Kant, Hegel'den Foucault ve Derrida'ya** (Çev. Ahmet Cevizci). Paradigma Yayınları:İstanbul, 1998.

Weinzimmer, Laurence G. **Fast Growth: How to Attain it, How to Sustain it**. USA: Dearborn Financial Publishing, Inc, 2001.

Sürelî Yayınlar

Abor, Joshua, “Corporate Governance and Financing Decisions of Ghanaian Listed Firms”, **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, Sayı 7, No 1, 2007.

Adam, Avshalom M. ve Dalia Rachman-Moore. “The Methods Used to Implement An Ethical Code of Conduct and Employee Attitudes”, **Journal of Business Ethics**, Sayı 54, 2004.

Ahmed, Anwar ve Scott Duellman. “Accounting conservatism and board of director characteristics: An empirical analysis”, **Journal of Accounting and Economic**, Cilt 43, Sayı 2-3, 2007.

Aggarwal, Raj Joenne E. Goodell ve John W. Goodell. Gender and GMAT Scores: Implications for Corporate Ethics, **Journal of Business Ethics**, Sayı 123, 2014.

Agyei, Albert ve Richard Appiah Owusu. “The Effect of Ownership Structure and Corporate Governance on Capital Structure of Ghanaian Listed Manufacturing Companies”, **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**, Sayı 4, No 1, 2014.

Akerlof, George A. “The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism”, **The Quarterly Journal of Economics**, Sayı 84, No 3. Ağustos 1970.

Al-Twajry, Abdulrahman John A. Brierley ve David R. Gwilliam. “An Examination of the Role of Audit Committees in the Saudi Arabian Corporate Sector”, **Corporate Governance: An International Review**, Cilt 10, Sayı 4, 2002.

Alderfer, Clayton P. “The Invisible Director on Corporate Boards”, **Harvard Business Review**, 64, 1986.

Allaire, Yvan ve Mihaela Firsirotu. “Theories of Organizational Culture”, **Journal of Organization Studies** Vol. 5 No 3, 1984.

Altaş, Soner. “Genel Kurul Toplantılarını Online Yapacak Anonim Şirketlerin Uymaları Gereken Esaslar”, **Mali Çözüm**, Temmuz-Ağustos 2013.

Aman, Alfred C. Jr, “Administrative Law in a Global Era: Progress Deregulatory Change and the Rise of the Administrative Presidency”, **Cornell Law Review**, Cilt 73, No 6, Eylül 1988.

Ardichvili, Alexander. “Leadership Styles and Work Related Values of Managers and Employees of Manufacturing Enterprises in Post-Communist Countries”, **Human Resource Development Quarterly**, Sayı:12:4, 2001.

Anderson, Ronald C. David M. Reeb, Arun Upadhyay ve Wanli Zhao. “The Economics of Director Heterogeneity”, **Financial Management**, Cilt 40, Sayı 1, 2001.

Anderson, Ronald C, Sattar A. Mansi ve David M. Reeb, “Board Characteristics, Accounting Report Integrity, and Cost of Debt”, **Journal of Accounting and Economics**, Sayı: 37-3, 2004.

Armstrong, Christopher S. Jo John E. Core ve Wayne R. Guay. “Do Independent Directors Cause Improvements in Firm Transparency?” **Journal of Financial Economics**, Cilt 113, 2014.

Arslantaş, Cem C. ve Mine A. Fındıklı. “İMKB 50’de Yer Alan Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapılanmaları”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 39, Sayı 2, 2010.

Assael, Henry ve John Keon. “Nonsampling vs. Sampling Errors in Survey Research”, **Journal of Marketing**, 45, Bahar Cildi, 1982.

Ayyıldız, Hasan ve Ekrem Cengiz. “Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 11, Sayı 1, 2006.

Bathala, Chenchuramaiah T. ve Rames P. Rao. “The Determinants of Board Composition: An Agency Theory Perspective”, **Managerial and Decision Economics**, Sayı 16, 1995.

Bhagat, Sanjai ve Bernard Slack. “The Non-Correlation Between Board Independence and Long Term Firm Performance”, **Journal of Corporation Law**, Sayı 27, 2002.

Beekes, Wendy Peter Pope ve Steven Young. “The Link Between Earnings Timeliness, Earnings Conservatism and Board Composition: Evidence from the UK”, **Corporate Governance**, Cilt 12, Sayı 1, 2004.

Bell, Gareth. “Diversity and Delivery: Understanding the Effects on Board Performance”, **Strategic Direction**, Sayı: 29, No: 6, 2013.

Bencivenga, Valeria R. ve Bruce D. Smith. “Financial Intermediation and Endogenous Growth”, **Review of Economics Studies**, Cilt 58, Sayı 2, 1991.

Berberoğlu, Güneş. “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: VIII, Sayı: 1-2, 1990.

Berberoğlu, Güneş Senem Besler ve Zümrüt Tonus. “Örgüt Kültürü”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 14, 1998.

Berger, Philip G Eli Ofek ve David L. Yermack. “Managerial Entrenchment and Capital Structure Decisions”, **The Journal of Finance**, Sayı: 52, 1997.

Biberman, Gerald. “Trainer Behaviour in a T-Group Setting: A Survey of Current Practice”, **Small Group Research (Behaviour)**, Cilt: 10 Sayı: 4, 1979.

Bird, Frederick. “Good Governance: A Philosophical Discussion of the Responsibilities and Practices of Organizational Governors” **Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, Sayı 18, No 4, 2001.

Black, Fischer, “Studies of Stock Price Volatility Changes”, **Proceedings of the Business and Economics Section of the American Statistical Association**, 1976.

Boehmer, David ve Mike Marino. “How Board Governance and Company Culture Intersect”, **Directors & Boards**, Sayı 38, No 2, 2014.

Bolton, Ruth, “Pretesting Questionnaires: Content Analysis of Respondents’ Concurrent Verbal Protocols”, **Marketing Science**, Cilt 12, No. 3, 1993.

Boyd, Brian K. Haynes Takacs Katalin ve Fabio Zona. “Dimensions of CEO–Board Relations”, **Journal of Management Studies**, Sayı 48, No 4, 2011.

Braun, Michael ve Sharma Anurag. “Should the CEO Also be Chair of the Board? An Empirical Examination of Family-Controlled Public Firms”, **Family Business Review**, Sayı 20, No 2, 2007.

Bryant, Phil ve Charlotte Davis. “Regulated Change Effects on Boards of Directors: A Look At Agency Theory and Resource Dependency Theory”, **Academy of Strategic Management Journal**, Sayı 11, No 2, 2012.

Brennan, Niamh. “Behavioural and Psychological Influences on Boards”, **Applied Corporate Governance**, Sayı:8, Eylül, 2013,

Brennan, Niamh. “Boards of Directors and Firm Performance: Is There an Expectations Gap?”, **Corporate Governance: An International Review**, Sayı 14, No 6, 2006.

Brunso, Karen Joachim Scholderer ve Klaus G. Grunert. “Closing the Gap between Values and Behavior —a means–End Theory of Lifestyle”, **Journal of Business Research**, Sayı: 57, No: 6, 2004.

Bugeja, Martin, Raymond Da Silva Rosa ve Andrew Lee. “The Impact of Director Reputation and Performance on the Turnover and Board Seats of Target Firm Directors”, **Journal of Business Finance & Accounting**, Sayı 36, No 1-2, 2009.

Byrne, Gabriel J. ve Frank Bradley. “Culture’s Influence on Leadership Efficiency: Hoe Personal and National Cultures Affect Ledership Style”, **Journal of Business Research**, Sayı 60, 2007.

Carcello, Joseph V. Terry L. Neal, Zoe-Vonna Palmrose ve Susan Scholz. “CEO Involvement in Selecting, No Board Members, Audit Committee Effectiveness, and Restatements”, **Contemporary Accounting Research**, Sayı 28, No 2, 2011.

Carretta, Alessandro Vincenzo Farina, Franco Fiordelisi ve Paola Schwizer. “Don’t Stand So Close to Me: The Role of Supervisory Style in Banking Stability”, **Journal of Banking & Finance**, September 2014.

Cascio, Wayne F, “Board Governance: A Social System Perspective”, **Academy of Management Executive**, Sayı 18, No 1, 2004.

Chahine, Salim ve Marc Goergen. “The Effects of Maangement-Board Ties on IPO Performance”, **Journal of Corporate Finance**, Sayı 12, 2013.

Chau, Gerald ve Sidney J. Gray. “Family Ownership, Board Independence and Voluntary Disclosure: Evidence from Hong Kong”, **Journal of International Accounting, Auditing and Taxation**, Cilt 19, Sayı 2, 2010.

Chelariu, Cristian Thomas G. Brashear, Talai Osmonbekov ve Adriana Zait. "Entrepreneurial Propensity in a Transition Economy: Exploring Micro Level and Meso Level Cultural Antecedents", **Journal of Business & Industrial Marketing**, Sayı:23, No:6, 2008.

Chen, Hsiang-Lan, “Does Board Independence Influence the Top Management Team? Evidence from Strategic Decisions toward Internationalization”, **Corporate Governance: An International Review**, Sayı 19, No 2, 2011.

Chen, Jean J. Liu Xuguang, Li Weian. “The Effect of Insider Control and Global Benchmarks on Chinese Executive Compensation”, **Corporate Governance: An International Review**, Sayı 18, No 2, 2010.

Chizema, Amon ve Jootae Kim. “Outside Directors on Korean Boards: Governance and Institutions”, **Journal of Management Studies**, Cilt 47, Sayı 1, 2010.

Coles, Jeffrey L. Daniel Naveen ve Lalitha Naveen Lalitha, “Boards: Does One Size Fit All?”, **Journal of Financial Economics** Sayı, 87, 2005.

Cochran, Philip Robert A. Wood ve Thomas B. Jones. “The Composition of Boards of Directors and the Incidence of Golden Parachutes,” **Academy of Management Journal** 28, 1985.

Crespí-Cladera, Rafel ve Bartolomé Pascual-Fuster. “Does the Independence of Independent Directors Matter?”, **Journal of Corporate Finance**, Sayı 28, 2014.

Çağlar, İrfan. “Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma,” **Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 3, 2001.

Çakmakçı, Ufuk. “Türkiye’de Yenilikçiliğe ‘Bütüncül Ekonomik Yaklaşım’: Ekonomi-Politik ve Kültürel Değerler”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Cilt 35, Sayı Özel Sayı, 2009.

Çalışkan, Esra N. Ve Başak T. İçke. “Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Türk Bankacılık Sektöründeki Durumu”, **İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt 59, Sayı 2, 2009.

Çetintaş, Hakan ve Ömer F. Biçen. “Türkiye’de Sigortacılık Sektörünün Etkinlik Analizi”, **TİSK Akademi**, Cilt 7, Sayı 14, 2012.

Christie, Andrew A, “The Stochastic Behavior of Common Stock Variances: Value, Leverage, and Interest Rate Effects”, **Journal of Financial Economics**, Sayı: 10, 1982.

Chui, Micheal. “Derivatives Markets, Products and Participants: An Overview”, **IFC Bulletin**, Sayı: 35, Şubat 2012.

Clark, Gregory. “The Great Escape: The Industrial Revolution in Theory and in History”, (Mitchell Seligson ve John Passe-Smith, **Development and Underdevelopment: The Political Economy of Global Inequality**, 2008, 4. Baskı, Lynne Rienner Publishers: ABD, 10. Bölüm içerisinde)

Daily, Catherine M. ve Charles Schwenk. “Chief Executive Officers, Top Management Teams, and Board of Directors: Congruent or Countervailing Forces”, **Journal of Management**, Sayı 22, No 2, 1996.

Dalton, Dan R. Catherine M. Daily, Alan E. Ellstrand ve Jonathan L. Johnson. “Meta-Analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Performance”, **Strategic Management Journal**, 19, 1998.

Danışoğlu, Ayşe Ç., “Para Krizleri: Türkiye’de Yaşanmış Krizlerin Değerlendirilmesi”. **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 2, 2007.

Davies, Adrian Paul Joyce, Graham Beaver ve Adrian Woods. “Leadership Boards of Directors”, **Strategic Change**, Sayı 11, No 4, 2002.

Davis, Gerald F. ve Adam J. Cobb. “Resource Dependence Theory: Past and Future”, **Research in the Sociology of Organizations**, 1 Nisan 2009.

Davis, James H. ve John A. Ruhe, John A. “Perceptions of Country Corruption Antecedents and Outcomes”, **Journal of Business Ethics**, Sayı 43, 2003.

Deakin, Simon. “What Directors Do (and Fail to Do): Some Comparative Notes on Board Structure and Corporate Governance”, **New York Law School Law Review**, Cilt 55, 2010.

De Andres, Pablo Valentin Azofra ve Felix Lopez. “Corporate Boards in OECD Countries: Size, Composition, Functioning and Effectiveness”, **Corporate Governance: An International Review**, Cilt 13, Sayı 2, 2005.

Dellaportas, Steven, Barry J. Cooper ve Peter Braica. “Leadership, Culture and Employee Deceit: The Case of the National Australia Bank”, **Corporate Governance: An International Review**, Sayı 15, No 6, 2007.

Diamond, Douglas W., “Banks and Liquidity Creation: A Simple Exposition of the Diamond-Dybvig Model”, Federal Reserve Bank of Richmond, **Economic Quarterly**, Cilt 93, Sayı 2, 2007.

Doğan, Mesut. “Sigorta Firmalarının Sermaye Yapısı ile Karlılık Arasındaki İlişki: Türk Sermaye Piyasası Üzerine Bir İnceleme”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Ocak/2013, 2013.

Dönmez, Eftal. “Türkiye’de Bağımsız İdari Otoriteler”, **Ankara Barosu Dergisi**, Sayı:2, 2003.

Drogendijk, Rian ve Arjen Slangen. “Hofstede, Schwartz, or Managerial Perceptions? The Effects of Different Cultural Distance Measures on Establishment Mode Choices by Multinational Enterprises”, **International Business Review**, Cilt 15, 2006.

Durğun, Serpil. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, 2006.

Eldomiaty, Tarek İbrahim ve Chong Ju Choi. “Corporate Governance and Strategic Transparency: East Asia in the International Business System”, **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, Sayı 6, No 3, 2006.

Elsayed, Khaled. “A Multi-theory Perspective of Board Leadership Structure: What Does the Egyptian Corporate Governance Context Tell Us?”, **British Journal of Management**, Sayı 21, No 1, 2010.

Ergül, Nuray, Veli Akel. “Finansal Kiralama Şirketlerinin Finansal Performansının Topsis Yöntemiyle Analizi”, **MÖDAV**, 0/13, 2010.

Erkenekli, Memet. “Kültürel Değer Çalışmalarında Yöntem ve Sosyolojik Araştırmalar İçin Bir Model Önerisi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 33, 2012.

Eşki, Hülya. “Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:24, Ağustos 2009.

Fama, Eugene F. “Agency Problems and the Theory of the Firm”, **Journal of Political Economy**, No 88(2), 1980.

Fama, Eugene F. ve Michael C. Jensen. “Agency Problems and Residual Claims”, **Journal of Law and Economics**, Cilt 26, 1983.

Fama, Eugene F. ve Michael C. Jensen. “Seperation of Ownership and Control”, **Journal of Law and Economics**, Vol. 26, 1983.

Fellows, Richard, ve Anita M. Liu. “Use and Misuse of the Concept of the Culture”, **Construction Management and Economics**, Cilt 31, Sayı 5, 2013.

Fifka, Matthias S. ve Nicola Berg. “Managing Corporate Social Responsibility for the Sake of Business and Society”, **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Cilt 21, 2014.

Fosberg, Richard H, “Agency Problems and Debt Financing: Leadership Structure Affects”, **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, Sayı 4, No 1, 2004.

Friend, Irwin ve Larry H.P. “An Empirical Test of the Impact of Managerial Self-interest on Corporate Capital Structure”, **The Journal of Finance**, Sayı: 43, 1988.

Froud, Julie Adam Leaver, Gindo Tampubolon ve Karel Williams,. “Everything for Sale: How Non-executive Directors Make a Difference”, **The Sociological Review**, Sayı 56, 2008.

Geçikli, Fatma. “Geçmişten Günümüze Propaganda Kavramı”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı 9, 1999.

Gençoğlu, Ümit Gücenme ve Yasemin Ertan. “Muhasebe Kalitesini Etkileyen Faktörler ve Türkiye'deki Durum”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı 53, 2012.

Gizir, Sıdika. “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntemsel Yaklaşımlar”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı 35, 2003.

Gökçen, Zeynep Ayтуğ Sözüer ve Cem Cüneyt Arslantaş. “Yönetim Kurulu Özellikleri ve Şirket Performansları: İMKB Kurumsal Yönetim ve İMKB 50 Endekslerindeki İşletmelerin Karşılaştırılması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Cilt 23, Sayı 72, 2012.

Gökgöz, Ahmet. “Finansal Kiralama İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 35, Ocak, 2013.

Gros vold, Johanne Stephen Brammer ve Bruce Rayton. ”Board Diversity in the United Kingdom and Norway: An Exploratory Analysis”, **Business Ethics: A European Review**, Sayı 16, No 4, 2007.

Gündüz, Hasan Basri ve Ali Hamedoğlu. “İlköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Görülen Yönetimsel Engeller:Sakarya İli Örneği”, **Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:5, 2003.

Hambrick, Donald C. “Upper Echelons Theory: An Update”, **Academy of Management Review**, Sayı 32, No 2, 2007.

Hagendorff, Jens Michael Collins ve Kevin Keasey. “Board Monitoring, Regulation, and Performance in the Banking Industry: Evidence from the Market for Corporate Control”, **Corporate Governance: An International Review**, Sayı 18, No 5, 2010.

Hall, Peter Dobkin. “Conflicting Managerial Cultures in Nonprofit Organizations”, **Nonprofit Management and Leadership**, Sayı 1, No 2, 1990.

Hambrick, Donald C. “Guest Editors Introduction: Putting Top Managers Back in the Strategy Picture”, **Strategic Management Journal**, 10, Özel Sayı: 5-15, 1989.

Hambrick, Donald C ve Phyllis A. Mason. “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers”, **Academy of Management**, 9, 2, 1984.

Haniffa, R.M. ve T.E. Cooke. “Culture, Corporate Governance and Disclosure in Malaysian Corporations”, **Abacus**, Cilt 38, Sayı 3, 2002.

Hart, Oliver. “Corporate Governance: Some Theory and Implications”, **The Economic Journal**, Cilt 105, Sayı 430, 1995.

Hasanoğlu, Mürteza. “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 52, 2004.

Heminway, Joan M. “Does Sarbanes-Oxley Foster the Existence of Ethical Executive Role Models in the Corporation?” **Journal of Business & Technology Law**, Cilt 3, Sayı 2, 2008.

Herger, Nils Roland Hodler ve Michael Lobsiger. “What Determines Financial Development? Culture, Institutions or Trade”, **Review of World Economics / Weltwirtschaftliches Archiv**, 10/1/2008, Cilt 144, Sayı 3, 2008.

Hillman, Amy J. ve Thomas Dalzier. “Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency Approach and Resource Dependence Perspectives”, **Academy of Management Review**, Sayı 28, No 3, 2003.

Ho, Joanna L.Y. Anne Wu, Anne ve Sean Xu. “Corporate Governance and returns on Information Technology Investment: Evidence from Emerging Market”, **Strategic Management Journal**, Cilt. 32, 2011.

Hofstede, Geert. “Culture's Recent Consequences: Using Dimension Scores in Theory and Research”, **International Journal of Cross-Cultural Management**, Vol. 1 No. 1, 2001.

Hofstede, Geert, “Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?” **Organizational Dynamics**, Sayı 9, No 1, 1980.

Hwang, Byoung-Hyoun ve Seoyung Kim. “It Pays to Have Friends”, **Journal of Financial Economics**, Sayı 93, 2009.

Ingle, C. ve N. Van Der Wal. “Do Board Processes Influence Director and Board Performance? Statutory and Performance Implications”, **Corporate Governance: An International Review**, Sayı 13, No 5, 2005.

İlhan, Mustafa ve Bayram Çetin. “LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması”, **Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, Kış 2014.

Ismail, Maimunah ve Hoo Shien Lu, “Cultural Values and Career Goals of the Millennial Generation: An Integrated Conceptual Framework”, **The Journal of International Management Studies**, Faculty of Educational Studies, Universiti Putra Malaysia, Selangor, Malaysia, Sayı 40 9 Number 1, February, 2014 No.

Jensen, Michael C. ve William H. Meckling. “Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure”, **Journal of Financial Economics**, Sayı: 3 No: 4, 1976.

Johanson, Daniel ve Katarina Østergren. “The Movement Toward Independent Directors on Boards: A Comparative Analysis of Sweden and the UK”, **Corporate Governance: An International Review**, Sayı 18, No 6, 2010,

Johnson, Richard Robert E. Hoskisson, Moesel Michael ve D. Douglas. "Construct Validity of an Objective (Entropy and SIC Count Based) Categorical Measure of Diversification Strategy", **Strategic Management Journal**, 14(3), 1993.

Kang, Helen Cheng Mandy ve Sidney J. Gray. "Corporate Governance and Board Composition: Diversity and Independence of Australian Boards", **Corporate Governance: An International Review**, Sayı 15, No 2, 2007.

Karakaş, Mehmet. "Devletin Düzenleyici Rolü ve Türkiye’de Bağımsız İdari Otoriteler", **Maliye Dergisi**, Sayı 154, Ocak-Haziran 2008.

Kayalar, Murat ve Oğuzhan Aytar. "Küresel İş Dünyasında Kültürel Farklılıkların Yönetimi: Türk Girişimciliği", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt 4, Sayı 7, 2012.

Kaymaz, Önder, Ali Alp ve Ramazan Aktaş. "İyi Kurumsal Yönetim Yapıları ve Üç Temel Ayağı: İç Kontrol, Risk Yönetimi ve Muhasebe Uygulamaları", **İMKB Dergisi**, Cilt 10, Sayı 40, 2007.

Kılıçer, Kerem. "Teknolojik Yeniliklerin Yayılmasını ve Benimsenmesini Arttıran Etmenler", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı 2, 2008.

Kibria, Golam. "The Magnitude of Cultural Factors That Affect School Enrolment and Retention in Afghanistan: An Analysis Through Hofstede’s Cultural Model", **Canadian Social Science Journal**, Cilt 9, Sayı 6, 2013.

Kim, Bongjin Burns Michael ve John E. Prescott. "The Strategic Role of the Board: The Impact of Board Structure on Top Management Team Strategic Action Capability", **Corporate Governance: An International Review**, Cilt 17, Sayı 6, 2009.

Kim, Yangmin ve Cannella A. Albert Jr. "Toward a Social Capital Theory of Director Selection", **Corporate Governance: An International Review**, Cilt 16, Sayı 4, 2008.

Kofman, Paul ve Gregory P. Nini. "Do Insurance Companies Possess An Informational Monopoly? Emprical Evidence from Auto Insurance", **The Journal of Risk and Insurance**, Cilt 80, Sayı 4, 2013.

Kogut, Bruce, Harbir Singh. "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode", **Journal of International Business Studies**, Sayı 19, No 3, 1998.

Korkmaz, Arif. "Değerler Sosyolojisi", **Toplum Bilimleri Dergisi**, Cilt 7, Sayı 14, 2013.

Kuprianov, Anatoli. "Derivatives Debacles Case Studies of Large Losses in Derivatives Markets", **FRB Richmond Economic Quarterly**, Sayı: 81, No: 4, 1995.

Lee, Kyootai Terri A. Scandura ve Monica M. Sharif. "Cultures Have Consequences: A Configural Approach to Leadership Across Two Cultures", **The Leadership Quarterly**, Cilt 25, 2014.

Levy, Orly. "The Influence of Top Management Team Attention Patterns on Global Strategic Posture of Firms", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt 26, Sayı 7, 2005.

Li, Jiatao ve Richard Harrison. "National Culture and the Composition and Leadership Structure of Board of Directors", **Corporate Governance An International Review**, Sayı 16, No 5, 2008.

Li, Jiatao, "Ownership Structure and Board Composition: A Multi-Country Test of Agency Theory Predictions", **Managerial and Decision Economics**, Sayı 15, No 4, 1994.

Li, Pingli Parsa Sepideh, Tang Guliang ve Jason Zezhong Xiao. "Is There an Expectations Gap in the Roles of Independent Directors? An Explorative Study of Listed Chinese Companies", **British Journal of Management**, Cilt 22, Sayı 1, 2011.

Lightle, Susan S Bud Baker ve Josaph F. Castellano. "The Role of Boards of Directors in Shaping Organizational Culture", **CPA Journal**, Sayı: 79, No: 11, 2009.

Lin, Yi-Hun ve Tze-Li Hang. "The Critical Theory of Habermas' Tech-Ideology and its Influence for Organizational Commitment in Taiwan", **World Transaction on Engineering and Technology Education**, Sayı: 1 No 2, 2002.

Lipton, Martin, Jaw W. Lorsch. "A Modest Proposal for Improved Corporate Governance", **Business Lawyer**, Sayı: 48-1, 1992.

Long, Tracy. "This Year's Model: Influences on Board and Director Evaluation", **Corporate Governance: An International Review**, Cilt 14, Sayı 6, 2006.

Long, Tracy Victor Dulewicz ve Keith Gay. "The Role of the Non-executive Director: Findings of an Empirical Investigation into the Differences between Listed and Unlisted UK Boards", **Corporate Governance: An International Review**, Sayı 13, No 5, 2005

McDonald, Michael L. James D. Westphal, Melissa E. Graebner. "What do They Know? The Effects of Outside Director Acquisition Experience on Firm Acquisition Performance", **Strategic Management Journal**, Sayı 29, No 11, November 2008.

Minichilli, Alessandro Zattoni Alessandro, Nielsen Sabina ve Huse Morten. "Board Task Performance: An Exploration of Micro- and Macro-level Determinants of Board Effectiveness", **Journal of Organizational Behavior**, Sayı 32, No 4, 2011.

Minkov, Michael ve Geert Hofstede, Geert. "The Evolution of Hofstede's Doctrine", **Cross Cultural Management: An International Journal**, Cilt 18, 1. Baskı.

Mintz, Steven M. "Corporate Governance in an International Context: Legal Systems, Financing Patterns and Cultural Variables", **Corporate Governance: An International Review**, Sayı 13, No 5, 2005.

Mizruchi, Mark Sheldon. "Relations Among Large American Corporations, 1904-1974", **Social Science History**, 7(2), 1983.

Murat, Güven ve Banu Açıkgöz. “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 5, 2007.

Nguyen, Bang D. ve Kasper M. Nielsen. “The Value of Independent Directors Evidence from Sudden Deaths”, **Journal of Financial Economics**, Cilt 98, 2010.

Nicholson, Gavin J. ve Geoffrey C. Kiel. “A Framework for Diagnosing Board Effectiveness”, **Corporate Governance: An International Review**, Sayı 12, No 4, 2004.

Oğuz, Esin Sultan. “Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı”, **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, Cilt 28 Sayı 2, Aralık 2011.

Okay, Güçlü ve Ali Köse. “Financial Performance Analysis of Brokerage Firms Quoted on the Istanbul Stock Exchange Using the TOPSIS Method of Analysis”, **International Journal of Business and Social Science**, Cilt 6, Sayı 8, 2015.

Okpara, John ve Pamela M. Wynn. “Stakeholders’ Perceptions About Corporate Social Responsibility: Implications for Poverty Alleviation”, **Thunderbird International Business Review**, Cilt 54, Sayı 1, 2012.

Olson, Bradley J. Satyanarayana Parayitam ve Nicholas W Twigg. “Mediating Role of Strategic Choice Between Top Management Team Diversity and Firm Performance: Upper Echelons Theory Revisited”, **Journal of Business and Management**, Sayı 12, No 2, 2006.

Owazuaka, Wagbara S. ve Ikechi P. Obinna. “Corporate Social Responsibility: The Marketing Implications”, **International Journal of Academic Research**, Temmuz, Sayı 6-4, 2014.

Öğüt, Adem Tahir Akgemci ve Tahir M. Demirsel. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 12, 2004.

Öner, Engin ve Esra Gökçe Kaygısız. “Analyzing The Effects Of Information Technologies in Bank Sector”, **Mevzuat Dergisi**, Cilt. 12, Sayı 135, Mart 2009.

Paslı, Ali. ““Compliance” Kavramının Anonim Ortaklıklar Hukukundaki Anlamı ve Sorumluluk Sistemine Etkisi”, **İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası**, Cilt 71, Sayı 2, 2013.

Pennings, Johannes ve Christopher Gresov. “Technoeconomic and Structural Correlates of Organizational Culture: An Integrative Framework”, **Journal of Organization Studies** Sayı: 7 No 4; 1986.

Peng, Mike W. “Outside Directors and Firm Performance During Institutional Transitions”, **Strategic Management Journal**, Sayı 25, No 5, May 2004.

Perry, Tod ve Anil Shivdasani. “Do Boards Affect Performance? Evidence from Corporate Restructuring”, **Journal of Business**, Cilt 78, Sayı 4, 2005.

Peng, Mike W. "Outside Directors and Firm Performance During Institutional Transitions", **Strategic Management Journal**, Sayı 25, No 5, May 2004.

Porter, Michael. "What is Strategy?", **Harvard Business Review**, Sayı: 74 No:6, 1996.

Porter, Michael. "The Competitive Advantage of Nations", **Harvard Business Review**, Nisan, 73- 91, 1990.

Prasongsukarn, Kriengsin. "Validating the Cultural Value Scale (CVSCALE): A Case Study of Thailand", **ABAC Journal**, Sayı: 29, No. 2, 2009.

Przybylowski, Michal Maria Aluchna ve Anna Zamojska. "Role of Independent Supervisory Board Members in Central and Eastern European Countries", **International Journal of Disclosure and Governance**, 2010.

Pugliese, Amedeo Alessandro Minichilli ve Alessandro Zattoni. "Integrating Agency Approach and Resource Dependence Theory: Firm Profitability, Industry Regulation, and Board Task Performance", **Journal of Business Research**, Sayı 67, 2014.

Pye, Annie, ve Andrew Pettigrew. "Studying Board Context, Process and Dynamics: Some Challenges for the Future", **British Journal of Management**, Cilt 16, 2005.

Randøy, Trond, Jan Inge Jenssen. "Board Independence and Product Market Competition in Swedish Firms", **Corporate Governance: An International Review**, Sayı 12, No 3, 2004.

Rodrigues, Ivete, Roberto Sbragia. "The Cultural Challenges of Managing Global Project Teams: A Study of Brazilian Multinationals", **Journal of Technology Management & Innovation**, Sayı 8, No Special Issue ALTEC, 2013.

Rosenstein, Stuart ve Jeffrey G. Wyatt. "Outside Directors, Board Independence and Shareholder Wealth", **Journal of Financial Economics**, Cilt 26, Sayı 2, 1990.

Rost, Katja ve Margit Osterloh. "Opening the Black Box of Upper Echelons: Drivers of Poor Information Processing During the Financial Crisis", **Corporate Governance: An International Review**, Sayı 18, No 3, 2010.

Sahalia, Yacine Ait Jianqing Fan ve Yingying Li, "The Leverage Effect Puzzle: Disentangling Sources of Bias at High Frequency", **Journal of Financial Economics**, Sayı: 109 – 1, 2013.

Samolyk, Katherine. "The Future of Banking in America: The Evolving Role of Commercial Banks in U.S. Credit Markets". **FDIC Banking Review**, Cilt 16, Sayı 2, 2004.

Sarra, Janis ve Nakaghigashi Masafumi. "Balancing Social and Corporate Culture in the Global Economy: The Evolution of Japanese Corporate Structure and Norms", **Law & Policy**, Sayı 24, No 4, 2002.

Satkunasingam, Elsa ve Aaron Yong Sern Cherk. “The Influence of Cultural Values on the Board of Directors: Lessons From Five Corporations”, **Corporate Ownership & Control**, Sayı 9, No 4, 2012.

Schein, Edgar. “Organizational Culture”, **American Psychologist** Sayı: 45 No 2, 1990, (Çev) Atilla Akbaba, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Cilt 4 Sayı 3, 2002.

Schwartz, Shalom H. “Universals in the Content and Structure of Values:Theory and Emprical Tests in 20 Countries”, **Advances in Experimental Social Psychology**, Sayı:25, 1992.

Singh, Harbir ve Farid Harianto. “Management-Board Relationships, Takeover Risk, and the Adoption of Golden Parachutes”, **Academy of Management Journal**, Sayı: 32, No. 1, 1989.

Sofyaoğlu, Çiğdem ve Rabia Aktaş. "Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi" **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1, 2001.

Sığrı, Ünsal Akif Tabak ve Ümit Ercan. “Kültürel Değerlerin Yönetmel Kapsamda Analizi: Türk Bankacılık Sektörü Uygulaması”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, 2009.

Sharpe, Nicola Faith. “Questioning Authority: The Critical Link between Board Power and Process”, **Journal of Corporation Law**, Sayı: 38, No: 1, 2012.

Smith, Michael E. “The Importance and Challenge of Managing the Business Culture”, **Supervision**, Sayı 63, No 5, 2002.

Sprenger, Carsten. “Corporate Governance in Russia”, **Russian Economic Trends**, Sayı 9, No 2, 2000.

Stevenson, William B. ve Robert F. Radin. “Social Capital and Social Influence on the Board of Directors”, **Journal of Management Studies**, Sayı 46, No 1, 2009.

Stiles, Philip. “The Impact of the Board on Strategy: An Empirical Examination”, **Journal of Management Studies**, Sayı 38, No 5, 2001.

Swingewood, Alan. “Sosyolojik Düşüncenin Kısa Tarihi”, **Bilim ve Sanat Yayınları**, Temmuz 1998.

Şahin, İlhami. “Küresel Finansal Kriz Esnasında Geliştirilen Bankacılık Düzenlemelerinden Basel III Kriterlerinin Kapsamı ve Uygulama Süreci”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Temmuz 2013.

Şener, Abdülatif. “Finansal Piyasalarda Kurumsal Regülasyon”, **Sosyoekonomi**, Temmuz-Aralık, 2012.

Tan, Turgut. “Bağımsız İdari Otoriteler veya Düzenleyici Kurullar”, **Amme İdaresi Dergisi**, Haziran, Cilt: 35, Sayı: 2, 2002.

Taşçıoğlu, Hümeysra. “Yerel Yönetimlerde Örgüt Kültürünün Örnek Olay Kapsamında Değerlendirilmesi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 28, Aralık 2010.

Taylor, Marc ve Noel O'Sullivan. “How Should National Governing Bodies of Sport Be Governed in the UK? An Exploratory Study of Board Structure”, **Corporate Governance: An International Review**, Cilt 17, Sayı 6, 2009.

Terjesen, Siri Eduardo Barbosa Couto ve Paulo Morais Fransisco, “Does The Presence of Independent and Female Directors Impact Firm Performance? A Multi-Country Study of Board Diversity”, **Journal of Management & Governance**, January 2015.

Treven, Sonja Matjaž Mulej ve Monty Lynn. “The Impact of Culture on Organizational Behaviour”, **Management**, Cilt 13, Sayı 2, 2008.

Triandis, Harry. “The Many Dimensions of Culture”, **Academy of Management Executive**, Sayı 18 No 1, 2004.

Turan, Selahattin Belgin Durceylan ve Mehmet Şişman. “Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri Kültürel Değerler”, **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 13, 2005.

Üstün, Oktay. “Karapara Aklama ve Terörün Finansmanı ile Mücadelede Uluslararası Girişimler ve Araçlara Toplu Bakış”, **Bankacılar Dergisi**, Sayı 65, 2008.

Van Der Walt, N. Coral Ingle, Gurvinder Shergill ve Andrew Townsend. “Board Configuration: Are Diverse Boards Better Boards?” **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, Sayı 6, No 2, 2006.

Vašková, Natália ve Vanda Vašková. “Breakdown of Trust in Financial Institutions in Light of the Global Financial Crisis”, **Journal of Advanced Studies in Finance**, Cilt: 1, Sayı: 1, 2010.

Voordeckers, Wim Anita Van Gils ve Jeroen Van den Heuvel. “Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms”, **Journal of Small Business Management**, Sayı 45, No 1, 2007.

Warren, Danielle E. Joseph P. Gaspar ve William S. Laufer. “Is Formal Ethics Training Merely Cosmetic? A Study of Ethics Training and Ethical Organizational Culture” **Business Ethics Quarterly**, Sayı 24, No 1, 2014.

Wasti, S. Arzu Duygu K. Erdaş ve Uzay Dural. “Örgüte Güvensizlik Kültürlerarası Nitel Bir Çalışma”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Cilt 40 (Aralık), 2013.

Wen Yu, Kami Rwegasira ve Jan Bilderbeek. “Corporate Governance and Capital Structure Decisions of Chinese Listed Firms”, **Capital Structure Decisions**, Sayı 10, No 2, 2002.

Yazıcı, Hulya Julie. “Significance of Organizational Culture In Perceived Project and Business Performance”, **Engineering Management Journal**, Sayı 23, No 2, 2011.

Yavuz, Mustafa. “Anonim ve Limited Şirketlerin Yargı Mercileri Nezdinde Temsili”, **Mali Çözüm**, Mart-Nisan 2014.

Yeşil, Salih. “Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 12, Sayı 44, 2013.

Yoshimori, Masaru. “Does Corporate Governance Matter? Why the Corporate Performance of Toyota and Canon is Superior to GM and Xerox?” **Corporate Governance: An International Review**, Cilt 13, Sayı 3, 2005.

Young, Chaur-Shiuh Tsai Liu-Ching ve Hsieh Pei-Gin. “Voluntary Appointment of Independent Directors in Taiwan: Motives and Consequences”, **Journal of Business Finance & Accounting**, Sayı 35, No 9-10, 2008.

Zenginobuz, E. Ünal. “Origins of Theories of Regulation in Economic Analysis and Some Observations on Possible Development of Regulatory Institutions in Turkey”, **Boğaziçi University Review of Social, Economic, and Administrative Studies**, Sayı: 9, No: 2, 1995.

Zhang, Lu. “Board Demographic Diversity, Independence and Corporate Social Performance”, **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, Sayı 12, No 5, 2012.

Diğer

17.1 Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1), 3/01/2014 Tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete

III-39-1 Yatırım Kuruluşlarının Kuruluş Ve Faaliyet Esasları Hakkında Tebliğ, 17/12/2013 tarih ve 28854 sayılı Resmi Gazete.

5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, Kabul Tarihi 19/10/2005, 25983 Sayılı (Mükerrer) 01/11/2005 Tarihli Resmi Gazete.

6361 Sayılı Finansal Kiralama, Faktoringve Finansman Şirketleri Kanunu, Kabul Tarihi 21/11/2012, 28496 Sayılı 13/12/2012 Tarihli Resmi Gazete.

6362 Sayılı Sermaye Piyasası Kanunu, Kabul Tarihi 06/12/2012, 30/12/2012 Tarihli 28513 Sayılı Resmi Gazete.

Ataman, Zafer. Faktöring’de Hukusal Boyut, Sempozyum Açılış Konuşması, Galatasaray Üniversitesi, İstanbul: Faktoring Derneği, 2009.

Avrupa Kurumsal Yönetim Enstitüsü, <https://www.ecgi.org>

Avrupa Merkez Bankası, <https://www.ecb.europa.eu/>

Azrak, A. Ülkü, Rekabet Kurumu Tarafından Düzenlenen Bağımsız İdari Otoriteler Sempozyumu'ndaki Değerlendirmeleri, Kasım 2001, Ankara, http://www.rekabet.gov.tr/File/?path=ROOT/1/Documents/Etkinlik+Kitap%C4%B1/etkinlik_kitap9.pdf (06.05.2015)

BAE Merkez Bankası, BAE, <http://www.centralbank.ae/>

Bahreyn Endüstri Bakanlığı, <http://www.moic.gov.bh>

Bahreyn Merkez Bankası, Bahreyn, https://www.cbb.gov.bh/page-p-financial_sector_fact_sheet.htm

Baily, Martin N. ve Elliott, Douglas J., "The Role of Finance in the Economy: Implications for Structural Reform of the Financial Sector", Brookings Report <https://www.brookings.edu/research/the-role-of-finance-in-the-economy-implications-for-structural-reform-of-the-financial-sector/> (11/06/2013)

Bank of Japan, Japonya, <https://www.boj.or.jp/en/>

Baxter, Thomas C. The Rewards of An Ethical Culture, BIS Konuşması, Bank of England, Londra, 20 Ocak 2015.

BCBS. Principles for Enhancing Corporate Governance, October 2010, Basel, Switzerland: BIS, <http://www.bis.org/publ/bcbs176.pdf> (21.09.2014)

BDDK, Türkiye, <http://www.bddk.org.tr>

Canadian Society of Corporate Secretaries. Corporate Secretaries, <http://www.cscs.org/corporate-secretary> (21.09.2014)

Carney, Mark. "Rebuilding Trust in Global Banking", BIS Central Bankers Speeches, 25 Şubat 2013 (05/05/2015) <http://www.bis.org/review/r130226c.pdf>

Çatıkkaş, Özgür. "Eğitim Alanı: Kurumsal Yönetim İlkeleri", Marmara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi, Haziran 2013, <http://www.kgk.gov.tr/contents/files/pdf/egitim/marmara/KurumsalYonetim.pdf> (19/09/2014)

Census Bureau, ABD, <http://www.census.gov/>

Chicago Board of Trade, (05/05/2015) <http://www.referenceforbusiness.com/history2/25/Chicago-Board-of-Trade.html>

Changing Minds. Hall's Cultural Factors, http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm (15.10.2014)

CIA The World Factbook: ABD, 2015.

Collier, Paul, Zaman, Mahbub. Convergence in European Governance Codes: The Audit Committee Concept, Paper Number 04/01, <https://business-school.exeter.ac.uk/documents/papers/accounting/2004/0401.pdf> (19/09/2014)

Deloitte. CFO Nedir? 2010, <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/finance-transformation/turkey-tr-ceo-cfoserisi1-250510.pdf> (22.09.2014)

der Crujisen, Carin, Haan, van Jakob de ve Jansen, David-Jan. “Trust and Financial Crisis Experiences”, 2 Temmuz 2013, De Nederlandsche Bank Working Paper No. 389.

Desender, Kurt A., “The Relationship between the Ownership Structure and the Role of the Board”, 2009 Illinois Üniversitesi Çalışma Kağıdı, http://www.business.illinois.edu/Working_Papers/papers/09-0105.pdf (17/10/2011)

Dubai International Financial Centre, BAE, <http://www.difc.ae/>

Dubai Financial Services Authority, Markets Rules-Corporate Governance Best Standards, <http://dfsa.complinet.com>

Duhigg, Charles. “Depression, You Say? Check Those Safety Nets”, The New York Times, 23 Mart 2008, (04/05/2015) <http://www.nytimes.com/2008/03/23/weekinreview/23duhigg.html?n=Top%2FReference%2FTimes%20Topics%2FSubjects%2FF%2FFinances&r=0>

Dünya Bankası, <http://www.worldbank.org/country/lebanon>

Everyculture.com, <http://www.everyculture.com/>

Federal Deposit Insurance Corporation, ABD, <https://www2.fdic.gov/SDI/main4.asp>

Financial Times. Definition of Independent Board, <http://markets.ft.com/research/Lexicon/Term?term=independent-board> (12/09/2014)

Güney Kore Şirketler Kanunu, <http://www.korealaw.com>

Haldane, Andrew G. Growing: Fast and Slow, Speech by Mr Andrew G Haldane, Executive Director and Chief Economist of the Bank of England, at the University of East Anglia, Norwich, 17 Şubat 2015, (05/05/2015), <http://www.bis.org/review/r150219b.pdf>

La Porta, Rafael, Lopez-De-Silanes, Florencio, Shleifer, Andrei ve Vishny, Robert W. “Trust In Large Organizations”, National Bureau of Economic Research, Working Papers 5864, Aralık 1996. (05/05/2015)

Heritage.org, <http://www.heritage.org/index/ranking>

Heyes, Philip. “Strengthening the Corporate Governance of Financial Institutions: A Hopeless But Necessary Task?”, Law and Finance Practitioner Lecture, Oxford Law Faculty,

22 Şubat 2012,

http://denning.law.ox.ac.uk/news/events_files/Heyes_Strengthening_the_corporate_governance_of_financial_institutions.pdf (20/09/2014)

IIA. Corporate Governance and the Board: What Works Best, USA: The IIA Research Foundation, 2000.

IIA. Corporate Governance: Strategies for Internal Audit, <https://na.theiaa.org/training/courses/CourseOutlines/Corporate%20Governance%20-%20Strategies%20for%20Internal%20Audit.pdf> (21.09.2014)

IIA. Unlock Your Door to Opportunity with IIA Global Certifications and Qualifications, <https://na.theiaa.org/certification/Pages/Certification.aspx> (23.09.2014)

International Accounting Standard 17, Leases, AC Staff Consolidated Version as of 24 March 2010, EN – EU IAS 17, http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/docs/consolidated/ias17_en.pdf (17/09/2014)

İstanbul Ticaret Odası, Türkiye, <http://www.ito.org.tr/>

İngiltere İstatistik Kurumu, İngiltere, <http://www.ons.gov.uk/>

İtalyan Borsası Kurumsal Yönetim İlkeleri, <http://www.borsaitaliana.it>

Japon Kurumsal Yönetim Yasası, <http://www.jpx.co.jp>

Jean-Paul PAGE, Corporate Governance and Value Creation, USA: The Research Foundation of CFA Institute, 2005, s.31.

Joh, Sung W. ve Jung, Jin-Young. “Effects of Independent and Friendly Outside Directors”, 2011, Yayınlanmamış Çalışma, <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/5b21b30048a7e5bca34fe76060ad5911/Effects%20of%20Independent%20and%20Friendly%20Outside%20Directors.pdf?MOD=AJPERES&CAID=5b21b30048a7e5bca34fe76060ad5911>, (28.08.2016)

Laeven, Luc ve Valencia, Fabian. “Systemic Bank Crises Database: An Update,” IMF Working Paper WP/12/163, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2012/wp12163.pdf> (2012)

Lloyd’s 2010, Behaviour: Bear, Bull or Lemming, Lloyd’s, London.

MASAK, Birleşmiş Milletler Çalışmaları, (05/05/2015) <http://www.masak.gov.tr/tr/content/uluslararası-mucadele-tf/80>

Mazzucato, Mariana ve Penna, Caetano C.R., “Beyond Market Failures: The Market Creating and Shaping Roles of State Investment Banks”, Levy Economics Institute WP 831, http://www.levyinstitute.org/pubs/wp_831.pdf (2015)

Menon, Ravi. Building a Culture of Trust in the Financial Industry, Açılış Konuşması, Monetary Authority of Singapore-Singapore Academy of Law Conference, Singapore, 23 Ocak 2015.

Nasdaq Marketplace Rules, <http://nasdaq.cchwallstreet.com>

NYSE Company Manual, <http://nysemanual.nyse.com>

OECD. Corporate Governance Factbook, Şubat 2014.

OECD, Corporate Governance, 2014 Review of the OECD Principles of Corporate Governance, <http://www.oecd.org/corporate/2014-review-oecd-corporate-governance-principles.htm> (17/09/2014)

OECD, Distributed Public Governance: Agencies, Authorities, and Other Government Bodies, Paris, 2002.

O'sullivan, Ronan ve Ross McNaughton, 2010, New UK Corporate Governance Code, Stay Current: A Client Alert from Paul Hastings. 29 Haziran 2010, <http://www.paulhastings.com/Resources/Upload/Publications/1615.pdf> (01/03/2012)

Rosamund THOMAS, Corporate Governance and Anti-Bribery: Critical Board and Company Secretary Nos, Edmunds, UK: Ethics International Press, 2013, 1. Baskı, s. iv.

Roth, Felix. "The Effects of the Financial Crisis on Systemic Trust", CEPS Working Document No. 316/Temmuz 2009, (05/05/2015) <http://aei.pitt.edu/11334/1/1877-1.pdf>

Rus Merkez Bankası, Kurumsal Yönetim İlkeleri, <http://cbr.ru/Eng>

Singapore Corporate Governance Code, <http://www.mas.gov.sg>

Slemrod, Joel. "Trust In Public Finance", National Bureau of Economic Research, Working Papers No. 9187, September 2002.

Tallinna Ülikool Leadership Dimensions: Culture and Leadership, http://www.tlu.ee/~sirvir/IKM/Leadership%20Dimensions/globe_project.html (25.10.2014)

The Hofstede Centre, <http://www.geert-hofstede.com/>

Transparency International, Corruption Perception Index 2013, s.3. <http://www.transparency.org/cpi2013/results>

Türkiye Cumhuriyeti Avrupa Birliği Bakanlığı, Avrupa Birliği'nde Yeni Denetleyici Otoriteler, Ankara, Kasım 2011, (10/05/2015) http://www.abgs.gov.tr/files/EMPB/avrupa_birligi_nde_yeni_denetleyici_otoriterler.pdf

Türkiye İç Denetim Enstitüsü. CFSA Sertifikasyonuna Ait Genel Bilgilendirme, <http://www.tide.org.tr/page.aspx?nm=cfsa> (25.09.2014)

Türkiye Bankalar Birliği, Türkiye, <https://www.tbb.org.tr>

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2004,
http://www.tkyd.org/files/downloads/bilgi_merkezi/kyd_yayinlari/oecd2004.pdf
(19/09/2014)

TÜSİAD, Bağımsız Düzenleyici Kurumlar ve Türkiye Uygulaması, TÜSİAD-T/2002-12/349, İstanbul, Aralık 2002, http://www.tusiad.org.tr/_rsc/shared/file/bagimsiz.pdf (29.04.2015)

UAE Corporate Discipline Standards, <https://www.sca.gov.ae>

UK Corporate Governance Code, <https://www.frc.org.uk>

Val SINGH, “Transforming Boardroom Cultures in Science, Engineering and Technology Organizations”, Research Report Series for UK Resource Centre for Women in Science, Engineering & Technology, No 8, Temmuz 2008.

Walker Report, 2009, A Review of Corporate Governance in UK Banks and Other Financial Industry Entities: Final Recommendations, Annex 4: Psychological and Behavioural Elements in Board Performance, Her Majesty's Treasury, London.

Weber, Ernst Juerg. A short History of Derivative Security Markets, Discussion Paper 08.10, (05/05/2015) http://www.uwa.edu.au/__data/assets/pdf_file/0003/94260/08_10_Weber.pdf

World Bank Group. Global Economic Prospects, Having Fiscal Space and Using It, Ocak 2015, (05/05/2015),
http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/GEP/GEP2015a/pdfs/GEP15a_web_full.pdf