

# ULUSAL İŞ SİSTEMLERİNDE YÖNETİM KURUL YAPISI FARKLILIKLARI: ABD, ALMANYA, JAPONYA, TAYVAN VE TÜRKİYE KARŞILAŞTIRMASI<sup>\*,\*\*</sup>

## THE DIFFERENCES OF BOARD STRUCTURE IN NATIONAL BUSINESS SYSTEMS: A COMPARISON OF USA, GERMANY, JAPAN, TAIWAN AND TURKEY

Kader Tan ŞAHİN<sup>\*\*\*</sup>  
Ramazan KOÇOĞLU<sup>\*\*\*\*</sup>

### Öz:

Bu çalışmanın amacı, ülkelerin ulusal iş sistemlerinin, önemli bir kurumsal yönetim mekanizması olarak bilinen yönetim kurulu yapılarında nasıl bir farklılık ortaya koyacağını araştırmaktır. Bununla birlikte bu mekanizmalar arasında bir yakınsama veya ıraksama olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu çalışmada, Whitley (2000)'in çalışmasında yer alan "Ulusal İş Sistemleri" yaklaşımı ile yönetim kurulu yapısı incelenmiştir. Bu amaçla içerik analizi yapılmıştır. Ülkelerin kurumsal yönetim mekanizmalarının kendi ulusal iş sistemlerinden etkilendiği ve farklı iş sistemlerinde farklı kurumsal yönetim mekanizmalarının olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, ülkelerarası kurumsal yönetim mekanizmalarının yakınsamasının oldukça sınırlı olduğu ileri sürülebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Ulusal İş Sistemi, Kurumsal Yönetim Mekanizması, Yönetim Kurulu.

### Abstract:

The purpose of this study is to investigate how national business systems show differences in board of directors from corporate governance mechanisms. At the same time the study reveals whether there is a convergence or divergence between these mechanisms. In this study, Whitley's (2000) "national business systems" approach with board variables and ownership structure variables affecting the board was investigated. For this purpose a content analysis was conducted. Countries corporate governance mechanisms are being affected by their own national business systems and shows that they are subject to different corporate governance mechanisms in different business systems. As a result, convergence of transnational corporate governance mechanisms is argued to be quite limited.

**Keywords:** National Business Systems, Corporate Governance System, Board of Directors.

\* Makale Gönderim Tarihi: 08.04.2016  
Makale Kabul Tarihi: 01.08.2016

\*\* Bu makale, Doç. Dr. Kader Tan Şahin'in danışmanlığında Ramazan Koçoğlu tarafından hazırlanan "Ulusal İş Sisteminin Kurumsal Yönetim Mekanizması Üzerindeki Etkisi" isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

\*\*\* Doç. Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, kadertan@ktu.edu.tr.

\*\*\*\* Doktora Öğrencisi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, SBE, kocoglu61@hotmail.com.

## GİRİŞ

Son yıllarda iş dünyasında ortaya çıkan skandalların (Enron, WorldCom, Parmalat, Qwest, ImClone vd) gündeme taşınması çeşitli çıkar gruplarının, işletmelere, yöneticilere ve ekonomiye olan güvenlerini sarsmıştır. Finansal krizlerin ve şirket skandallarının arkasındaki önemli nedenlerden birinin kötü yönetim olduğu görüşü, iyi kurumsal yönetim kavramının önemini artırmıştır. Kurumsal yönetim, tüm menfaat sahiplerinin beklentilerinin yerine getirilmesini gözetten bir yaklaşımdır. Bu anlayışta, işletmenin hedeflerine ulaşılabilmesi için tüm paydaşların işleyişe dâhil edilmesi esastır. Kurumsal yönetimin hayata geçmesini sağlayacak en önemli unsurlardan biri de yönetim kurullarıdır.

Yönetim kurulunun yapısı, ülkeler arasında genellikle “tekli yönetim kurulu” (one-tier) sistemi ve “ikili yönetim kurulu” (two-tier) sistemi olarak değişiklik göstermektedir. Tekli yönetim kurulu sistemi, Anglo-Sakson (ABD, İngiltere, Kanada, Avustralya) ülkelere özgüdür. Japonya’daki kurul yapısı biraz daha karmaşık olmasına rağmen tekli yönetim kurulu sistemine benzemektedir (Şener, 2011: 20-21). Alman şirketlerinde ise Anonim Şirket Yasası altında düzenlenen iki katmanlı bir sistem vardır. Bu yapı, işgücüne ve büyüklüğüne bakılmaksızın tüm hisseli şirketler için zorunludur (Tüngler, 2000: 231). Aynı şekilde, Türkiye’de uygulama alanı bulan mevcut sistem de “ikili kurul” sistemidir (Çatıkkaş ve Alpaslan, 2013: 37). Tayvan yönetim kurulu yapısı, Japon denetim sisteminden türetilen bir yapıdır. Uygulamada denetçiler yönetimin gölgesinde kaldığından denetçi ve yöneticilerin aynı gruba ait oldukları kabul edilmektedir (Solomon vd, 2003: 239).

Literatürde kurumsal yönetim mekanizmalarını şekillendiren ulusal iş sistemleri ile ilgili yazın oldukça sınırlı gözükmektedir. Whitley (1991) bir ülkenin kurumlarının oluşturduğu o ülkeye özgü ekonomik örgütlenme tarzını ulusal iş sistemi olarak adlandırmıştır. Her iş sistemi kendine özgü egemen bir ekonomik aktör ortaya çıkarmaktadır. Bu sayede örgütler bir ülke içinde benzerlikler gösterirken ülkeler arasında farklılıklar göstermektedirler (Whitley, 1990: 69). Kurumsal yönetimin gelişmişliği, genellikle sistemin Anglo-Sakson Kurumsal Yönetim Sistemi’ne yakınsamasını akla getirmektedir. Ekonomilerin ve piyasaların birbirine yakınsadığı ve ekonomik entegrasyonların genişlediği bir dönemde, kurumsal yönetim sistemlerinin de birbirlerine yakınsaması beklenmekte ve bu yönde çabalar olmaktadır (Çıtak, 2006; 156). Ancak bu yakınsamanın önündeki en önemli engelin ülkeler arasındaki farklılaşmayı sağlayan ulusal iş sistemleri olduğu görülmektedir. Şahin (2011)’in çalışmasında belirttiği gibi literatürde ulusal iş sistemleri açısından kurumsal yönetim uygulamalarının yakınsama ve ıraksaması ile ilgili çalışmalara rastlanmamaktadır. Bu bağlamda, bu çalışmanın temel amacı, ülkelerin ulusal iş sistemlerinin, önemli bir kurumsal yönetim mekanizması olarak bilinen yönetim kurulu yapılarında nasıl bir farklılık ortaya koyacağını araştırmaktır. Bununla birlikte bu mekanizmalar arasında bir yakınsama veya ıraksama olup olmadığını ortaya koymaktır.

Bu amaç kapsamında, Whitley’in ulusal iş sistemi yaklaşımı (2000) esas alınarak, ABD, Almanya, Japonya, Tayvan ve Türkiye’deki işletmelerin yönetim kurulu yapılarını konu alan öncül çalışmaların yer aldığı bir örneklem oluşturulmuştur. Bu ülkelerin seçilme

nedeni, söz konusu ülkelerin Whitley'in (2000) tanımladığı 6 iş sistemini literatürde en iyi temsil ettiği düşünülen ülkeler ve o bağlamda geçerli olan iş sistemleri olmalarıdır. Bu ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin yönetim kurulu kompozisyonları ile ilgili "Google Akademik" üzerinden yapılan taramaya göre 96 çalışmadan 110 veriye ulaşılmıştır. Elde edilen bu veriler içerik analizi yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Çalışmada kullanılan verilerin toplanma aşamasında bazı kısıtlarla karşılaşmıştır. Özellikle, yönetim kurulu karakteristiklerinden iç yönetici oranı ve birleşik liderlik yapısı ile ilgili verilere ulaşmada güçlük çekilmiştir. Aynı şekilde, veritabanlarının çalışmalara erişimi engellemesi veya sınırlaması sonucunda bazı çalışmalara ulaşamamıştır. Ayrıca, yönetim kurulu değişkenlerinde farklı tanımlama ve sınıflandırmalara yer verilmesi, bu sonuçların yorumunu zorlaştırmıştır.

Bu çalışmanın en önemli teorik katkısının, literatürde çok fazla incelenmeyen iş sisteminin yönetim kurulu yapısı üzerindeki etkisini ortaya koymaya çalışması ve bu yönde ileride ampirik düzeyde yapılacak çalışmalar için bazı önermeler geliştirmesi olduğu düşünülmektedir.

## 1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI

Küreselleşme ve bilgi ekonomisinin etkilerinin her geçen gün daha yoğun hissedildiği günümüz dünyasında, işletmecilik alanında birçok yeni kavram ve anlayış ortaya konulmakta ya da mevcut kavramlar yeniden tanımlanmaktadır. Bu süreçte kurumsal yönetim kavramı hem akademisyenler hem de uygulamacılar tarafından ilgi gören konuların başında gelmektedir. Bu ilgi temelde, söz konusu kavramın şirketlerin ve finansal piyasaların yeniden yapılanmasında, gelişiminde ve denetiminde üstlenmiş olduğu önemli rolden kaynaklanmaktadır (Öztürk ve Demirgüneş, 2008: 395).

Kurumsal organizasyon, bazı ortak hedeflere sahip ve çoğulcu çıkarları koruyan sosyal ve kolektif bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Aguilera, 2005: 41). Kurumsal yönetim ise, bu sistemde yer alan farklı aktörler arasındaki hak ve sorumlulukların dağılımı anlamına gelmektedir (Aguilera, 2005: 41). En geniş anlamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir. Daha dar anlamda Dünya Bankasının tanımına göre, "bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer oluşturmasına imkân tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalardır" (aktaran, TÜSİAD, 2002: 9).

Tüm dünyada kurumsal yönetim alanında birçok çalışma vardır (örneğin; Berle ve Means, 1932; Jensen ve Meckling, 1976; Shleifer ve Vishny; 1997; La Porta vd, 1999; Claasens vd, 1999, Desender vd, 2011). Bu çalışmalara paralel olarak, tüm ülkeler için geçerli olan tek bir kurumsal yönetim modelinden söz edilemeyeceği vurgulanmaktadır (Doğan vd, 2013b, Çıtak, 2006). Benzer şekilde tek bir ülke içinde yabancı sahiplerin ağırlığına göre şekillendirilmiş farklı kurumsal yönetim modellerinin olabileceği de dile getirilmiştir (Desender vd, 2011). Gelişmiş kurumsal yönetim ilkeleri genelde Anglo-Sakson sistemini aklı getirmekte ve yasal düzenlemeler, OECD ilkeleri gibi konular sistemleri biçimsel ola-

rak birbirine yaklaştırmaktadır. Ancak, ekonomik, yasal, politik ve kültürel yapı, işletme biçimleri, sektörler arası ilişkiler, işletme sahiplik yapıları gibi özellikler açısından önemli farklılıklar gösteren ülkelerin kısa vadede tek düzen bir kurumsal yönetim anlayışını benimseyerek uygulamaları zor görünmektedir (Çıtak, 2006).

## 2. ULUSAL İŞ SİSTEMLERİ

Piyasa ekonomisi dâhilinde ekonomik faaliyetlerin farklı, ama eşit derecede başarılı şekilde örgütlenebileceğini ve bir ülkede verimli bir şekilde faaliyet gösteren bir örgütsel formun başka bir ülkede aynı sonuçları, başarıyı gösteremeyeceğini dile getiren Whitley (2000), birbirleri ile önemli ölçüde farklılıklar gösteren ekonomik organizasyon türlerini dört ideal grupta toplamıştır. Bunlar dağınık (fragmented), koordineli endüstriyel bölge (coordinated industrial district), parçalı (compartmentalized) ve işbirliğine dayalı (collaborative) iş sistemleridir. Bu iş sistemlerine ek olarak, firma büyüklüğü, sektörler arası koordinasyon ve sahip kontrol türüne göre daha fazla ayırt edilebilir olan devlet tarafından yönlendirilen (highly coordinated) ve devlete bağımlı (state organized) iş sistemleri de vardır.

*Dağınık iş sistemleri*, üretim faaliyetlerinin birlik entegrasyonunun ve sahiplik bütünleşmesinin düşük düzeyde olduğu, sektörler arası koordinasyonunda kısa vade ile sınırlı kaldığı iş sistemleridir. Firmalar arasındaki işbirliği çok düşük seviyede, faaliyetlerin koordinasyonu ve sürdürülmesi ise oldukça nadir ve zordur. Bu tür iş sistemleri, gelişmekte olan birçok ülkede olduğu gibi, devletten ve diğer özel işletmelerden uzak, kişisel otoriteye dayalı ve resmi kurumlara güvenin düşük olduğu toplumlarda görülmektedir (Whitley, 2000: 859-860). Tayvan, Çin ve Hong Kong bu iş sistemine örnek olarak gösterilebilir (Şahin vd, 2011a: 60).

*Koordineli endüstriyel bölge iş sistemleri*, ekonomik faaliyetlerin çok daha fazla birlik koordinasyonu içinde olduğu ve sahiplik bütünleşmesinin düşük seviyelerde olduğu iş sistemleridir. Firma iflasları ve yeni firma oluşturma oranı oldukça yüksek olup firmalar küçük ya da orta büyüklükte olma eğilimindedirler. Bu iş sistemlerinde zanaatkâr sahip kontrollü firmalar yaygın olup çalışanlar arasında karşılıklı bağımlılık yüksektir. İşbirliği ve ortak organizasyon, kendi genişlemesi ve kârları için yerel ekonominin büyümesine bağımlı olan yerel bankalar ve güçlü ticaret odaları tarafından desteklenmektedir (Whitley, 2000: 860). Bu iş sistemlerine İtalyan endüstriyel bölgeleri ve Japonya örnek gösterilebilir (Whitley, 2000: 861).

*Parçalı iş sistemleri*, finansal piyasalardaki sahiplik kontrolünün piyasa şartlarına uygun olarak yürütüldüğü ve birlik koordinasyonun düşük olduğu iş sistemleridir. Bu tür iş sistemlerine sahip olan Anglo-Sakson ekonomilerinde ekonomik faaliyetlerin koordinasyonu firmalarla sınırlıdır. Anglo-Sakson ekonomileri, birçok işlemi etkin bir şekilde koordine eden ekonomik temsilciler arasındaki piyasa taahhütlerine izin veren, çoğulcu, özellikle hukuk sistemi gelişmiş ve güçlü resmi kurumlara sahip ekonomilerdir. Büyük firmaların baskın olduğu bu iş sistemlerinde eğitim ve öğretim sistemi nadir olarak devlet, işverenler ve sendikalar arasında işbirliği gerektirse de firmalar arası iş birliği seviyesi düşüktür (Whitley, 2000: 861).

İşbirliğine dayalı iş sistemleri, üretim zinciri içindeki firmalar arası bağlantıların güçlü ve mülkiyet entegrasyonunun oldukça yüksek seviyelerde olduğu iş sistemleridir. İş ortakları arasında risk paylaşımı, eğitim ve teknik standardizasyon üzerine rakipler arasında işbirliği ve benzeri konular bu iş sisteminin temel özellikleri olarak görülmektedir. Sahiplik kontrolü bir tür ittifak olarak nitelendirilmektedir (Whitley, 2000: 863). Almanya başta olmak üzere birçok Kıta Avrupa ülkesi bu iş sistemine sahiplerdir (Şahin vd, 2011a: 61).

*Devlet tarafından yönlendirilen iş sistemlerinde* sahiplik kontrolü, üretim zincirindeki birlik koordinasyonu ve mülkiyet önemli bir kombinasyonu oluşturmaktadır. Sektörler arası ittifaklar ve işbirliği bu ekonomilerde daha kurumsallaşmıştır. Sektörler arası faaliyetler daha bütünleşik olup yeni gelişmeler firma grupları tarafından koordine edilmektedir (Whitley, 2000: 863-864). Savaş sonrası Japon iş sistemleri bu iş sistemlerine örnek olarak gösterilmektedir (Whitley, 2000: 864).

*Devlete bağımlı iş sistemleri*, devletle ilişkiler hayati öneme sahiptir. Devlet risk paylaşımı dâhil her türlü ekonomik faaliyette etkindir. Şirket sahipleri, devletle olan ilişkileri yönlendirmektedir. Devlet kaynaklarına ulaşmak için firmaların rekabet halinde olması, şirketler arası ilişkilerin zayıf olmasına sebep olmaktadır (Sargut ve Özen, 2010: 357). Mülkiyet temelli koordinasyonun yüksek olduğu bu tür ekonomilerde, ekonomik faaliyetlerde birlik koordinasyonu azdır. Sahip kontrolünün baskın formları farklılıklar gösterebilmektedir. İşletmelerde performans denetimi genellikle yakın ve otoriterdir (Whitley, 2000: 862). Savaş sonrası Güney Kore ve Türkiye bu iş sistemine örnek gösterilebilir (Şahin vd, 2011a: 61).

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, ülkelerin ulusal iş sistemlerinin, önemli bir kurumsal yönetim mekanizması olarak bilinen yönetim kurulu yapılarında nasıl bir farklılık ortaya koyacağını araştırmaktır. Bununla birlikte bu mekanizmalar arasında bir yakınsama veya iraksama olup olmadığını ortaya koymaktır. Dolayısıyla bu çalışmada, kurumsal yönetim mekanizmalarından yönetim kurulu yapısı tercih edilmiştir. Yönetim kurulu büyüklüğü, kompozisyon (iç-bağımsız üyeler) ve birleşik liderlik yapısı incelenmiştir. Diğer yandan yönetim kurulu yapısını etkilediği görülen aile sahipliği de ilaveten incelenmiştir.

#### 3.2. Araştırmanın Veri Seti ve Yöntemi

Bu çalışmada Whitley (2000)'in ortaya koyduğu ulusal iş sistemleri yaklaşımı esas alınmıştır. Whitley çalışmasında, iş sistemlerini 6'ya ayırmıştır. Ancak Şahin vd (2011a) yaptıkları çalışmada devlet tarafından yönlendirilen ve koordineli endüstriyel bölgesel iş sistemlerinin birbirlerinden ayırt edilebilmelerinin son derece güç olması ve Whitley'in bu iş sistemlerine örnek olarak birer ülke (İtalya ve Japonya) göstermesinden dolayı bu iş sistemlerini birlikte ele almışlardır. Bu bağlamda 5 farklı iş sistemini literatürde en iyi temsil ettiği düşünülen 5 ülke seçilerek söz konusu ülkelerdeki yönetim kurulu yapısını konu alan

çalışmalar ele alınmıştır. Parçalı iş sistemlerini temsilen Amerika Birleşik Devletleri, işbirliğine dayalı iş sistemlerini temsilen Almanya, devletçe yönlendirilen endüstriyel koordineli iş sistemlerini temsilen Japonya, dağınık iş sistemlerini temsilen Tayvan ve devlete bağımlı iş sistemlerini temsilen Türkiye tercih edilmiştir.

Ulusal iş sisteminin kurumsal yönetim mekanizmasındaki yarattığı farklılıkları incelemek amacıyla içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizinin yöntem olarak seçilme sebebi, yaygın olarak sosyal bilimler alanında kullanışlı bir ölçüm tekniği olarak kabul edilmesidir (Okazaki, 2004: 86). İçerik analizi, seçilen kriterlere bağlı olarak çeşitli gruplar halindeki bir metnin içindeki konunun kodlanması yöntemidir (Milne ve Adler, 1999: 237). İçerik analizi süreci: örnek seçim; incelenecek metinlerin belirlenmesi, analiz birimi; makale ve raporun temalarının belirlenmesi (96 makale), kodlama tabloları; kodlayıcılarda belirlenen tema kategorileri, kodlamanın yapılması, güvenilirlik ve tabloların oluşturulması ve raporlamanın yapılması olarak tamamlanmıştır (Nasir, 2005: 44).

Bu bağlamda ilk olarak, ulusal iş sistemleri çerçevesinde kıyaslama yapabilmek için yönetim kurullarının yapısal özelliklerine odaklanılmıştır. Ülkelerin yönetim kurulu özelliklerini belirlemek için dünyanın en kapsamlı aramı motoru olarak kullanılan Google Akademik üzerinde “*board of directors*”, “*board structure*”, “*board composition*”, “*independent directors*”, “*family ownership*” ve “*CEO duality*” anahtar kelimeleri araştırılmıştır. Bu temel arama terimleri değişik kombinasyonlarla örnekleme yer alan 5 ülke (ABD, Almanya, Japonya, Tayvan, Türkiye) için ayrı ayrı uygulanmıştır. Örnek olarak Türkiye için; “*board of directors Turkey*”, “*Turkey board of directors*”, “*Turkish board of directors*”, “*Turkish board structure*”, “*Turkey board composition*”, “*independent directors Turkey*”, “*Turkey family ownership*”, “*Turkey CEO duality*” kalıpları ile aramalar yapılmıştır.

Aramalar sonucunda, toplam 867 makale, araştırma kâğıdı, sunumlar ve birçok kurum tarafından hazırlanan araştırma belgelerine erişilmiştir. En fazla sonuca ABD (611 sonuç) ve Japon (143 sonuç) kurullarında ulaşılmıştır. Alman yönetim kurulları ile ilgili 74, Tayvan yönetim kurulları ile ilgili 38 çalışmaya rastlanmıştır. Türkiye için bu bileşimler sonucu sadece 10 makaleye ulaşılabilmiştir. İkinci olarak, bu aramalar sonucunda ulaşılan çalışmalar iyice araştırıldıktan sonra verilerin elde edilmesinde sıkıntı yaşanan kurullar (özellikle Türk ve Alman yönetim kurulları) için ek aramalar yapılmıştır. Bu aramalar, elde edilen çalışmaların kaynakça taraması şeklinde yapılmıştır. Buna ek olarak Türkiye için ASOS Index’te (Akademia Sosyal Bilimler İndeksi) ve Türkçe akademik kaynaklarda “yönetim kurulu yapıları”, “yönetim kurulu kompozisyonları”, “bağımsız yöneticiler”, “aile sahipliği” ve “birleşik liderlik yapısı” kombinasyonları ile yapılan aramalarda da 51 sonuca ulaşılmıştır.

Bu aramalarda elde edilen sonuçlar tek tek incelenip konuyla ilgi durumuna göre sıralanmış ve içerisinde yönetim kurulu büyüklüğü, iç-bağımsız yönetici oranı, aile sahipliği ve birleşik liderlik yapısı ile ilgili sayısal verilere yer veren çalışmalar dikkate alınmıştır. İncelenen 927 çalışmadan 96’sı içerik analizinde kullanılmıştır. Analiz için gerekli olan yönetim kurulu özellikleri ile ilgili sayısal değerlere yer vermeyen 831 çalışma analize katılmamıştır.



Analizde kullanılan 96 çalışmadan elde edilen 110 verinin ülkelere göre dağılımı; ABD 42 (%38.2), Almanya 12 (%10.9), Japonya 17 (%15.4), Tayvan 18 (%16.4) ve Türkiye 21 (%19.1) şeklindedir.

Yönetim kurulu yapılarını analiz etmek için gerekli olan ve bu çalışmada kullanılan değişkenler kurul büyüklüğü, iç yöneticiler, bağımsız yöneticiler (kurul bağımsızlığı), birleşik liderlik ve ayrıca aile sahipliğidir. Bu değişkenlerin yanı sıra, kurul yapısının tek katmanlı veya çift katmanlı olması, kurul büyüklüğü, iç yönetici oranı, bağımsız yönetici oranı ve birleşik liderlik yapısı üzerinde etkili olduğu düşünülerek yorumlarda dikkate alınmıştır. Kurul Büyüklüğü: Yönetim kurullarında görev yapan toplam yönetici sayısıdır. İç Yöneticiler: Yönetim kurulundaki iç yöneticilerin yönetim kurulu büyüklüğüne oranıdır. İç yöneticiler icrada görev alan profesyonel yöneticilerdir. Bağımsız Yöneticiler (Kurul bağımsızlığı): Yönetim kurullarının hangi düzeyde iç yöneticilerden bağımsız çalıştığını tanımlar. Yönetim kurulundaki bağımsız yöneticilerin yönetim kurulu büyüklüğüne oranıdır.

Farklı kurumsal yönetim mekanizmalarında bağımsız yönetici (independent) mevzuattan kaynaklı bir şekilde farklı tanımlamalara sahiptir. Mesela bağımsız yönetici (independent) dış yönetici (outsider) ile kavramsal olarak karışmaktadır. Kurul bağımsızlığı ile ilişkilendirilen dış (outsider) yöneticiler de bağımsız yönetici olarak kabul edilmiştir. Diğer yandan literatürde bağımsız yöneticilerin bağımsız olmadıkları üzerine de oldukça eleştiri bulunmaktadır (Üsdiken ve Öktem, 2008). Bu yöneticiler bağımlı bağımsız (affiliated independent) olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmalarda tabloların altında dipnot şeklinde verilmiştir. Birleşik Liderlik Yapısı: İcradan sorumlu genel müdürün ve yönetim kurulu başkanının aynı kişi olmasıdır. Ayrıca yönetim kurulu değişkenini farklı iş sistemlerinde en çok etkilediği düşünülen sahiplik yapısı da çalışmaya ilave edilmiştir. Aile Sahipliği: Şirket sahipliğindeki aile sahiplik oranıdır. Kodladığımız tüm temaların içeriği sayısal veri olduğu için ikinci bir kodlayıcı kullanılmamıştır. Ancak, yoruma açık konularda diğer araştırmacı ile grup çalışması yapılmıştır.

### 3.3. Verilerin Yorumlanması

#### 3.3.1. ABD Yönetim Kurulu ile İlgili Verilerin Yorumu

ABD işletmelerini konu alan çalışmalar genel olarak yorumlandığında, yönetim kurulu büyüklüğü ve firma değeri arasında ters yönlü bir ilişki göze çarpmaktadır (Yermack, 1996; Andres vd, 2005; Andres ve Vallelado, 2008; Cheng vd, 2008; Belkhir, 2009). Büyük firmaların kurullarının daha büyük ve daha bağımsız olduğu ileri sürülmüştür (Boone vd, 2007). Bu şekildeki büyük (Cheng, 2008; Adams-Mehran, 2002) ve bağımsız kurulların (Yermack, 1996; Anderson-Reeb, 2004; Shiah-Hou-Cheng, 2012; Dahya vd, 2008) işletme performansına olumlu etkisinin olduğu da dile getirilmiştir. Kurul bağımsızlığını artırmanın firmalarda düşük performansa sebep olduğu (Linck vd, 2008) veya herhangi bir etkisinin olmadığını öne süren çalışmalarda (Davidson ve Rowe, 2004; Andres vd, 2005; Adams-Mehran, 2012) bulunmaktadır.

Dağınık sahiplik yapısına sahip firmalarda yönetimi denetleyebilmek ve vekâlet sorunlarını gidermek için daha fazla dış yöneticiye ihtiyaç duyulmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde, gelişmiş ülkelere oranla daha yüksek olan sahiplik yoğunlaşması dış yönetici oranı ile negatif ilişkilidir (La Porta vd, 1999; Li, 1994). Bazı çalışmalarda aile şirketlerinin diğer şirketlere göre önemli ölçüde daha iyi performans gösterdiği (Anderson-Reeb, 2003; Anderson-Reeb, 2004) ve aile sahipliğinin şirketlerin uluslararasılaşmasında olumlu rol oynadığı (Zahra, 2003) sonuçlarına ulaşılmıştır. Kurul boyutu ve birleşik liderlik yapısı arasında da pozitif bir korelasyon göze çarpmaktadır (Belkhir, 2009).

Yönetim kurulu büyüklüğü ile ilgili olarak yukarıdaki literatürde de bahsedildiği üzere, özellikle finansal performans sonuçlarıyla özdeşleştirilmiştir. Hem pozitif hem de negatif etkilediğini savunan çalışmalar bulunmaktadır. Beklendiği gibi ABD şirketlerinde dış yönetici oranı oldukça yüksek gerçekleşmiştir. Bu durum, kurul bağımsızlığına önem veren Amerikan şirketlerindeki iç yönetici oranının düşük olma sebebini açıklamaktadır. Ayrıca, 1990'lı yılların sonu 2000'li yılların başından itibaren iç yönetici oranındaki azalma dikkat çekmektedir. ABD yönetim kurullarında aile sahipliğinin oldukça düşük olduğu görülmektedir. Bu durum parçalı iş sistemlerinde aile kontrolünün düşük olması ile açıklanabilir. Birleşik liderlik yapısının ise oldukça yaygın olduğu gözlemlenmektedir. Tek katmanlı kurul yapısına sahip olan bu sistemde, yaygın olan CEO'ların denetimini sağlamak için bağımsız yöneticilere önem verilmektedir. ABD yönetim kurulları ile ilgili yapılan çalışmalardan elde edilen veriler Tablo 1'de gösterilmiştir.



Tablo 1: ABD Yönetim Kurulu Değerleri

Yazar	Yıl	Yönetim Kurulu	Bağımsız Yönetici (%)	İç Yönetici (%)	Aile Sahipliği (%)	Birleşik Liderlik (%)
<i>Hermalin&amp;Weisbach</i>	1988	13	45.4	--	--	--
<i>Byrd&amp;Hickman</i>	1992	12.1	62.5	37.5	--	--
<i>Li</i>	1994	--	74	--	11	--
<i>Yermack</i>	1996	12.25	54	36	--	--
<i>Angbazo&amp;Narayanan</i>	1997	15.95	81.41	--	--	88.42
<i>Tufano&amp; Sevick</i>	1997	8.7	71**	--	--	--
<i>Denis &amp;Sarin</i>	1999	9.35	60*	39	--	--
<i>La Porta vd.</i>	1999	--	--	--	20	--
<i>Hanson &amp; Song</i>	2000	12.38	53**	30	--	--
<i>Bhagat &amp; Black</i>	2000	11	74*	26	--	--
<i>Klein</i>	2002	--	58.4	22.5	--	--
<i>Anderson &amp; Reeb</i>	2003	--	55.39	--	17.88	--
<i>Anderson vd.</i>	2003	--	--	--	19	--
<i>Zahra</i>	2003	--	--	--	23.9	23
<i>Anderson &amp; Reeb</i>	2004	11.44	72.01*	27.99	5.97	--
<i>Davidson&amp;Rowe</i>	2004	8.8	80.2	19.8	--	--
<i>Andres vd.</i>	2005	12.74	79	21	--	--
<i>Aguilera</i>	2005	11	80	--	--	23
<i>Boone vd.</i>	2007	6.21	62	--	--	60
<i>Linck vd.</i>	2008	7.5	--	34.3	--	58.3
<i>Dahya vd</i>	2008	12	75	--	--	--
<i>Coles vd.</i>	2008	10.4	77	22	--	--
<i>Andres &amp;Vallelado</i>	2008	15.2	81	--	--	--
<i>Cheng</i>	2008	9.12	64.9	--	--	--
<i>Cheng vd.</i>	2008	12.21	53.08	--	--	76.2
<i>S.S.B.I.</i>	2008	10.8	82	--	--	61
<i>Li &amp; Song</i>	2009	--	80.28	--	--	--
<i>Belkhir</i>	2009	13	67	--	--	65
<i>Krüger</i>	2009	9.53	69.5	18.4	--	--
<i>Miller vd.</i>	2010	--	--	24	19	--
<i>Reeb &amp; Upadhyay</i>	2010	9.05	78.79	--	--	--
<i>Block</i>	2010	--	--	--	5	80
<i>Duchin vd.</i>	2010	9.55	60.36	--	--	--
<i>Post vd.</i>	2011	9.5	59	--	--	63
<i>Ferreira vd.</i>	2011	10.7	73.8	--	--	--
<i>S.S.B.I.</i>	2011	10.7	84	--	--	59
<i>Adams &amp; Mehran</i>	2012	17.97	69	20	--	--
<i>Shiah-Hou &amp; Cheng</i>	2012	10.59	84.93	--	--	69
<i>S.S.B.I.</i>	2013	10.7	85	--	--	55
<i>Yayla &amp; Hu</i>	2014	9.18	84	--	--	--
<i>McCahery&amp;Vermeulen</i>	2014	8	75**	--	--	70
<b>Ortalama</b>	--	<b>10.95</b>	<b>70.44</b>	<b>27.03</b>	<b>15.2</b>	<b>57.03</b>

\* Bu oranın bir kısmı bağlı dış yöneticilerden oluşur.

\*\* Sayı olarak verilen değerler yüzde olarak hesaplanmıştır.

### 3.3.2. Almanya Yönetim Kurulu ile İlgili Verilerin Yorumu

Almanya için yönetim kurulu büyüklüğü ile performans arasında negatif ilişkinin olduğunu (Andres vd, 2005) veya herhangi bir ilişkinin olmadığını (Bermig ve Frick, 2009) savunan çalışmalara rastlanmıştır. Bazı çalışmalarda kurulun bağımsızlık derecesi ve firma değeri arasında sağlam bir ilişki gözlemlenmezken (Andres vd, 2005; Bermig ve Frick, 2009), Krivogorsky (2006)'nin çalışmasında bağımsız yönetim oranı ile şirket değeri arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Ferreira ve arkadaşları (2011) ise yönetim kurulu bileşimlerinin ülkelere özgü kanun ve yönetmeliklerden etkilendiğini dile getirmişlerdir. Ayrıca, hissedarların kanunlarla korunma mekanizmalarının gelişmiş olduğu bu ülkede dağıntık sahiplik yapısının ön planda olduğu görülmektedir (La Porta vd, 1999). Aile firmalarının hâkim pay sahipliği veya dağıntık ortaklık yapısına sahip firmalardan daha karlı olduğu dile getirilmiştir (Krivogorsky, 2006; Andres, 2008; Ampenberger vd, 2013). Bunun yanında birleşik liderliğe, iki katmanlı kurul yapısından dolayı pek rastlanmamaktadır (Koke vd, 2001). Almanya yönetim kurulları ile ilgili yapılan çalışmalardan elde edilen veriler Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Almanya Yönetim Kurulu Değerleri

Yazar	Yıl	Yönetim Kurulu	Bağımsız Yönetici (%)	İç Yönetici (%)	Aile Sahipliği (%)	Birleşik Liderlik (%)
La Porta vd.	1999	--	--	--	10	--
Koke vd.	2001	12.7*	--	--	14.1	0
Andres vd.	2005	15.06	60	40	--	--
Krivogorsky	2006	--	30.9	46.9	21	51**
Christian Andres	2008	--	--	--	13	--
Dahya vd.	2008	14.8	57.5	--	--	--
Bermig & Frick	2009	12.8	--	--	--	--
Li & Song	2009	--	50.86	--	--	--
Balsmeier vd.	2011	23.12*	--	--	27.84	--
Ferreira vd.	2011	21.3	38.3	--	--	--
Ampenberger vd.	2013	10.72	--	--	17.9	--
S.S.B.I.	2013	16.3	61.4	--	--	--
Ortalama	--	15.08	49.82	43.45	17.3	25.5

\* Denetim kurulu + Yönetim kurulu

\*\* 9 ülkenin ortalaması yanıtıcı olabilir.

Alman iş sistemini, yönetim kurulu büyüklüğü açısından değerlendirdiğimizde, ikili kurul yapısından dolayı genelde yönetim kurulu büyüklüğünün yüksek olduğu görülmektedir. ABD'deki yönetim kurulları ile kıyaslandığında büyük fark görülmektedir. Dış yönetici oranı ABD yönetim kurullarında olduğu kadar yüksek olmamakla birlikte, kurul üyelerinin büyük kısmı bağımsız yöneticilerden oluşmaktadır. İç yönetici ve bağımsız yönetici sayılarının birbirine çok yakın oldukları ve iç yönetici oranının ABD yönetim kurullarına

kiyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Tablo 2’den anlaşılacağı gibi ABD yönetim kurulları ile benzer şekilde Alman şirketlerinde de aile sahipliğinin oldukça düşük olduğu görülmektedir. Aynı zamanda 2000’li yılların ilk başlarına oranla aile sahipliğinde artış gözlenmektedir. Birleşik liderlik yapısına ise pek rastlanmamaktadır. Bunun sebebi ise iki katmanlı yapı gereği yönetim kurulu başkanı ve CEO rollerinin ayrılmış olmasıdır. Bu durum, Alman yönetim kurulu literatüründe birleşik liderlik ile ilgili fazla çalışmanın olmayışını açıklamaktadır.

### 3.3.3. Japonya Yönetim Kurulu ile İlgili Verilerin Yorumu

Japonya için birçok çalışmada kurul boyutu performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip değildir (Bebenroth-Donghao, 2006; Esseine vd, 2012; Nakano-Nguyen, 2012). Japon firmalar için çok büyük veya çok küçük kurulların daha iyi olduğu (Sakawa vd, 2009) ve kurul boyutunun firma büyüklüğü ve firma karmaşıklığı ile pozitif ilişkili olduğu savunulmuştur (Aman-Nguyen, 2012). Yönetim kurullarının bağımsızlığının performansı olumlu etkilediğini savunan (Bebenroth-Donghao, 2006; Dahya vd, 2008) çalışmaların yanı sıra Esseine ve arkadaşları (2012) bu etkinin olumsuz olacağını söylemişlerdir. Bazı çalışmalarda ise bağımsız yönetici oranı ile performans arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Abe-Jung, 2004; Aman-Nguyen, 2012). Japonya yönetim kurulları ile ilgili yapılan çalışmalardan elde edilen veriler Tablo 3’te gösterilmiştir.

**Tablo 3: Japonya Yönetim Kurulu Değerleri**

Yazar	Yıl	Kurul Büyüklüğü	Bağımsız Yönetici	İç Yönetici	Aile Sahipliği	Birleşik Liderlik
<i>Li</i>	1994	--	9	--	--	--
<i>La Porta vd.</i>	1999	--	--	--	5	--
<i>Claessens vd.</i>	2000	--	--	--	9.7	--
<i>Abe &amp; Jung</i>	2004	18.09	11.8	--	--	--
<i>Abe &amp; Shimizutani</i>	2007	15.15	--	67	--	--
<i>Bebenroth&amp;Donghao</i>	2007	10.16	7	--	--	--
<i>Dahya vd.</i>	2008	14	38	--	--	--
<i>Sakawa vd.</i>	2009	19.82	21.4	--	--	--
<i>Li &amp; Song</i>	2009	--	19	--	--	--
<i>Desender vd.</i>	2011	18.38	10	--	--	--
<i>Aman &amp; Nguyen</i>	2012	10.23	7.1	--	--	--
<i>Japan Board Index</i>	2012	12.1	21.5	--	--	--
<i>Nakano &amp; Nguyen</i>	2012	10.41	--	93	--	--
<i>Van Essen vd.</i>	2012	25.52	23	--	--	11
<i>Japan Board Index</i>	2013	12.1	22	--	--	--
<i>Carney &amp; Child</i>	2013	--	--	--	6	--
<i>Tanaka</i>	2014	12.07	13.37	--	7.8	--
<i>Ortalama</i>	--	<b>14.83</b>	<b>16.93</b>	<b>80</b>	<b>7.12</b>	<b>11</b>

Hissedarlar için koruma mekanizmalarının gelişmiş olduğu bu ülkede özellikle köklü firmaların hâkim ortaklık yerine dağınık sahiplik yapısını tercih ettikleri, aile işletmelerinde ve küçük firmalarda mülkiyet-kontrol ayırımının daha belirgin olduğu ve yabancı mülkiyeti yüksek olan firmaların kurullarının daha bağımsız oldukları görülmektedir (La Porta, 1999; Desender vd, 2011).

Japon yönetim kurullarında, Alman yönetim kurullarına benzer şekilde üye sayısının yüksek olduğu görülmektedir. Sonuçlar yönetim kurulundaki iç ve bağımsız üyeler açısından değerlendirildiğinde ise, gerek Amerikan gerekse Alman yönetim kurulları ile zıt sonuçlarla karşılaşılmıştır. Bağımsız yönetici sayısının oldukça düşük olduğu Japon yönetim kurullarında iç yönetici sayısı ise oldukça yüksek olarak görülmektedir. Ancak son zamanlarda bağımsız yönetici oranında kısmen de olsa artışlar görülmektedir. Bu durum, Japonya'nın başarısında önemli etkisi olan güçlü kurum kültürünün etkisiyle açıklanmaktadır. Büyük oranda dağınık sahiplik yapısının tercih edildiği Japon yönetim kurullarındaki aile sahipliğinin oldukça düşük olduğu görülmektedir. Aile sahipliğinin bu kadar düşük çıkması bu sistemdeki bankaların hisse senedi sahipliğinin yüksek olmasından kaynaklanabilir. Birleşik liderlik yapısı ile ilgili tek bir çalışmaya ulaşılmıştır. Tablodan da görüldüğü gibi bu sonuç oldukça düşüktür. Japon yönetim kurulları her ne kadar “*fili*” olarak tek katmanlı olsa da, Alman yönetim kurullarına benzemesinden dolayı, tıpkı Almanya’da olduğu gibi birleşik liderlik yapısı düşük çıkmaktadır. Literatürde fazla bir çalışmaya rastlanmamış olması da bu sonucu desteklemektedir.

#### 3.3.4. Tayvan Yönetim Kurulu ile İlgili Verilerin Yorumu

Tayvan için yönetim kurulu büyüklüğünün işletme performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir (Chiang, 2005; Chiang-Lin 2010; Van Essen vd, 2012). Elde edilen sonuçlara göre bağımsız yönetici oranının en yüksek olduğu işletmeler, risk sermayesine (venture capitalist) dayalı işletmeler, bilişim-elektronik ve turizm sektöründeki işletmelerdir. Bu işletmelerdeki yönetim kurullarının bağımsızlık oranı performansı olumlu etkilemektedir (Filatotchev vd, 2005; Chiang-Lin, 2010; Yeh, 2013). Risk sermayesi yatırımı yapan şirketlerin daha bağımsız bir yönetim yapısına sahip oldukları (Sheu-Lin, 2007), birleşik liderlik yapısına sahip firmaların bağımsız yönetici ve denetçi oranlarının daha düşük olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Chou-Hamill, 2010).

Son yıllarda aile sahipliğinin yönetim kurullarının bağımsızlıklarını olumsuz etkilediği (Van Essen vd. 2012) ve Tayvan’daki büyük şirketlerin güçlü bir şekilde aile sahipliğinden uzaklaştığı iddia edilmektedir (Carney-Child, 2013). Benzer şekilde, Yeh ve Woitdke (2005)’de yönetim kuruluna aile üyelerinin veya bağlı üyelerin hâkim olduğu şirketlerin kötü bir yönetim ortaya koyacağını savunmaktadırlar. Bu görüşlere tam zıt bir şekilde, aile sahipliğinin performansı olumlu etkileyeceği (Chu, 2011) veya herhangi bir şekilde etkilemeyeceğini savunan çalışmalara da rastlanmıştır (Filatotchev vd, 2005; Peng-Jiang, 2010). Ayrıca aile sahipliğinin, birleşik liderlik üzerinde pozitif etkilerinin olduğu (Van Essen vd, 2012) ve birleşik liderlik yapısının işletme performansını olumsuz etkilediği de görülmektedir (Chiang, 2005; Chiang-Lin, 2010; Yeh, 2013). Tayvan yönetim kurulları ile ilgili yapılan çalışmalardan elde edilen veriler Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4: Tayvan Yönetim Kurulu Değerleri

Yazar	Yıl	Kurul Büyüklüğü	Bağımsız Yönetici	İç Yönetici	Aile Sahipliği	Birleşik Liderlik
<i>Claessens vd.</i>	2000	--	--	--	48.2	--
<i>Chiang</i>	2005	9.24	--	--	--	33.8
<i>Filatotchev vd.</i>	2005	--	23	--	17.23	--
<i>Yeh&amp;Woidtke</i>	2005	8.19	--	--	25.5	48
<i>Sheu &amp; Lin</i>	2007	--	68.8	29.12	--	--
<i>Chen</i>	2009	9.26	68.3	17.2	--	--
<i>Chen&amp; Hsu</i>	2009	--	11.51	--	21.92	39
<i>Chen &amp; Nowland</i>	2010	9.66	34	--	--	--
<i>Chiang &amp; Lin</i>	2010	9.41	13*	--	--	29
<i>Chou &amp; Hamill</i>	2010	9.73	36	--	--	30
<i>Peng &amp; Jiang</i>	2010	--	--	--	24.20	--
<i>Chu</i>	2011	--	26.8	73.2	16.37	--
<i>Jiang &amp; Peng</i>	2011	--	--	--	24.23	--
<i>Van Essen vd.</i>	2012	10.58	45	--	26	24
<i>Yeh</i>	2013	--	60.79	--	--	28
<i>Carney &amp; Child</i>	2013	--	--	--	4.7	--
<i>Yang vd.</i>	2013	6.61	15.7	--	--	37.8
<i>Lin vd.</i>	2014	9.96	12.59	--	--	26.96
<b>Ortalama</b>	--	<b>9.17</b>	<b>34.61</b>	<b>39.84</b>	<b>23.15</b>	<b>32.95</b>

\* Sayı olarak verilen değerler yüzde olarak hesaplanmıştır.

Tayvan yönetim kurullarının, Alman ve Japon yönetim kurullarına göre daha küçük bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Kurul büyüklüğü ile ilgili elde edilen veriler içinde en az sapmaya Tayvan yönetim kurullarında rastlanmaktadır. Yönetim kurulu büyüklüğü açısından daha çok ABD yönetim kurullarına benzemektedir. Yönetim kurulundaki iç ve bağımsız üye sayılarının birbirlerine yakın değerler oldukları görülmektedir. Bu sayılar açısından değerlendirildiğinde ise, Alman yönetim kurulları ile benzerlikler bulunmaktadır. Tayvan yönetim kurullarındaki aile sahiplik oranı Alman, Amerikan ve Japon şirketlerdeki aile sahiplik oranlarından daha yüksek olarak görülmektedir. Ancak son yıllarda bu oranda düşüşlerin olduğu anlaşılmaktadır. Yönetim kurul yapısı Japon kurul yapısından esinlenmesine rağmen, birleşik liderlik yapısının Japonya ve Almanya'da olduğundan daha yaygın olduğu görülmektedir. Aile sahipliğinde olduğu gibi ilk çalışmalara oranla birleşik liderlik yapısında da düşüşler gözlenmiştir.

### 3.3.5. Türkiye Yönetim Kurulu ile İlgili Verilerin Yorumu

Türkiye'deki yönetim kurullarının büyüklüğü ile ilgili sonuçlar birbirlerine çok yakın değerlerdir. Çalışmalarda kurul büyüklüğünün performans üzerinde etkisinin ol-

madığı veya bu etkinin çok sınırlı olduğu dile getirilmiştir (Topal ve Doğan, 2014). Bazı çalışmalarda yönetim kurulu üye sayısının fazla olmasının performansı düşüreceği yönündeki öngörüler desteklenmemiştir. Bu çalışmalarda yönetim kurullarının küçük olmasının finansal performansı olumlu etkilediği ve strateji açısından küçük kurulların daha aktif oldukları vurgulanmıştır (Şahin vd, 2011b; Nas vd, 2013; Kaymak ve Bektaş, 2008).

Firmalar büyüdükçe ve yaşlandıkça kurul büyüklükleri artmaktadır (Aygün vd, 2011). Yönetim kurulu büyüklükleri açısından sektörler arasında önemli bir fark bulunmamaktadır (Şener ve Elçi, 2009). Bağlı firmaların büyüklüğü yönetim kurulunun büyüklüğünü artırmaktadır. Bağlı firmalardaki bağımsız yönetici oranı ile firma büyüklüğü de ilişkilidir (Öktem ve Üsdiken, 2010). Bağımsız yöneticilerin oranı ile finansal göstergeler arasında anlamlı bir ilişki yoktur (Kula, 2005; Kaymak ve Bektaş, 2008; Elitaş vd, 2009; Şahin vd, 2011b; Arslan vd, 2010). Bazı çalışmalarda Türk şirketlerinde yönetim kurulunda bağımsız üye oranını artırmanın piyasa değerini ve performansı azalttığı yönündeki sonuçlar göze çarpmaktadır (Ararat vd, 2010; Dashti, 2013). Yönetim kurulundaki iç üye sayısı arttıkça daha risksiz stratejilerin tercih edileceği (Nas vd, 2013) ve iç yönetici oranının yüksek olmasının performansı olumsuz yönde etkileyeceği ileri sürülmüştür (Şahin vd, 2011b). Buna karşılık, iç yöneticilerin varlığının aktif karlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olacağı da savunulmuştur (Kaymak ve Bektaş, 2008). Şirket içi sahiplik oranı performansı ve firma değerini artırmaktadır (Gürünlü, 2009). Aile sahipliğini birleşik liderlik yapısının tercih edilme sebeplerinden biri olarak görebiliriz (Yamak vd, 2006). Birçok çalışmada, CEO ikiliğinin şirket performansına olumlu yansıdığı veya birleşik liderliğin performansı olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Kula, 2005; Kaymak ve Bektaş, 2008; Şahin vd, 2011b; Doğan vd, 2013b; Aygün ve İç, 2010). Birleşik liderlik yapısının yönetim kurulu işleyişini ve performansı etkilemediği (Elitaş vd, 2009; Arslan vd, 2010; Topal ve Doğan, 2014) görüşlerine ek olarak kriz dönemleri gibi değişik zaman dilimlerinde bu yapıyı kısmen olumlu bulan çalışmalarda vardır (Arslan vd, 2010; Doğan vd, 2013a).

Türkiye, yönetim kurulu büyüklüğü açısından en küçük kurullara sahip olan ülke olarak göze çarpmaktadır. Bununla birlikte yönetim kurullarındaki bağımsız yönetici sayısı da oldukça düşüktür. Bağımsız yönetici sayısının en yüksek seviyede olduğu bankacılık sektörü ile ilgili yapılan çalışmalarda rastlanmıştır. Kurullardaki iç yöneticilerin bağımsız yöneticilere oranla daha fazla oldukları görülmektedir. İç yönetici oranı Tayvan yönetim kurulları ile benzerlik göstermektedir. Aile işletmelerinin ağırlıklı olmasından dolayı aile sahipliğinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Mevzuatta iki katmanlı kurul yapısına sahip olan, ancak uygulamada tek katmanlı kurul yapısının ön plana çıktığı bu sistemde de birleşik liderlik yapısının düşük olduğu görülmektedir. Türkiye yönetim kurulları ile ilgili yapılan çalışmalardan elde edilen veriler Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Türkiye Yönetim Kurulu Değerleri

Yazar	Yıl	Yönetim Kurulu	Bağımsız Yönetici	İç Üyeler	Aile Sahipliği	Birleşik Liderlik
Veysel Kula	2005	5.30	11.1	--	69	45
Yamak vd.	2006	--	--	--	13.17	11
Kaymak & Bektaş	2008	8.04	81	--	--	12
Elitaş vd.	2009	5.26	27.5*	--	--	28.8*
Şener & Elçi	2009	6.56	80.7	19.2	--	7
Li & Song	2009	--	20.11	--	--	--
Gürünlü	2009	6.48	52.77*	47.06*	--	--
S-Gökşen & Öktem	2009	7.83	14.58	70.46	--	--
Aygün & İç	2010	6.51	--	--	--	54**
Ararat vd.	2010	6.02	7.7	49	--	--
Arslan vd.	2010	5.7	40	--	--	8.5
Öktem & Üsdiken	2010	5.7	8	--	9	--
Şener vd.	2011	6.65	7	17	--	--
Şahin vd.	2011b	6.49	6.4	23.45	51.4***	20.61
Aygün vd.	2011	6.76	--	--	--	56**
Şener	2012	--	5.9	--	--	10
Dashti	2013	10.73	24.49	--	--	51
Doğan vd.	2013a	7.57	--	--	--	29
Doğan vd.	2013b	6.90	--	--	--	37.53**
Nas vd.	2013	6.73	13*	18*	53.44***	--
Topal & Doğan	2014	6.54	--	--	--	57.8**
Ortalama	--	6.76	26.68	34.88	39.2	22.29

\* Sayı olarak verilen değerler yüzde olarak hesaplanmıştır.

\*\* "İkilik: Genel müdürün aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olması" olarak tanımlanan örnekler ortalamaya katılmamıştır.

\*\*\* En büyük hissedarlar tarafından doğrudan kontrol edilen hisselerin oranı

Elde edilen tüm sonuçların ortalaması ve yönetim kurulu yapıları Tablo 6'da özetlenmiştir. Bu sonuçlardan hareketle Alman işletmelerinin yönetim kurullarının en büyük kurullar olduğu ve bu durumda kurul yapısının iki katmanlı olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Ez az üye ise Türk yönetim kurullarında bulunmaktadır. Bu durum, Türk yönetim kurulu literatüründe yaygın olan, küçük kurulların daha etkin olduğu görüşü ile ilişkili görünmektedir. Aslında bu durum daha çok Türk iş sistemindeki aile sahipliği, holdingler ve bunlar arasındaki piramit yapılanmadan kaynaklanmaktadır (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Demirağ ve Serter, 2003).

Bağımsız yönetici oranı beklendiği gibi ABD işletmelerinde en yüksek oranda çıkmıştır. Japon şirketler ise kurul bağımsızlığı en düşük olan işletmelerdir. Ayrıca, ele alınan çalışmalarda bağımsız yönetici oranının sektörlere göre farklılıklar sergilediği de göze çarpmaktadır. Örneğin; Türkiye'de bankacılık, Tayvan'da bilişim-elektronik ve turizm gibi sektörlerde bağımsız yönetici oranları büyük farklılıklar göstermektedir.



Tablo 6: Tüm Ülkelerin Yönetim Kurulu Değerlerinin Ortalaması

Ortalamalar	ABD	Almanya	Japonya	Tayvan	Türkiye
Y.K. Büyüklüğü	10.95	15.08	14.83	9.17	6.76
Dış Yönetici	70.44	49.82	16.93	34.61	26.68
İç Yönetici	27.03	43.45	80	39.84	34.88
Aile Sahipliği	15.2	17.3	7.12	23.15	39.2
Birleşik Liderlik	57.03	25.5	11	32.95	22.29
Kurul yapısı	Tek katmanlı	İki katmanlı	İki katmanlı Uygulama tek	İki katmanlı Uygulama tek	İki katmanlı Uygulama tek

Bağımsız yönetici oranına paralel olarak iç yönetici oranı en yüksek olan ülkenin de Japonya olduğu görülmektedir. ABD yönetim kurulları ise en az iç yöneticiye yer veren kurullardır. Gerek ABD’de yüksek çıkan bağımsız yönetici oranı gerekse de Japonya’da yüksek çıkan iç yönetici oranı bu ülkelerin kurum kültürlerini yansıtmaktadır. ABD, Almanya ve Tayvan’daki işletmelerde aile sahipliği birbirlerine yakın oranlarda gerçekleşmiştir. Aile işletmelerinin yaygın olduğu Türkiye’de ise bu oran yüksek çıkmaktadır. Japon kurullarda iç yönetici oranının yüksek, aile sahipliğinin düşük olduğu göze çarpmaktadır. Bu durum Japon iş sisteminde, sermaye piyasası ile karşılaştırıldığında baskın olan bankacılık sektörünün (Çıtak, 2006: 152) etkisiyle açıklanabilir. Diğer yandan, iki katmanlı kurul yapısına sahip olan Almanya ve fiilen tek katmanlı yapıda olmasına rağmen iki kuruldanda oluşan Japon kurullarda birleşik liderlik yapısı fazla tercih edilmemektedir. Bu sonuç, Koke ve arkadaşlarının (2001) çalışmasında yer verdiği, icracı ve icracı olmayan yöneticilerin ayrıldığı kurullarda birleşik liderlik yapısına fazla rastlanmadığı sonucu ile örtüşmektedir. Dolayısıyla literatürde, bu ülkeler için birleşik liderlik yapısı ile ilgili fazla çalışma yer almamaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda, gelişmiş ülkelerde yaşanan şirket skandallarının ardından birçok ülkede kurumsal yönetim ilkeleri geliştirilmiş ve dünya genelinde kurumsal yönetimin etkileri daha fazla hissedilmeye başlanmıştır. Bu gelişmelerden hareketle, bu çalışmada, önemi giderek artan kurumsal yönetimin en önemli mekanizması olan yönetim kurullarına odaklanılmış ve bu mekanizma üzerinde ulusal iş sistemlerinin nasıl bir farklılık ortaya çıkardığı incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaç kapsamında, 5 farklı iş sistemini en iyi temsil ettiği düşünülen ABD, Almanya, Japonya, Tayvan ve Türkiye’de bu konuda yapılan çalışmalardan elde edilen veriler dikkate alınmıştır. Ülkelerin kurumsal yönetim mekanizmaları kendi ulusal iş sistemlerinin etkisindedir. Ülkelerarası kurumsal yönetim mekanizmalarının yakınsaması oldukça sınırlı gözükmemektedir. Bağımsız yönetici ve aile sahipliğinde görülen bu kısmi yakınsama, Anglo Amerikan sistemi ile Kıta Avrupa’sı sistemlerinde görülmektedir. Tayvan ve Japonya, birbirlerine çok benzeyen yakın kültürler olmalarına rağmen yönetim kurulu özellikleri benzeşmemektedir.

Diğer yandan, Almanya ve Japonya ile birlikte birçok ülkede bankacılık sektörünün sermaye piyasası ile karşılaştırıldığında baskın olması ve reel sektör işletmeleri ile bankalar arasında yakın ilişkilerin olması, kurumsal yönetim sistemlerinin Anglo-Sakson sistemine yakınsamasının önünde engel olarak görünmektedir (Çıtak, 2006: 152). Özen'in (2002) çalışmasında değindiği gibi, ülkelerarası yapısal farklılıklar (iş hayatını düzenleyen yasalar, eğitim sistemi, kültür, sanayi yapısı gibi), geçmiş uygulamaların oluşturduğu direnç ve piyasaya giren yeni aktörlerin getirdiği yenilikler örgütlerin türdeşleşme baskısını engelleyici bir etki oluşturmaktadır.

Genel olarak sonuçlar, her ne kadar birbirlerine yakınsamasa da, iş sistemi üzerinde uluslararası dayatılan kurumsal yönetim mekanizmasının etkisinin sınırlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Az da olsa yönetim kurullarının bağımsızlıklarının artması ve dağınık sahiplik yapısının tercih edilmesi, diğer bir deyişle aile sahipliğindeki görülen azalmalar bu sonucu desteklemektedir. Bu noktadan hareketle, literatürde sıklıkla dile getirilen tüm yönetim uygulamalarının Anglo-Amerikan sistemine benzeyeceğini söylemek kısa dönemde mümkün görünmemektedir (Şahin, 2011a: 69).

Aynı şekilde Özen'e (2002: 106-107) göre, belirli bir ülkede geliştirilmiş bir yönetim uygulamasının başka bir ülkeye transferi tam anlamıyla bir türdeşleşmeye neden olmayacaktır. Çünkü transfer edilen ülkenin kurumsal bağlamının etkisiyle bu yönetim uygulamasının benimsenme biçimi ve içeriği orijinalinden farklılaşabilecektir. Yönetim bilgisinin uluslararası alanda yayılma sürecini açıklamaya yönelik bu çerçeveye göre, bir ülkede yeni yönetim bilgisinin yaygınlaşabilmesi için öncelikle, bu bilgiyi "meşrulaştıran" harekete geçirci ekonomik, toplumsal veya politik gelişmelerin (krizlerin) olması gerekmektedir. Tüm bu sonuçlar ışığında, Şekil 1'deki model ve bu modele bağlı önermeler geliştirilmiştir.

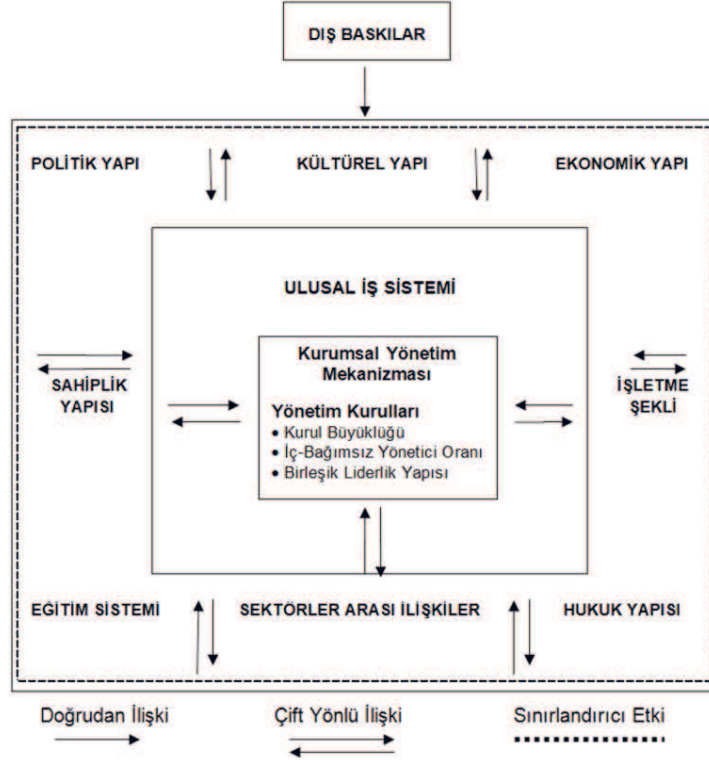
**ÖNERME 1:** Ulusal iş sistemleri ve kurumsal yönetim mekanizmaları birbirlerini doğrudan etkilemektedirler. Ülkelerdeki yönetim kurulu boyutu, iç ve bağımsız yöneticilerin oranı, birleşik liderlik yapısının iş sistemleri ile karşılıklı bir etkileşim içinde olduğu görülmektedir.

**ÖNERME 2:** Uluslararası dayatılan kurumsal yönetim mekanizmaları ulusal iş sistemleri üzerinde sınırlı bir etkiye sahiptir. Ekonomi, politika, kültür, hukuk ve eğitim gibi ülkelere özgü sistemler, dış baskılara karşı ülkelerin direnç göstermesini sağlamaktadır.

**ÖNERME 3:** Dış baskıların kurumsal yönetim mekanizmaları üzerindeki etkisi:

- Bağımsız yönetici oranında kısmi bir artma ve buna bağlı olarak iç yönetici oranında kısmi bir azalma,
- Aynı şekilde, aile sahiplik (sahiplik yapısı) oranındaki sınırlı azalışta kendini göstermektedir.

Şekil 1: Ulusal İş Sistemi, Dış Baskılar ve Kurumsal Yönetim Mekanizması Üzerindeki Etkisi



ÖNERME 4: Gerek ülkelerde yapılan yasal düzenlemeler ile kurumsal yönetim bilincinin geliştirilmeye çalışılması gerekse de uluslararası dayatılan kurumsal yönetim mekanizmaları, biçimsel olarak sistemleri birbirlerine yaklaştırsa da, bu yakınsamanın fiili olarak uygulanması pek mümkün görünmemektedir.

ÖNERME 5: Her ne kadar tüm sistemlerin Anglo-Sakson sistemine benzeyeceği savunulsa da:

- Anglo-Sakson sisteminde var olan “tek katmanlı” kurul yapısına karşılık, diğer ülkelerde “iki katmanlı” kurul yapısının tercih edilmesi,
- Aynı şekilde, tek katmanlı kurullara sahip olan ABD’ye oranla iki katmanlı kurulların yaygın olduğu Almanya ve Japonya yönetim kurullarının daha büyük olduğunun görülmesi,
- Bağımsız yönetici oranının yüksek olduğu Anglo-Sakson sistemine, diğer sistemlerin yakınsamaması,
- Kurul yapısından etkilenen birleşik liderlik yapısının, tek katmanlı kurullara sahip olan ABD’de daha yaygın olması, dış baskıların etkisinin beklendiği kadar fazla olmadığını ve ülkelerin kendi içyapılarına daha çok önem verdiklerini göstermektedir.

Bu çalışmanın bulgularına göre, ülkelerin ulusal iş sistemlerinin kurumsal yönetim mekanizmasını etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda yapılan, literatürde pek yer verilmeyen ulusal

iş sistemleri ve kurumsal yönetim mekanizması karşılaştırılması kuramsal alana önemli bir katkı sunmaktadır. Bunun yanı sıra, kısa dönemde ülkelerarası kurumsal yönetim mekanizmalarında kayda değer bir yakınsama olmadığının ortaya konulması, bu çalışmanın diğer bir temel katkısıdır.

Yapılan çalışmanın katkılarının yanı sıra, bir takım kısıtları da bulunmaktadır. Bu kısıtlardan en önemlisi verilerin toplanmasında karşılaşılan sıkıntılardır. Özellikle iç yönetici ve birleşik liderlik yapısı ile ilgili verilere ulaşmada güçlük çekilmiştir. Aynı şekilde, veritabanlarının (özellikle Almanya) çalışmalara erişimi engellemesi veya sınırlaması sonucunda bazı çalışmalara ulaşılamamıştır. Dolayısıyla, elde edilen çalışmaların ülkelere göre dağılımında oransızlık meydana gelmiştir. Ayrıca, bu çalışmalardaki yönetim kurulu değişkenlerinde farklı tanımlama ve sınıflandırmalara yer verilmesi, bu sonuçların yorumunu zorlaştırmıştır. Diğer yandan, çalışmada sayısal veriler kodlandığı için ikinci bir kodlayıcı kullanılıp kodlayıcılar arası geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapmak yerine kodlamada sıkıntı çekilen noktalarda araştırmacılar tarafından birlikte inceleme yoluna gidilmiştir. Ancak bu durumun, sayısal veriler kodlandığı için çok önemli bir sınırlandırma oluşturmadığı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın sonuçlarından yola çıkılarak, gelecekte yapılacak çalışmalarda, bu kısıtlıkların giderilmesine ek olarak yapılabilecek öneriler şunlardır:

1. Her iş sistemi için birden fazla örneğe yer vermek suretiyle, gerek ulusal iş sistemlerinin birbirleri ile olan etkileşimi gerekse de kurumsal yönetim mekanizması üzerindeki etkisi daha kapsamlı bir şekilde analiz edilebilir.
2. Bu çalışma daha da ileri götürülerek, iş sistemleri dâhilindeki işletmelerin performansları kıyaslanabilir.
3. Yönetim kurullarına ek olarak diğer kurumsal yönetim mekanizmalarının da dikkate alındığı çalışmalar yapılabilir.
4. Bazı çalışmalarda, aynı ülke içindeki değişik sektörler arasında büyük farklılıkların olduğu görülmüştür. Bu amaçla, yapılacak çalışmada işletmeler sektörel açıdan gruplara ayrılarak analiz yapılabilir.
5. Ev sahibi ve misafir ülke (Home-Host Country) ayrımı göz önüne alınarak, şirketlerin faaliyette buldukları ülkenin iş sisteminden nasıl etkilendikleri veya bu iş sistemlerini nasıl etkiledikleri araştırılabilir.
6. Türkiye gibi hissedar haklarının korunma düzeyinin düşük olduğu ülkelerde, kurumsal yönetim sistemlerinin uygulanması konusunda yasal düzenlemeler getirilse bile, bu düzenlemelerin uygulanması aşamasında hukuksal boşluklar bulunmaktadır. Öncelikle bu eksikliklerin giderilmesi yerinde olacaktır.
7. Kurumsal yönetim ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunda her ülke için geçerli tek bir kurumsal yönetim modelinin olamayacağı vurgulanmaktadır. Bu noktadan hareketle, her ülkenin içinde bulunduğu koşullar dikkate alınarak bir model oluşturulmalıdır.
8. Anglo-Sakson kurumsal yönetim sisteminin kısa ve orta vadede yerleşebilmesi mümkün görünmemektedir. Bu konuda uzun vadede buna gerek var mıdır veya ne gibi değişimlerin olabileceği tartışılmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Abe, N. & Jung, T. (2004). Cross-Shareholdings, Outside Directors, and Managerial Turnover: The Case of Japan, *Hitotsubashi University Hi-Stat Discussion Paper Series*, (38).
- Abe, N. & Shimizutani, S. (2007). Employment Policy and Corporate Governance-An Empirical Comparison of the Stakeholder and the Profit-Maximization Model, *Journal of Comparative Economics*, 35(2), 346-368.
- Adams, R.B. & Mehran, H. (2012). Bank Board Structure and Performance: Evidence for Large Bank Holding Companies, *Journal of Financial Intermediation*, 21(2), 243-267.
- Aguilera, R.V. (2005). Corporate Governance and Director Accountability: An Institutional Comparative Perspective, *British Journal of Management*, 16(1), 39-53.
- Aman, H. & Nguyen, P. (2012). The Size and Composition of Corporate Boards in Japan, *Asian Business & Management*, 11(4), 425-444.
- Ampenberger, M., Schmid, T., Achleitner, A. K., & Kaserer, C. (2013). Capital Structure Decisions in Family Firms: Empirical Evidence from a Bank-Based Economy, *Review of Managerial Science*, 7(3), 247-275
- Anderson, R. C., Mansi, S. A., & Reeb, D. M. (2003). Founding family ownership and the agency cost of debt, *Journal of Financial economics*, 68(2), 263-285.
- Anderson, R.C. & Reeb, D.M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500, *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1327.
- Anderson, R.C. & Reeb, D.M. (2004). Board Composition: Balancing Family Influence in S&P 500 Firms, *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209-237.
- Andres, C.(2008). Large Shareholders and Firm Performance—An Empirical Examination of Founding-Family Ownership, *Journal of Corporate Finance*, 14(4), 431-445.
- Andres, P.D, Azofra, V., & Lopez, F. (2005). Corporate Boards in OECD Countries: Size, Composition, Functioning and Effectiveness, *Corporate Governance: An International Review*, 13(2), 197-210.
- Andres, P.D. & Vallelado, E. (2008). Corporate Governance in Banking: The Role of the Board of Directors, *Journal of Banking & Finance*, 32(12), 2570-2580.
- Angbazo, L. & Narayanan, R. (1997). Top Management Compensation and the Structure of the Board of Directors in Commercial Banks, *European Finance Review*, 1(2), 239-259.
- Ararat, M., Orbay, H., & Yurtoglu, B. B. (2010). The Effects of Board İndependence in Controlled Firms: Evidence from Turkey. doi.org/10.2139/ssrn.1663403.
- Arslan, Ö., Karan, M.B. & Ekşi, C. (2010). Board Structure and Corporate Performance, *Managing Global Transitions*, 8(1), 3-22.
- Aygün, M. & İç, S. (2010). Genel Müdürün Aynı Zamanda Yönetim Kurulu Üyesi Olması Firma Performansını Etkiler mi?, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 47, 192-201.
- Aygün, M., İç, S. & Sayın, C. (2011). Yönetim Kurulu Büyüklüğünü Belirleyen Faktörler ve Yönetim Kurulu Büyüklüğü ile Firma Performansı Arasındaki İlişki: Türk Sermaye Piyasası Üzerine Bir İnceleme, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 77- 92.

- Balsmeier, B., Buchwald, A. & Peters, H. (2011). Outside Board Memberships of CEOs: Expertise or Entrenchment?, *DICE discussion paper*, No. 26.
- Bebenroth, R. & Donghao, L. (2007). Performance Impact at the Board Level: Corporate Governance in Japan, *Asian Business & Management*, 6(3), 303-326.
- Belkhir, M. (2009). Board of directors' size and performance in the banking industry, *International Journal of Managerial Finance*, 5(2), 201-221.
- Bermig, A. & Frick, B. (2010). Board Size, Board Composition, and Firm Performance: Empirical Evidence from Germany (June 10, 2010), [dx.doi.org/10.2139/ssrn.1623103](https://doi.org/10.2139/ssrn.1623103)
- Bhagat, S. & Black, B. (2000). Board Independence and Long-Term Firm Performance, *Unpublished Paper*, University of Colorado.
- Block, J. (2010). Family Management, Family Ownership, and Downsizing: Evidence from S&P 500 Firms, *Family Business Review*, 23(2), 109-130.
- Boone, A.L., Field, L.C., Karpoff, J.M. & Raheja, C.G. (2007). The Determinants of Corporate Board Size and Composition: An Empirical Analysis, *Journal of Financial Economics*, 85(1), 66-101.
- Byrd, J.W. & Hickman, K.A. (1992). Do Outside Directors Monitor Managers?: Evidence from Tender Offer Bids, *Journal of Financial Economics*, 32(2), 195-221.
- Carney, R.W. & Child, T. B. (2013). Changes to the Ownership and Control of East Asian Corporations between 1996 and 2008: The Primacy of Politics, *Journal of Financial Economics*, 107(2), 494-513.
- Chen, E. & Nowland, J. (2010). Optimal Board Monitoring in Family-owned Companies: Evidence from Asia, *Corporate Governance: An International Review*, 18(1), 3-17.
- Chen, H. & Hsu, W-T. (2009). Family Ownership, Board Independence, and R&D Investment", *Family Business Review*, 22(4), 347-362.
- Chen, M-Y. (2014). Determinants of Corporate Board Structure in Taiwan, *International Review of Economics & Finance*, 32, 62-78.
- Cheng, S. (2008). Board Size and the Variability of Corporate Performance, *Journal of Financial Economics*, 87(1), 157-176.
- Cheng, S., Evans III, J.H. & Nagarajan, N.J. (2008). Board Size and Firm Performance: The Moderating Effects of the Market for Corporate Control, *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 31(2), 121-145.
- Chiang, H-T. (2005). An Empirical Study of Corporate Governance and Corporate Performance, *Journal of American Academy of Business*, 6(1), 95-101.
- Chiang, H-T. & Lin, M-C. (2010). Board Composition and Firm Performance, *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 5(2), 185-193
- Chou, H-I. & Hamill, P.A. (2010). What Influences Independent Board Member Appointments when Ownership is Concentrated? (30 Nisan 2014). [doi.org/10.2139/ssrn.1599122](https://doi.org/10.2139/ssrn.1599122).
- Chu, W. (2011). Family Ownership and Firm Performance: Influence of Family Management, Family Control, and Firm Size, *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), 833-851.

- Claessens, S., Djankov, S. & Lang, L.H.P. (2000). The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporations”, *Journal of Financial Economics*, 58(1), 81-112.
- Coles, J.L., Daniel, N.D. & Naveen, L. (2008). Boards: Does One Size Fit All?, *Journal of Financial Economics*, 87(2), 329-356.
- Çatıkkaş, Ö. & Alpaslan, H.İ. (2013). Aracı Kurumlarda Denetim Komitesinin Etkinliği”, *Mali Çözüm Dergisi*, sayı 115, 31-58.
- Çıtak, L. (2006). Kurumsal Yönetim Sistemlerinde Yakınsama, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 35, 145-172.
- Dahya, J., Dimitrov, O. & McConnell, J.J. (2008). Dominant Shareholders, Corporate Boards, and Corporate Value: A Cross-Country Analysis, *Journal of Financial Economics*, 87(1), 73-100.
- Dashti, G.S. (2013). Corporate Governance Practices in Turkey: Board Structure and Gender Issues, (*Doctoral dissertation*, Eastern Mediterranean University (EMU)-Doğu Akdeniz Üniversitesi (DAÜ)).
- Davidson, W.N. & Rowe, W. (2004). Intertemporal Endogeneity in Board Composition and Financial Performance, *Corporate Ownership and Control*, 1(4), 49-60.
- Demirag, İ. & Serter M. (2003). Ownership Patterns and Control in Turkish Listed Companies, *Corporate Governance: An International Review*, 11(1), 40-51.
- Denis, D.J. & Sarin, A. (1999). Ownership and Board Structures in Publicly Traded Corporations, *Journal of Financial Economics*, 52(2), 187-223.
- Desender, K.A., Aguilera, R.V., Crespi, R. (2011). Foreign Ownership and Corporate Governance Patterns: The Board-Auditor Relationship in Japan, *University of Illinois at Urbana-Champaign, Champaign, IL*.
- Doğan, M., Elitaş, B.L. & Nacar, R. (2013a). The Relationship between Corporate Governance and Performance of Insurance Firms: Evidence from Turkey, *International Conference on Economic and Social Studies (ICESoS'13)*, 10-11 May, 2013, Sarajevo.
- Doğan, M., Elitaş, B.L., Ağca, V. & Ögel, S. (2013b). The Impact of CEO Duality on Firm Performance: Evidence From Turkey”, *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 149-155.
- Duchin, R., Matsusaka, J.G. & Ozbas, O. (2010). When are Outside Directors Effective?, *Journal of Financial Economics*, 96(2), 195-214.
- Elitaş, C., Ağca, V. & Aydemir, O. (2009). Yönetim Kurulu Yapısı, İşleyişi ve Performans İlişkisi: Ege Bölgesi Örneği, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 42: 103-116.
- Ferreira, D., Kirchmaier, T. & Metzger, D. (2011). Boards of Banks”, *Axa Working Paper Series No 6 Discussion Paper No 664*, ISSN 0956-8549-664.
- Filatotchev, I., Lien, Y-C. & Piesse, J. (2005). Corporate Governance and Performance in Publicly Listed, Family-Controlled Firms: Evidence from Taiwan, *Asia Pacific Journal of Management*, 22(3), 257-283.
- Gökşen, N. S., & Üsdiken, B. 2001. Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12: 325-340.



- Gürünlü, M. (2009). The Evolution of Corporate Governance Mechanisms after Going Public: Evidence from Turkish Panel Data, *International Journal of Economic Perspectives*, 3(1), 59-82.
- Hanson, R.C. & Song, M.H. (2000). Managerial Ownership, Board Structure, and the Division of Gains in Divestitures, *Journal of Corporate Finance*, 6(1), 55-70.
- Hermalin, B.E. & Weisbach, M.S. (1988). The Determinants of Board Composition, *The RAND Journal of Economics*, 19(4), 589-606.
- Jiang, Y. & Peng, M.W. (2011). Are Family Ownership and Control in Large Firms Good, Bad, or Irrelevant?, *Asia Pacific Journal of Management*, 28(1), 15-39.
- Kaymak, T. & Bektas, E. (2008). East Meets West? Board Characteristics in an Emerging Market: Evidence from Turkish Banks, *Corporate Governance: An International Review*, 16(6), 550-561.
- Klein, A. (2002). Audit Committee, Board of Director Characteristics, and Earnings Management, *Journal of Accounting and Economics*, 33(3), 375-400.
- Koke, J.F., Dherment-Ferere, I. & Renneboog, L. (2001). Corporate Monitoring by Blockholders in Europe: Empirical Evidence of Managerial Disciplining in Belgium, France, Germany and the UK (May 15, 2001). *ZEW Discussion Paper* No. 01-24. doi.org/10.2139/ssrn.358286.
- Krivogorsky, V. (2006). Ownership, Board Structure, and Performance in Continental Europe, *The International Journal of Accounting*, 41(2), 176-197.
- Krüger, P. (2009). Corporate Social Responsibility and the Board of Directors, *Job Market Paper*, Toulouse School of Economics, France.
- Kula, V. (2005). The Impact of the Roles, Structure and Process of Boards on Firm Performance: Evidence from Turkey, *Corporate Governance: An International Review*, 13(2), 265-276.
- La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F. & Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership around the World, *The Journal of Finance*, 54(2), 471-517.
- Li, J. (1994). Ownership Structure and Board Composition: A Multi-Country Test of Agency Theory Predictions, *Managerial and Decision Economics*, 15(4), 359-368.
- Li, L. & Song, F.M. (2009). Bank Regulation and Board Independence: A Cross Country Analysis. Unpublished working paper, University of Hong Kong, Hong Kong.
- Lin, C-Y., Chen, Y-S., & Yen, J-F. (2014). On the Determinant of Bank Loan Contracts: The Roles of Borrowers' Ownership and Board Structures", *The Quarterly Review of Economics and Finance*, doi.org/10.1016/j.qref.2014.04.005.
- Lin, T-H., Lin, C-C., Cheng, Y. & Lee, W-L. (2009). Asset Impairment and Corporate Governance: Evidence from the Finance Industry, *Corporate Ownership & Control*, 7(2), 411-419.
- Linck, J.S., Netter, J.M. & Yang, T. (2008). The Determinants of Board Structure, *Journal of Financial Economics*, 87(2), 308-328.
- McCahery, J.A. & Vermeulen, E.P.M. (2014). Understanding the Board of Directors after the Financial Crisis: Some Lessons for Europe, *Journal of Law and Society*, 41(1), 121-151.
- Miller, D., Breton-Miller, L., & Lester, R.H. (2010). Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies, *Strategic Management Journal*, 31(2), 201-223.

- Milne, M.J. & Adler, R.W. (1999). Exploring the Reliability of Social and Environmental Disclosures Content Analysis, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 12(2), 237–256.
- Nakano, M. & Nguyen, P. (2012). Board Size and Corporate Risk Taking: Further Evidence from Japan, *Corporate Governance: An International Review*, 20(4), 369-387.
- Nas, T.İ., Şahin, K.T., & Tarhan, O. (2013). Kurumsal Yönetim ve Çokuluslu İşletmelerin Strateji Tercihleri, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(4).
- Nasir, S. (2005). The Development, Change, and Transformation of Management Information Systems (MIS): A Content Analysis of Articles Published in Business and Marketing Journals, *International Journal of Information Management*, 25(5), 442-457.
- Okazaki, S. (2004). Do Multinationals Standardise or Localise? The Cross-Cultural Dimensionality of Product-Based Web Sites, *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 14(1), 81–94.
- Öktem, Ö.Y. & Üsdiken, B. (2010). Contingencies versus External Pressure: Professionalization in Boards of Firms Affiliated to Family Business Groups in Late-Industrializing Countries, *British Journal of Management*, 21(1), 115-130.
- Özen, Ş. (2002). Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye’de Yeniden Kurgulanması: Koşul Bağımlı Türdeşleşme Tezinin Bir Testi, *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), 105-142.
- Öztürk, M.B., Demirgüneş, K. (2008). Kurumsal Yönetim Bakış açısıyla Entellektüel Sermaye, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 395-411.
- Peng, M.W. & Jiang, Y. (2010). Institutions Behind Family Ownership and Control in Large Firms, *Journal of Management Studies*, 47(2), 253-273.
- Post, C., Rahman, N., & Rubow, E. (2011). Green governance: Boards of directors’ composition and environmental corporate social responsibility, *Business & Society*, 50(1), 189-223.
- Reeb, D. & Upadhyay, A. (2010). Subordinate Board Structures, *Journal of Corporate Finance*, 16(4), 469-486.
- Sakawa, H., Watanabel, N., & Ben-Zion, U. (2009). Relation between board composition and firm performance in Japan, *Problems and Perspectives in Management*, 7(3), 38-41.
- Sargut, A.S. & Özen, Ş. (2010). Örgüt Kuramları (2.Baskı), Ankara, İmge Kitabevi Yayınları.
- Selekler-Gökşen, N.N. & Öktem, Ö.Y. (2009). Countervailing Institutional Forces: Corporate Governance in Turkish Family Business Groups, *Journal of Management & Governance*, 13(3), 193-213.
- Sheu, D-F. & Lin, H-S. (2007). Impact of Venture Capital on Board Composition and Ownership Structure of Companies: An Empirical Study, *International Journal of Management*, 24(3), 573-581.
- Shiah-Hou, S-H. & Cheng, C-W. (2012). Outside Director Experience, Compensation, and Performance, *Managerial Finance*, 38(10), 914-938.
- Solomon, J. F., Lin, S. W., Norton, S. D., & Solomon, A. (2003). Corporate governance in Taiwan: Empirical evidence from Taiwanese company directors, *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 235-248.

- S.S.B.I. (2008). [https://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/SSBI\\_08.pdf](https://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/SSBI_08.pdf) (04 Ağustos 2014).
- S.S.B.I. (2011). [https://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/SSBI\\_2011\\_final.pdf](https://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/SSBI_2011_final.pdf) (05 Ağustos 2014).
- S.S.B.I.(2012). *Japon Board Index*, <https://www.spencerstuart.jp/~media/PDF%20Files/Research%20and%20Insight%20PDFs/Japan-Board-Index-ENGLISH-Spencer-Stuart-7May13.pdf> (10 Ağustos 2014).
- S.S.B.I.(2013). <https://www.spencerstuart.com/~media/PDF%20Files/Research%20and%20Insight%20PDFs/SSBI13%20revised%2023DEC2013.pdf> (07 Ağustos 2014).
- S.S.B.I.(2013). *Japon Board Index*, [https://www.spencerstuart.com/~media/PDF%20Files/Research%20and%20Insight%20PDFs/SSBI\\_Eng2013\\_14April2014.pdf](https://www.spencerstuart.com/~media/PDF%20Files/Research%20and%20Insight%20PDFs/SSBI_Eng2013_14April2014.pdf) (11 Eylül 2014).
- Şahin, K.T., Nas, T.İ. & Uzun, A. (2011a). İş Sistemlerinde ve Kurumsal Yönetişim Uygulamalarında Yakınsama-Iraksama Tartışması: Makro ve Mikro Bakış Açısı, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1).
- Şahin, K., Basfirinci, C. S., & Ozsalih, A. (2011b). The Impact of Board Composition on Corporate Financial and Social Responsibility Performance: Evidence from Public-Listed Companies in Turkey, *African Journal of Business Management*, 5(7), 2959.
- Şener, İ. (2011). Örgütsel Çevre Bağlamında Yönetim Kurulları ve Yönetim Kurulu Üyelerinin Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi, Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şener, İ. (2012). Halka açık aile işletmelerinin yönetim kurullarında meydana gelen değişimler, 5. *Aile İşletmeleri Kongresi*, 13-14 Nisan 2012, İstanbul.
- Şener, İ. & Elçi, M. (2009). Board Composition of Turkish Listed Companies: Is There any Difference between Industries?, *Journal of Global Strategic Management*, 3(2): 92-105.
- Şener, İ., Varoğlu, A., & Aren, S. (2011). Board composition and organizational performance: environmental characteristics matter, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1481-1493.
- Tanaka, T. (2014). Corporate Governance and the Cost of Public Debt Financing: Evidence from Japan, *Journal of the Japanese and International Economies*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jjie.2014.03.002>.
- Topal, Y. & Doğan, M. (2014). Impact of Board Size on Financial Performance: The Case of BIST Manufacturing Industry, *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 5(4), 74-79.
- Tufano, P. & Sevick, M. (1997). Board Structure and Fee-Setting in the US Mutual Fund Industry, *Journal of Financial Economics*, 46(3), 321-355.
- Tüngler, G. (2000). The Anglo-American Board of Directors and the German Supervisory Board-Marionettes in a Puppet Theatre of Corporate Governance or Efficient Controlling Devices?, *Bond Law Review*, 12(2), 7.
- TÜSİAD (2002). *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*?, Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/336.

- Üsdiken, B. & Öktem, Ö.Y. (2008). Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesinde Şirketlerin Yönetim Kurullarında “İcrada Görevli Olmayan” ve “Bağımsız Üyeler”, *Amme İdaresi Dergisi*, 41(1), 43-71.
- Van Essen, M., Van Oosterhout, J.H., & Carney, M. (2012). Corporate Boards and the Performance of Asian Firms: A Meta-Analysis, *Asia Pacific Journal of Management*, 29(4), 873-905.
- Whitley, R.D. (1990). Eastern Asian Enterprise Structures and the Comparative Analysis of Forms of Business Organization, *Organization Studies*, 11(1), 47-74.
- Whitley, R.D. (1991). The social construction of business systems in East Asia, *Organization Studies*, 12(1), 1-28.
- Whitley, R.D. (2000). The institutional structuring of innovation strategies: business systems, firm types and patterns of technical change in different market economies, *Organization Studies*, 21(5), 855-886.
- Yamak, S., Ertuna, B. & Bolak, M. (2006). Sahiplik Dağılımının Birleşik Liderlik Yapısı Üzerine Etkileri, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6 (1-2): 85-105.
- Yang, Y-J., Chen, J., Kweh, Q.L. & Chen, H.C. (2013). Ownership Structure and Efficiency in Taiwanese Electronics Firms, *Review of Accounting and Finance*, 12(4), 351-368.
- Yayla, A.A. & Hu, Q. (2014). The Effect of Board of Directors' IT Awareness on CIO Compensation and Firm Performance, *Decision Sciences*, 45(3), 401-436.
- Yeh, C.M. (2013). Board Governance and Tourism Firms' Performance: The Case of Taiwan, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 14(2), 123-141.
- Yeh, Y-H. & Woidtke, T. (2005). Commitment or Entrenchment?: Controlling Shareholders and Board Composition, *Journal of Banking & Finance*, 29(7), 1857-1885.
- Yermack, D. (1996). Higher Market Valuation of Companies with a Small Board of Directors, *Journal of financial economics*, 40(2), 185-211.
- Zahra, S.A. (2003). International Expansion of US Manufacturing Family Businesses: The Effect of Ownership and Involvement, *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512.