

İŞLETMELERDE YÖNETİM KURULU ÜYE ÖZELLİKLERİ İLE YÖNETİM KURULU ETKİNLİĞİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yrd.Doç.Dr. Veysel KULA*
Arş.Grv.Letife MÜHSÜRLER**

ÖZET

Bu çalışma, yönetim kurulu etkinliğinin yönetim kurulu üye özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Türkiye’de yerleşik 386 anonim şirket yönetim kurulu üyesine uygulanan anket çalışması verileri yönetim kurulu üyelerinin görevlerindeki sadakatlerinin, özenlerinin, liyakatlerinin, geçmiş tecrübelerinin ve sorunlara objektif bakış seviyelerinin arttıkça kurulların etkinliğinin de arttığını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, üyeleri arasında güven derecesi yüksek olan ve iletişim ve koordinasyon konularında da sorun yaşamayan kurullar daha etkindirler.

ABSTRACT

This study aims at investigating whether the effectiveness of boards of directors varies with the differing attributes of board members. Based on the data drawn on a survey study conducted on the board members of 386 stock companies in Turkey reveals that the effectiveness of the board meetings goes up with the increased levels of loyalties, due cares, competencies, objectivities and past experiences of board members. Similarly, the higher the extent of trust, coordination and communication among board members, the more the effectiveness of boards.

GİRİŞ

Kurumsal yönetim uygulamaları, azınlık hissedarlarının kanunen korunması ya da odaklanmış ortaklık şeklinde iki biçimde ortaya çıkmaktadır. Türkiye’de azınlık ortaklarının hissedarlarının korunması güçlü olmayıp¹ benimsenen kurumsal yönetim şekli

*Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü.

odaklanmış ortaklıktır. Nitekim borsaya kotalı 100 büyük işletme üzerine yapılan araştırmada, işletmelerin %70'ten fazlasının ailelerce kontrol edildiği saptanmıştır².

Odaklanmış ortaklığın benimsendiği kurumsal yönetim uygulamasında yönetim kurulları önemli işlevler üstlenmektedir³. Yönetim kurulları işletme üst yönetimini hissedarlar namına kontrol etme yanı sıra strateji oluşturulmasında, üst yönetimi yönlendirme ve işletme için kritik kaynakları temin etme görevlerini de üstlenmektedirler⁴. Etkin bir yönetimde yönetim kurulunun üstlendiği önemli rollere karşılık, yönetim kurulunun işleyişine değin çok az çalışma yapılmıştır⁵. Mevcut çalışmalar da yönetim kurulu yapısını ele almakta olup, yönetim kurulu üye sayısının, kuruldaki bağımsız üyelerin oranının ve yönetim kurulu başkanının genel müdür olup olmadığının işletme performansı üzerine etkilerini araştırmaktadırlar. Weir ve Laing⁶ bu kurul yapısı özelliklerinin işletme performansına etkisinin saptanamadığı tespitinden sonra kurumsal yönetim sürecinin nasıl işlediğine değin daha çok araştırmanın yapılması gerektiğini önermiştir. Bu nedenle, mevcut çalışma, yönetim kurulu üye özelliklerinin yönetim kurulu etkinliği üzerine etkisini inceleyerek literatüre katkı sağlamayı hedeflemiştir. Ayrıca kurumsal yönetimin yönetim kurulu boyutunun Türkiye'deki işletmeler bazında ele

** Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü.

¹ I.S. DEMİRAĞ ve J.F. SOLOMON, "Guest Editorial Developments in International Corporate Governance and the Impact of Recent Event", *Corporate Governance*, Vol.11, Issue.1, 2003, s.4.

² I. DEMİRAĞ ve M. SERTER, "Ownership Patterns and Control in Turkish Listed Companies", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.11, Issue.1, 2003, s.40-51

³ Y.T. MAK ve Y. LI, "Determinants of Corporate Ownership and Board Structure: Evidence from Singapore", *Journal of Corporate Finance*, Vol.7, 2001, s.241.

⁴ J.L. JOHNSON, C.M. DAILY ve A.E. ELLSTRAND, "Board of Directors: A Review and Research Agenda", *Journal of Management*, Vol.22, Issue 3, 1996, s. 411.

⁵ A.K. PREVOST, R.P. RAO ve M. HOSSAIN, "Determinants of Board Composition in New Zealand: a Simultaneous Equations Approach", *Journal of Empirical Finance*, Vol.9, 2002, s.373.

⁶ C. WEIR ve D. LAING, "Governance Structures, Director Independence and Corporate Performance in the UK", *European Business Review*, Vol.13, Issue.2, 2001, s.93.

alınması da ülkemizdeki kurumsal yönetim uygulamalarına değin uygulamaların ortaya çıkmasını mümkün kılacaktır.

Mevcut çalışmada, yönetim kurulu üye özellikleri ile yönetim kurulu etkinliği ilişkisi 386 işletmeye 2003 yılında uygulanan anket çalışması ile irdelenecektir. Anket, işletmelerdeki yönetim kurulu üyelerine uygulanmıştır. Böylece çalışma, yönetim kurulu etkinliğinin yönetim kurulu üye özelliklerinden etkilenme durumu hakkında uygulama sonucu elde edilmiş bulgular ortaya koyacaktır.

Çalışmanın takip eden ikinci bölümünde yönetim kurulu üye özelliklerine ait literatür araştırmasına yer verilecektir. Üçüncü bölümde gerçekleştirilen anket uygulamasını metodolojisi ve sonuçları ortaya konacaktır. Çalışma; elde edilen sonuçların yorumlandığı dördüncü bölüm ile bitecektir.

I. YÖNETİM KURULU ÜYE ÖZELLİKLERİ

Yönetim kurulu süreci kavramı şu hususları kapsamaktadır: Karar verme faaliyetleri, kurul stilleri, kurul toplantılarının sıklığı ve uzunluğu ve kurul üyelerinin performansını değerlemeye ait kurul kültürü⁷. Yönetim kurulu süreci, yönetim kurulunun müstakil bir birim olarak özelliklerini ve yönetim kurulu üyelerinin ayrı ayrı kişiler olarak özelliklerini yani kişisel yetenek ve bilgilerini kapsamaktadır. Literatür araştırması sonucu, yönetim kurulu üyelerinin ayrı ayrı kişiler olarak özelliklerine değin 11 faktör saptanmıştır. Bu kurul üye özellikleri ve belirtilen özelliğin hangi kaynakta yer aldığı Tablo 1'de belirtilmiştir.

⁷N. KORAC-KAKABADSE, A.K. KAKABADSE, ve A. KOUZMIN, "Board Governance and Company Performance: Any Correlations?", *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, Vol.1, Issue.1, 2001, s.25.

Tablo 1: Yönetim Kurulu Üye Özellikleri

ÖZELLİK	İLGİLİ KAYNAK
Üyeler arasında güven derecesi	Sison ve Kleiner, (2001: 159)
Görevde yeterli özen	Sison ve Kleiner, (2001: 159)
Yeterli geçmiş tecrübe ve deneyim	Zandastra (2002: 17)
Görevde sadakat düzeyi	Sison ve Kleiner, (2001: 159)
Kararlarında objektiflik	Elloumi ve Gueyie (2001:21)
Üyeler arasında iletişim ve koordinasyon	Eisenberg ve diğ. (1998: 37)
Analitik düşünme ve stratejik algılama hususlarında liyakat	Dulewicz ve diğ. (1995: 14)
Büyük tedarikçiler ve büyük müşterilerin yönetim kurulu üyelerini tanınması	Daily ve Shwenk (1996: 191)
Farklı özgeçmişlere sahip olma	Sison ve Kleiner, (2001: 161)
Kazançlarının işletme performansından etkilenme derecesi	Park (1995: 65)
İşletmede yönetici olmayan yönetim kurulu üyelerinin yönetim kurulu kararlarında ağırlığı	Hossain ve diğ. (2001: 121)

Yönetim kurulu üyeleri işletme ile ilgili yaptıkları tüm işlemlerde birbirlerine **güven** duymalıdır⁸. Yönetim kurulu üyelerinin işletmeye olan yükümlülüklerinden birisi de görevlerinde yeterli özen göstermeleridir. İşletme yönetiminin faaliyetlerini kontrol ve yöneltmede yönetim kurulu üyeleri özenli davranmalıdırlar⁹. İşletmeye meşruiyet havası verebilmek için yönetim kurulu üyeleri işlerinde **yeterli tecrübe ve deneyime sahip** kişiler olmalıdırlar¹⁰. Yönetim kurulu üyeleri, **görevlerinde sadakat** göstermeli, yani işletmenin ve hissedarların çıkarlarını her türlü kişisel çıkarlarının üstünde tutmalıdırlar¹¹. Aynı zamanda işletmede yönetici olan yönetim kurulu üyelerinin kararlarında işletme yönetiminden bağımsız ve **objektif** olamayacakları şeklinde yaygın bir kanaat vardır. Kurul üyelerinin üst yönetimden bağımsızlığı ve objektif olmaları

⁸L.V. SISON, ve B. KLEINER, "Differences Between Company Officers and Company Executives", *Management Research News*, Vol.24, No.3/4, 2001, s.159

⁹ SISON-KLEINER, s.159

¹⁰ G. ZANDSTRA, "Enron, Board Governance and Moral Failings", *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, Vol.2, Issue.2, 2002, s.17.

¹¹ SISON-KLEINER, s.159

hissedarları yöneticilerin kişisel çıkarlarına karşı koruma açısından büyük önem arz eder¹². Yönetim kurulu üyeleri arasında **iletişim ve koordinasyon sorunları özellikle** yönetim kurulu üyelerinin sayısı arttıkça ortaya çıkar¹³.

Kurul üye yeterliliğinden birisi olan **analitik düşünme**, bilgi toplama, detaylara vakıf olma ve problem analizinde yetkinliği ifade eder. **Stratejik algılama** ise, stratejik farkındalığı, vizyonu, hayal gücünü, yargılamayı, kararlılığı ve değişim yönelimli olmayı kapsar¹⁴. Daha etkin bir yönetim kurulu oluşturma önlemlerinden birisi olarak Sison ve Kleiner¹⁵ yönetim kurulu üyelerinin **özgeçmiş çeşitliliğini** arttırmayı önermektedir. Kurul etkinliğini arttırmada üyelerin davranışını direk etkileyen bir önlem olarak **üye kazançları** uzun vadeli teşvikler ile irtibatlandırılabilir¹⁶. Etkin olmak için yönetim kurulları işletme dışından gerekli kaynakları elde edebilecek kişilerden oluşmak zorundadırlar. Özellikle işletmede yönetici olmayan yönetim kurulu üyelerinin seçimi, işletmenin çevresi ile olan ilişkilerini yönetmede bir strateji olarak algılanabilir¹⁷. İşletmeye kaynak temini bağlamında **büyük müşteri ve tedarikçilerin yönetim kurulu üyelerini tanımaları** önem taşımaktadır. Hossain ve diğerlerinin¹⁸ naklettiği şekilde, Kurumsal Yönetimin Finansal

¹²F. ELLOUNI, ve J.P. GUEYIE, "Financial Distress and Corporate Governance: an Empirical Analysis", *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, Vol.1, Issue.1, 2001, s.21.

¹³T. EISENBERG, S. SUNDGREN ve M.T. WELLS, "Larger Board Size and Decreasing Firm Value in Small Firms", *Journal of Financial Economics*, Vol.48, 1998, s.37.

¹⁴ V. DULEWICZ, K. MACMILLAN ve P. HERBERT, "The Development of Standards of Good Practice for Boards of Directors", *Executive Development*, Vol.8, No.6, 1995, s.14.

¹⁵SISON-KLEINER, s.161.

¹⁶J.C. PARK, "Reengineering Boards of Directors", *Business Horizons*, 1995, s.65.

¹⁷C.M. DAILY, ve C. SCHWENK, "Chief Executive Officers, Top Management Teams, and Boards of Directors: Congruent or Countervailing Forces?", *Journal of Management*, Vol.22, Issue.2, 1996, s.191.

¹⁸M. HOSSIAN, A.K. PREVOST, ve R.P. RAO, "Corporate Governance in New Zealand: The Effect of the 1993 Companies Act on the Relation Between Board Composition and Firm Performance", *Pacific-Basin Finance Journal*, Vol.9, 2001, s.121.

Yönleri üzerine Mayıs 1992 tarihli İngiliz Komitesi raporunda “işletmede yönetici olmayan yönetim kurulu üye özellik ve sayısının, **bu üyelerin görüşlerinin kurul kararlarında önemli ağırlık taşıyacak şekilde olması gerektiği**” belirtilmiştir.

II. ARAŞTIRMA BULGULARI

A) ÖRNEKLEM ve VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Bu çalışmada yönetim kurulu etkinliğinin yönetim kurulu üyelerinin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. 2003 Nisan ve Mayıs aylarında Türkiye’de yerleşik 386 tane anonim şirkete uygulanan anket çalışması ile veri toplanılmıştır. Türk Ticaret Kanunu’na göre sadece anonim şirketlerde yönetim kurulu olduğu için çalışmada örneklem kapsamını bu işletmeler oluşturmuştur. Anket, işletmelerde yönetim kurulu üyesi olan kişilere uygulanmıştır.

Çalışmada işletme ve yönetim kurulu ile ilgili betimsel soruları takiben, literatür araştırmasındaki bulgular ışığında katılımcılara işletmelerindeki yönetim kurulu üyelerinin özelliklerini saptamaya yönelik 1(=kesinlikle katılıyorum) ile 5(=kesinlikle katılmıyorum) şeklinde 5’li ölçekli sorular yöneltilmiştir.

Anket daha önce de belirtildiği gibi anonim şirketlerin yönetim kurulu üyelerine uygulanmıştır. Bu şekilde, 386 anonim şirket yönetim kurulu üyesine anket 2003 yılı Nisan ve Mayıs aylarında yüz yüze görüşme yöntemi ile uygulanmıştır. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İşletme Bölümü son sınıf öğrencilerine anket formu dağıtılmış ve seçilen kritere uyan ulaşabilecekleri işletmelere anketi uygulamaları talimatı verilmiştir. Öğrenciler, uygulandıkları işletme tarafından kaşelenip imzalanmış anketleri geri getirmişlerdir. Örneklem, bu açıdan kolayda örneklem olarak nitelendirilebilir. Yüz yüze görüşme yöntemi ile anket uygulaması mektup veya faks ile yapılan anket uygulamasından kaynaklanabilecek düşük yanıt oranı sorununun da aşılmasını mümkün kılmıştır.

Anket formlarındaki veriler bilgisayar ortamında SPSS programı ile analiz edilmiştir. Çalışmada yüzde analizi ve değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bağımlılık ilişkisi olup olmadığını test etmeye yönelik olarak ortalama analizleri ile Anova analizi uygulanmıştır.

B) ÖRNEKLEMİN ÖZELLİKLERİ

Örnekleme oluşturan firmaların özellikleri Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Örnek Kitlenin Özellikleri

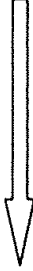
	<i>No</i>	<i>%</i>
<i>Yerleşim Yeri</i>		
Marmara Bölgesi	107	24.8
Ege Bölgesi	212	58.1
Akdeniz	29	7.5
İç Anadolu Bölgesi	16	4.3
Karadeniz	15	3.3
Diğer	7	2.0
<i>Faaliyette Bulunduğu Sektör</i>		
Motor, makine, ekipman	70	18.1
Gıda	49	12.7
Tekstil ve konfeksiyon	48	12.4
İnşaat ürünleri	40	10.4
Orman ürünleri	22	5.7
Mermer	21	5.4
Kağıt, ambalaj	17	4.4
Elektrik ürünleri	10	2.6
Tıbbi cihazlar	12	3.1
Hizmet	28	7.3
Döviz/bankacılık/sigortacılık	17	4.4
Diğer	51	13.2
Yanıt yok	1	0.3
<i>Toplam</i>	<i>386</i>	<i>100</i>

Örneklemedeki işletmeler başta Ege Bölgesi olmak üzere genellikle Türkiye’de sanayinin yoğunlaştığı batı tarafındadırlar. İşletmeler öncelikli olarak motor, makine, ekipman (%18.1), gıda (%12.7) ve tekstil-konfeksiyon (%12.4) olmak üzere farklı sektörlerde faaliyet göstermektedir.

C) YÖNETİM KURULU ETKİNLİĞİ

Yönetim kurulu etkinliği farklı şekillerde ölçülmektedir. Vafeas¹⁹ yönetim kurulu etkinliğini yönetim kurulu toplanma sıklığı ile ölçmüştür. Öte yandan Eisenberg ve diğerleri²⁰, yönetim kurulu etkinliğini kişisel harcamalarındaki artışı esas alarak kurul üyelerinin finansal performansı şeklinde ölçmüştür. Mevcut çalışmada yönetim kurulu etkinliğini ölçmede subjektif değerlendirme ölçüsü kullanılmış olup çalışmaya iştirak eden yönetim kurulu üyelerine “yönetim kurulu toplantıları verimlidir” ifadesini ‘kesinlikle katılmıyorum’ dan ‘kesinlikle katılıyorum’ a uzanan beşli ölçekte değerlendirmeleri istenmiştir. Yönetim kurulu toplantılarının etkinliğinin değerlemesine değin verilen yanıtlar Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3: Yönetim Kurulu Toplantılarının Etkinlik Düzeyi

		No	Ort.
Kesinlikle katılmıyorum		14	3.6
Katılmıyorum		20	5.2
Fikrim yok		22	5.7
Katılıyorum		159	41.2
Kesinlikle katılıyorum		169	43.8
Yanıt yok		2	0.5
Toplam		386	100

Tablo 3’ten görüldüğü şekilde, yönetim kurulu toplantılarının etkin olduğu ifadesine örneklemin %43.8’i kesinlikle katılıyorum sıklığını, %41.2’si ise katılıyorum sıklığını işaretlemiştir. Ancak %8.8 mertebesinde işletmede yönetim kurulunun etkin olduğu ifadesine katılım gösterilmemiştir.

Katılımcılara işletmelerinin yönetim kurulu üye özellikleri ile ilgili 12 ifadeye katılım düzeylerini 1’=Kesinlikle katılmıyorum’dan 5’=Kesinlikle katılıyorum’a uzanan ölçekte belirtmeleri istenmiştir. Yönetim kurulunun etkinlik düzeyinin yönetim kurulu özelliklerine

¹⁹ N. VAFEAS, “Board Meeting Frequency and Firm Performance”, *Journal of Financial Economics*, Vol.53, 1999, s.140.

²⁰ EISENBERG-SUNDGREN-WELLS, s.42.

göre değişim gösterip göstermediğini ortaya koymak için ANOVA testi uygulanmıştır. Tablo 4 ANOVA testi sonucunu, yanıt ortalamaları esas alınarak en çok katılım gösterilen ifadeden en az katılım gösterilene uzanan ifade sıralamasında sunmaktadır.

Tablo 4'ten de görüldüğü üzere, yönetim kurulu üyelerinin en çok katılım gösterdikleri ifadeler şunlardır: Yönetim kurulu üyeleri arasında güven derecesinin yüksek olması (4.44 ortalama), üyelerin görevlerinde yeterli özen göstermeleri (4.42 ortalama), yönetim kurulu üyelerinin yeterli geçmiş tecrübe ve deneyime sahip olmaları (4.39 ortalama), üyelerin görevlerinde gösterdikleri sadakat (4.31 ortalama), aynı zamanda yönetici olan üyelerin kararlarında objektif olmaları (4.15 ortalama), üyeler arasında iletişim ve koordinasyon konularındaki uyum (4.15 ortalama) ve üyelerin stratejik algılama konularında liyakat sahibi olmalarıdır (4.00 ortalama). İşletmede yönetici olmayan yönetim kurulu üyelerinin, aynı zamanda yönetici olan yönetim kurulu üyelerine göre yönetim kurulu kararlarında daha çok ağırlığı olduğu (2.85 ortalama) ve aynı zamanda yönetici olan yönetim kurulu üyeleri sayısında son yıllarda artış olduğu (2.58 ortalama) en az katılım gören ifadelerdir.

Tablo 4:Yönetim Kurulu Üye Özellikleri ve Yönetim Kurulu Toplantılarının Etkinlik Düzeyi İlişkisi

İFADELER	Grup	No	Ort.	SS	F değeri
Yönetim kurulu üyeleri arasında güven derecesi yüksektir	(1)	14	3.21	1.929	22.296***
	(2)	20	3.70	1.261	
	(3)	22	4.05	0.899	
	(4)	159	4.38	0.664	
	(5)	168	4.73	0.521	
	Toplam	383	4.44	0.825	
Yönetim kurulu üyeleri görevlerinde yeterli özen gösterirler	(1)	14	3.43	1.785	21.503***
	(2)	20	3.60	1.231	
	(3)	22	4.05	0.785	
	(4)	159	4.35	0.686	
	(5)	167	4.72	0.514	
	Toplam	382	4.42	0.805	
Yönetim kurulu üyeleri yeterli geçmiş tecrübe ve deneyime sahiptirler	(1)	14	3.64	1.646	10.628***
	(2)	20	4.10	1.294	
	(3)	22	4.00	1.069	
	(4)	157	4.27	0.713	
	(5)	169	4.65	0.619	
	Toplam	382	4.39	0.828	
Yönetim kurulu üyelerinin görevlerindeki sadakat düzeyi yeterlidir	(1)	13	2.77	1.922	15.634***
	(2)	20	3.90	1.165	
	(3)	22	4.00	1.069	
	(4)	158	4.30	0.763	
	(5)	165	4.54	0.711	
	Toplam	378	4.31	0.912	
Aynı zamanda yönetici olan yönetim kurulu üyeleri kararlarında objektifler	(1)	14	3.21	1.718	14.756***
	(2)	20	3.50	1.192	
	(3)	22	3.45	1.224	
	(4)	155	4.06	0.892	
	(5)	161	4.50	0.807	
	Toplam	372	4.15	1.006	
Yönetim kurulu üyeleri arasında iletişim ve koordinasyon konusunda sorun yaşanmaz	(1)	14	3.00	1.881	19.641***
	(2)	20	3.55	1.356	
	(3)	22	3.45	1.101	
	(4)	158	4.03	0.837	
	(5)	169	4.52	0.699	
	Toplam	383	4.15	0.971	

Devamı Var

Tablo 4'ün Devamı:Yönetim Kurulu Üye Özellikleri ve Yönetim Kurulu Toplantılarının Etkinlik Düzeyi İlişkisi

Yönetim kurulu üyeleri analitik düşünme ve stratejik algılama hususlarında liyakat sahibidirler	(1)	14	3.00	1.617	13.020***
	(2)	20	3.40	1.142	
	(3)	22	3.55	1.011	
	(4)	158	3.89	0.821	
	(5)	164	4.33	0.927	
	Toplam	378	4.00	0.993	
Büyük tedarikçiler ve büyük müşteriler yönetim kurulu üyelerini tanırlar	(1)	14	3.89	1.657	1.781
	(2)	20	3.45	1.356	
	(3)	22	4.05	0.950	
	(4)	159	3.91	1.054	
	(5)	167	4.11	1.234	
	Toplam	382	3.98	1.177	
Yönetim kurulu üyeleri farklı farklı özgeçmişlere sahiptirler	(1)	13	3.85	1.725	1.681
	(2)	20	3.65	1.226	
	(3)	22	3.27	1.352	
	(4)	158	3.92	1.046	
	(5)	167	3.93	1.273	
	Toplam	380	3.87	1.208	
Yönetim kurulu üyelerinin kazançlarının işletme performansından etkilenme derecesi yüksektir	(1)	14	3.36	1.906	2.886**
	(2)	20	3.10	1.410	
	(3)	22	3.59	1.098	
	(4)	157	3.88	1.094	
	(5)	164	3.91	1.187	
	Toplam	377	3.81	1.202	
İşletmede yönetici olmayan yönetim kurulu üyelerinin diğer üyelere göre yönetim kurulu kararlarında daha çok ağırlığı vardır	(1)	14	3.07	1.774	0.292
	(2)	19	2.79	1.437	
	(3)	21	3.10	1.446	
	(4)	151	2.81	1.269	
	(5)	159	2.86	1.471	
	Toplam	364	2.85	1.394	

Notlar

1. Ortalama 1(= kesinlikle katılmıyorum) ve 5(= kesinlikle katılıyorum) arasındaki beşli ölçeğin ortalamasıdır.
2. * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$.

Tablo 4'te görüldüğü gibi, yönetim kurulu üye özelliklerinin bir kısmı ile yönetim kurulu toplantılarının etkinliği arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır. Yönetim kurullarının etkinlik düzeyi yüksek olan işletmelerde şu üye özellikleri daha da belirgin

şekilde mevcuttur: yönetim kurulu üyeleri arasında güven derecesinin yüksek olması ($0.01 < p$), üyelerin görevlerinde yeterli özen göstermeleri ($0.01 < p$), yönetim kurulu üyelerinin yeterli geçmiş tecrübe ve deneyime sahip olmaları ($0.01 < p$), üyelerin görevlerinde gösterdikleri sadakat ($0.01 < p$), aynı zamanda yönetici olan üyelerin kararlarında objektif olmaları ($0.01 < p$), üyeler arasında iletişim ve koordinasyon konularındaki uyum ($0.01 < p$), üyelerin stratejik algılama konularında liyakat sahibi olmaları ($0.01 < p$) ve yönetim kurulu üyelerinin kazançlarının işletme performansından etkilenme derecesi ($0.05 < p$). Öte yandan, yönetim kurulu toplantı etkinliği şu faktörlere göre farklılık göstermemektedir: Büyük tedarikçiler ve büyük müşteriler yönetim kurulu üyelerini tanıması, yönetim kurulu üyelerin farklı farklı özgeçmişlere sahip olması, işletmede yönetici olmayan yönetim kurulu üyelerinin diğerlerine göre yönetim kurulu kararlarındaki göreceli ağırlığında ve aynı zamanda yönetici olan yönetim kurulu üye sayısındaki artıştır.

SONUÇ

Çalışma, yönetim kurulu toplantı etkinliğinin yönetim kurulu üye özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymayı hedeflemiştir. Bu amaçla 2003 Nisan ve Mayıs aylarında Türkiye’de yerleşik 386 anonim şirket yönetim kurulu üyesine anket uygulanmıştır.

Çalışma sonuçları yönetim kurulu üye özelliklerinin bir kısmı ile yönetim kurulu toplantılarının etkinliği arasında anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yönetim kurullarının etkinlik düzeyi arttıkça, yönetim kurulu üye özelliklerinden üyeler arasında güven derecesi, görevde yeterli özen, yeterli geçmiş tecrübe ve deneyim, görevde sadakat düzeyi, aynı zamanda yönetici olan üyelerin kararlarında objektiflik, üyeler arasında iletişim ve koordinasyon, analitik düşünme ve stratejik algılama hususlarında liyakat ve kazançlarının işletme performansından etkilenme derecesi önem kazanmaktadır. Fakat yönetim kurulu üye özelliklerinden farklı özgeçmişlere sahip olma, büyük tedarikçiler ve büyük müşterilerin yönetim kurulu üyelerini tanıması, işletmede yönetici olmayan yönetim kurulu üyelerinin yönetim kurulu kararında ağırlığı ve

yönetici olan yönetim kurulu üye sayısındaki artış; yönetim kurulu toplantılarının etkinliğinde hiçbir etki yapmamaktadır.

Çalışma; yönetim kurulu üyelerinin yaptıkları tüm işlemlerde birbirlerine güven duyan, işletmenin faaliyetlerine gerekli özeni gösteren, işlerinde yeterli tecrübe ve deneyime sahip olan, görevlerine sadakat gösteren, kararlarında objektif olan ve kişiler arasında iletişimi kuvvetli kişiler olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca yönetim kurulu üyeleri analitik düşünme yani problem analizinde yeterliliğe ve stratejik algılama yeteneğine sahip olmalıdırlar.

KAYNAKÇA

DAILY, C. M. ve C. SCHWENK, "Chief Executive Officers, Top Management Teams, and Boards of Directors: Congruent or Countervailing Forces?", *Journal of Management*, Vol.22, Issue2, 1996.

DEMİRAG, I. ve M. SERTER, "Ownership Patterns and Control in Turkish Listed Companies", *Corporate Governance: An International Review*, vol.11, Issue.1, 2003.

DULEWICZ, Victor, Keith MACMILLAN ve Peter HERBERT, "The Development of Standards of Good Practice for Boards of Directors", *Executive Development*, Vol.8, No.6, 1995.

EISENBERG T., S. SUNDGREN ve M.T. WELLS, "Larger Board Size and Decreasing Firm Value in Small Firms", *Journal of Financial Economics*, Vol.48, 1998.

ELLOUNI, F. ve J.P. GUEYIE, "Financial Distress and Corporate Governance: an Empirical Analysis", *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, Vol.1, Issue.1, 2001.

HOSSIAN, M., A.K. PREVOST ve R.P. RAO, "Corporate Governance in New Zealand: The Effect of the 1993 Companies Act on the Relation Between Board Composition and Firm Performance", *Pacific-Basin Finance Journal*, Vol.9, 2001.

JOHNSON, J. L., C.M. DAİLY, ve A.E. ELLSTRAND, "Board of Directors: A Review and Research Agenda", *Journal of Management*, Vol.22, Issue.3, 1996.

KORAC-KAKABADSE, N., A.K. KAKABADSE, ve A. KOUZMİN, "Board Governance and Company Performance: Any Correlations?", *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, Vol.1, Issue.1, 2001.

MAK, Y.T. ve Y. LI, "Determinants of Corporate Ownership and Board Structure: Evidence from Singapore", *Journal of Corporate Finance*, Vol.7, 2001.

PARK, J. C., "Reengineering Boards of Directors", *Business Horizons*, 1995.

PREVOST, A. K., Rao R. P. ve Hossain, M., Determinants of Board Composition in New Zealand: a Simultaneous Equations Approach, *Journal of Empirical Finance*, 9, 2002.

SISON, L. V. ve B. KLEINER, "Differences Between Company Officers and Company Executives", *Management Research News*, Vol.24, Issue.3/4, 2001.

VAFEAS, N., "Board Meeting Frequency and Firm Performance", *Journal of Financial Economics*, Vol.53, 1999.

WEIR, C. ve D. LAING, "Governance Structures, Director Independence and Corporate Performance in the UK", *European Business Review*, Vol.13, Issue.2, 2001.

ZANDSTRA, G., "Enron, Board Governance and Moral Failings" *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, Vol.2, Issue.2, 2002.