

MÜLKİYET SAHİPLİĞİNDEN KAYNAKLANAN YÖNETİM HAKKININ DEVİRİ AÇISINDAN POST-MODERN YÖNETSEL KONTROL YAKLAŞIMLARI VE STRATEJİLERİ

Adnan AKIN*

ÖZET

Küçük işletmelerde sahiplik ve yöneticilik tek elde toplanmıştır. Büyük ölçekli işletmelerde ise, fonksiyonel görevlerin fazlalaşması sonucu, işverenlerin yönetsel yetkilerini profesyonel yöneticilere devretmesi söz konusudur. Mülkiyet sahipliğinin yönetsel devriyle sonuçlanan bu süreci değerlendiren farklı yaklaşımlar vardır. Çalışmamızda, yönetsel devir sürecini konu edinen bu yaklaşımlar stratejiler, kontrol biçimleri, riskler, sorumluluklar ve avantajlar açısından incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Şirket Yönetimi, Yönetsel Kontrol Stratejileri.

GİRİŞ

Küresel rekabet, bilgi teknolojisindeki gelişmeler ve psikoloji biliminin yönetim dünyasında ağırlıklı olarak yer alması sonucu, işletmelerde işveren ile insan kaynakları arasındaki ilişkiler şekil ve boyut değiştirmiştir. Post-modern karakterdeki yeni paradigma ekonomi-psikoloji-sosyoloji kaynaklı değişim süreci oluşmuştur. Yaşanan değişim ve dönüşüm olgusu, işletme yönetiminde kavramsal, kültürel ve disiplinler arası etkileşimi kaçınılmaz ve sürekli kılmıştır. Modern işletmecilik anlayışı bağlamında, gerek işletme fonksiyonlarını oluşturan pazarlama, tedarik, halkla ilişkiler, yönetim, üretim vd. gibi süreçler ve gerekse yönetim fonksiyonlarını oluşturan planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol süreçleri açısından işletme sahiplerinin tüm sorumlulukları bir arada ve hukuکی/ekonomik sorunlar yaşamadan yönlendirmesi zorlaştırmaktadır. Bu durum, işletme sahiplerinin söz konusu süreçlerdeki yönetsel hakimiyetinin profesyonellerle paylaşılmasını gerekli kılmaktadır.

İşletme politikaları yönetsel kontrol teorilerinden yoğun olarak etkilenmektedir. Bununla birlikte, büyük işletmelerdeki yönetici-işletme sahiplerinin durumu, örgütün genel prensiplerinden ayrı olarak değerlendirilmelidir. Kurumsal açıdan bazı durumlarda, bir işletme için avantajlar oluşturmak ve sahip ya da ortaklar üzerindeki yönetim kararlarının sorumluluğunu azaltarak sahiplik¹ yetkilerini kısmak yoluyla yönetsel kontrol hakkının kullanımında değişiklikler yapmak gerekmektedir.

* Araş. Gör. Dr., Kırıkkale Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.

dir. Böylece, sahip ve yönetici arasında yönetsel uyumu sağlayarak, sahiplik yapıyla ilişkili dış etkileri sınırlanması mümkündür.

Allchian'a göre (Allchian,1977:1377) sahiplik hakkı, bir mal ya da hizmet üzerinde kontrol ve inisiyatifin serbest olarak sağlanabilmesine dayanmaktadır. Bu temelde düşünüldüğünde paradigma değişmelerine bağlı olarak farklılık gösteren büyük işletmelerin yönetsel yapılarında, merkezîyetçilikten uzaklaşma ve katılımçılık anlayışlarının yerleşmesi, modern işletme yönetiminde artık vazgeçilmez bir olgu olarak kabul edilmektedir. (Demsetz,1967:59). Bu olgu; ekonomi, hukuk ve yönetim disiplinlerindeki mülkiyet hakkına dayalı örgütsel ilişkileri doğrudan etkilemektedir. Buna bağlı olarak, sahiplik hakkının yönetsel devrini içeren ilişkilerdeki kontrol uygulamaları, işlevsel süreçlerin sürdürülmesi açısından, sahipler için destekleyici ve yönlendirici bir araç durumundadır.

TÜSİAD tarafından hazırlanan bir rapora göre (TÜSİAD,1993:29), dünya ekonomisindeki siyasi ve ekonomik gelişmeler Türkiye'deki özellikle büyük işletmelerin kurumsal koşullarını ciddi olarak etkilemektedir. Bu durum, doğal olarak, küresel ölçekli çalışan büyük işletmelerin yönetsel işleyişinde önemli yapısal ve işlevsel değişmelere neden olmaktadır. Söz konusu değişmeler, işletme büyüklükleri, hukuki-ekonomik yapı ve mülkiyet yapılarına göre yönetsel yeniden yapılanma ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Bu yönüyle, Türkiye'deki işletmelerde sahip-yönetici ilişkilerinden kaynaklanan çeşitli örgütsel-yönetsel sorunların varlığı ortadadır. Buradan hareketle, bu çalışmanın amacı, gelişmelerin-değişmelerin bir sonucu olarak, işletmelerdeki mülkiyet sahipliği hakkından kaynaklanan yönetsel devir ilişkilerini, mevcut yaklaşımlar olan vekalet, temsil ve çıkar ortaklığı gibi yaklaşımlara dayalı stratejiler bağlamında ve karşılaştırmalı olarak inceleyerek, değerlendirmektir. Bu inceleme ve değerlendirmedeki bir diğer amaç da, son zamanlarda yönetsel sorunlara ve ilişkilere yönelik bir açılım olan "kurumsal yönetim" anlayışının tabanını oluşturan söz konusu yaklaşımlardaki sistemin işleyişi hakkında, Türkiye'deki işletme sahiplerini bilgilendirmektedir. Bu bağlamda, söz konusu yaklaşımların öngördüğü stratejilerin işletmelerdeki yönetsel yapı ve işlevsel süreçlerde oluşturduğu kurumsal işleyiş, teorik-analitik perspektiften ve tanımlayıcı/sorgulayıcı yöntemle incelenecektir.

I. MÜLKİYET SAHİPLİĞİ KAYNAKLI YÖNETİM HAKKININ DEVRİNDE KONTROL SÜRECİ RİSKLERİ

Günümüz işletmelerindeki örgütsel yapılanmalarda çeşitli sınıflandırma türleri söz konusudur. Tüketim, üretim, üretim araçlarının mülkiyeti, işletme büyüklüğü, teknik özellikler, ekonomik çıkarların korunması ve hukuki yapılarına göre oluşturulan bu sınıflandırma biçimlerinden (Şimşek,1993:4; Alpugan vd.,1995:50; Tatar,1992:14) yola çıkılarak, organizasyon şemaları, hat-kurmay ilişkiler, merkezileşme dereceleri, kontrol alanları ve emir-komuta zinciri belirlenmektedir. Mülkiyet sahipliğinin yönetsel devriyle şekillenmiş sahiplik-yöneticilik ilişkilerinin² en ayırt edici özelliği, yetkilendirilen profesyonel yöneticinin hem

işletme ve kendi çıkarlarını gözeten duyarlılığa sahip olması, hem de işletme sahibinin kontrolüne bağlı olmasıdır.

Diğer taraftan, işletme sahiplerinin (mülkiyet sahipliği) varlıklar üzerindeki hakları, onları kullanarak kazanç elde etme ve varlıkların tasarruf hakkını elde buldurmaktır³. Öte yandan, işletme sahipliğinden kaynaklanan mülkiyet hakkının gerek elde edilmesi gerekse yönetsel devri bir değişim işlemini gerekli kılmaktadır. Mülkiyet hakkının yönetsel devri ekonomik bir temele dayanmaktadır. Sahiplerin mülkiyet haklarını devretmeleri, bu hakka sahip olmaktan kaynaklanmaktadır. Küçük işletmelerde sahiplik ve yöneticilik tek elde toplanmıştır. Büyük ölçekli işletme konumundaki işletmelerde ise, fonksiyonel sorumluluk ve görevlerin fazlalaşması sonucu yönetsel yetkiler profesyonel yöneticilere devredilerek, hem sorumluluklar hafifletilmeye hem de daha uzman kişilerce bu görevlerin yürütülmesi sağlanarak avantajlardan yararlanılmaya çalışılmaktadır.

Buna göre, işletme sahipliğinin (mülkiyet hakkı) yönetsel devrinden kaynaklanan ilişkilerin iki farklı sonuca yol açmakta olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuçlardan ilki, işletmelerdeki mülkiyet yapısına göre yapılandırılmış yönetsel anlayışlara, ekonomik ve sosyal odaklı olmak üzere olmak üzere iki faktörün kaynaklık etmekte olduğudur. Schoorman ve arkadaşlarına göre (Schoorman vd., 1997:21), bu kaynaklardan ekonomik odaklı yaklaşımlar bireyci, fırsatçı ve çıkarıcı bir temele dayanmakta iken; sosyal odaklı anlayışlar, grup-örgüt özelinde belli sayıda bireyler topluluğunun toplumsallaşmasını referans almaktadır. İki kaynağın temelinde yer alan psikolojik yaklaşımlar ise, işletmedeki bireylerin iç dünyasındaki değişim ve etkileşimi, öncelikli belirleyici olarak kabul etmektedirler. Görülmektedir ki, birey ya da gruplardaki ekonomik ve sosyal süreçlerin kaynağında psikolojik süreçler ağırlıklı olarak belirleyicidir.

İkinci sonuç ise, yönetsel yetkilendirme ve güçlendirme olgularının, işletmelerdeki örgütsel yapıyı belirleyen unsurlar arasında yer alan kontrol, merkezileşme, formalleşme, kurmay işleyiş, yürütme ve komuta şekli, iletişim kanalları ve işleyiş şekillerinde (Koçel, 1997:118), günümüz koşullarında, mülkiyet hakkının devri açısından farklılıklar ortaya çıkaracağıdır. Bunun sonucu olarak, işletmelerdeki iç ilişkiler açısından personel, dış ilişkiler açısından ise müşteriler için sürekli ve bağlılık esasına dayalı sahiplik-yöneticilik ilişkisini içeren geliştirilmiş kontrol sistemlerine gerek duyulmaktadır. Bu gereklilik, yönlendiricilik açısından temsil, vekalet veya çıkar ortaklığı esasına dayalı farklı bir liderlik anlayışını beraberinde getirmektedir (Colby and Alkon, 1991:70). Bilinen liderlik anlayışlarından farklı olarak, işletme sahipliği karakterine göre şekillenmiş olan bu tarz liderlik biçiminde, bireyler, örgütsel konumlarından kaynaklanan güçlerini, sorumluluk sahibi bir role yöneltmektedirler. Bu tarz bir yönetsel yapılanma beraberinde bir dizi riski de getirmektedir. Nitekim, Block'a göre (Block, 1993:108), bu risklerin oluşması, örgütsel amaçlara bağlılık ile personelin bireysel çıkar ilişkisinin bir çatışma alanı oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, bir işletmedeki insan kaynakları uygulamalarında, birim yöneticileri ile işletme sahipleri arasında performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin işleyişine ilişkin anlaşmazlıklar ve değerlendirmeye farklılıkları bir çatışma nedeni dolayısıyla olabilmektedir. Bu durum bir

işletme geleceği açısından bir risktir. Bununla birlikte, genel olarak, Williamson'a göre (Williamson,1984:1207), hukuki-ekonomik koşulları dikkate alan herhangi bir işletmedeki her bir personel ile ilgili terfi, mali ve sosyal statü gibi değerlendirmeler yöneticiler ile sahipler arasında profesyonel yönetim anlayışı çerçevesinde yapılmaktadır.

Risk algılamalarıyla ilgili diğer bir değerlendirme de, Cramton'dan gelmektedir. Cramton, işletmelerdeki yönetici-sahip arasındaki örgütsel ilişkilerde üç temel yönetsel risk boyutuna vurgu yapmaktadır (Cramton, 2003): Bunlardan ilki, işletme ile ilgili uzun süreli hedef belirleyen yönetim ile sahipler arasında yönetsel güç kullanımından kaynaklanan çıkar paylaşımında sorunların ortaya çıkma ihtimalinin var olmasıdır. İkincisi, sahip ya da hissedarların, bazen, hem personel ilişkileri hem de personelin görevleri-sorumlulukları açısından moral tehlikeleri ve işletmede oluşabilecek konjonktürel sorunları bahane ederek daha otoriter davranış kalıplarını geçerli kılınmaya çalışılmasıdır. Sonuncusu ise, işten ayrılma ya da uzaklaştırılma gerçeğine göre, yöneticilerin rasyonel ve profesyonel olmayan bazı tutum ve ilişki sergilemelerinin söz konusu olmasıdır. Görüldüğü üzere üç risk unsurunda da işletmenin uzun süreli faaliyette bulunmasını engelleyici olumsuzluk faktörleri mevcuttur.

Diğer taraftan Keasy'a göre (Keasy,1997:67), mülkiyetin yönetsel kontrol hakkı ile mülkiyet sahipliğinin devri hakkın birbirinden ayrı değerlendirilmelidir. Mülkiyet hakkını elinde tutan sahip/ortak/hissedar, kendi çıkarları açısından sahip olduğu işletmenin faaliyetler sonucu kar ve zarar etme ihtimalini sürekli göz önünde bulundurmaktadır. Yönetsel kontrol devrinde sahibin yöneticiden beklediği iyi bir işletme yönetimi göstermenin yanında karlı bir işletmeye sahip olmaktır. Bu olgu, yöneticinin işlemlerinde en önemli sorumluluk alanıdır ve aynı zamanda gelecekte neler olacağı yönetici açısından önemli bir risk unsurudur.

Risk faktörünü işletme yönetiminde dikkate aldığımızda, vekalet teorisindeki yönetim anlayışı ve stratejileri daha avantajlı bir görünüm vermektedir. Çünkü, Davis'e göre (Davis,1997:9), kendi çıkarlarını öncelikli olarak düşünen yöneticiler, gerek sahip gerekse işletme personeline yönelik ilişkilerin şekli, boyutu ve dayanaklarını belirlemeyi sorumluluk olarak kabullenmektedirler. Bununla birlikte, Donaldson ve arkadaşları ise (Donaldson vd.,1997: 21-23), vekalet teorisine göre düzenlenmiş olan yönergeleri, yönetim mekanizmalarının işleyiş sürecindeki yönetici çıkarlarını çeşitli risklere karşı bir teminat olarak kabul etmektedirler. Çalışma yaşamının genel koşulları dikkate alındığında koşullarında temsil yaklaşımındaki mülkiyet kaynaklı yönetim yönergelerinin risklerini işletme sahibi çoğunlukla almak istememektedir. Bununla birlikte, sahipler ile yönetim arasındaki temsil kontratında, temsilcinin katlanacağı risk düzeyi belirlenmelidir.

II. MÜLKİYET SAHİPLİĞİNİN YÖNETİMİ HAKKINA GÖRE YÖNETSEL KONTROL YAKLAŞIMLARI

Literatür açısından değerlendirildiğinde, mülkiyetin yönetsel devri ile ilgili çalışmaların başlangıcı, Selznick'in 1957'deki kurumsallaşmayı incelediği çalışması ve Mace'nin 1971'deki yöneticilerin yönetsel mekanizmalarını incelediği yönetsel hegemonya araştırmasına dayanmaktadır (Hung, 1998:105). Diğer çalışmalar ise; işletmenin dış çevresinin örgüt yapısı ve işleyişine etkilerinin incelediği Pfeffer ve Saleznick'in 1978 yılındaki araştırması; Freeman'ın 1984 deki işletme yönetiminde geçerli yönetici-işveren ilişkilerinin hukuki boyutunu incelediği çıkar ortaklığı (stakeholder) teorisi çalışmaları bu alandaki diğer dikkate değer çalışmalardır. Bu araştırmaların yanında, yakın zamanlarda ekonomik gelişmelerin hukuki sonuçlarının işletmelerde çeşitli çatışma ortamları doğurması nedeniyle bu boyutu inceleyen yeni yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Bunlardan birisi olan mülkiyetin yönetsel kontrolünün işletme sahipleri tarafından profesyonel yöneticiye devrinin incelendiği vekalet (agency) teorisi araştırma, 1983 de Meckling ve Jensen tarafından yapılmıştır (Meckling and Jensen,1994:17). Karar alma süreçlerindeki bağlılık ilişkilerini araştırıldığı 1990'daki Donaldson'un temsil (stewardship) teorisi çalışması (Donaldson,1990:8) ile, Tricker'in 1994 de örgüt iç çevresindeki yönetsel kontrol ilişkilerindeki süreci inceleyen çalışmaları diğer önemli araştırmalardır.

İşletmelerdeki sahip-yönetici ilişkilerinin hem kendi içinde hem de kamuya dönük yüzünde, iki taraf arasında yapılan sözleşmelerle gerçekleşen kontrol ilişkileri söz konusudur⁴. İşletmelerdeki işlevsel süreçler bağlamında, mülkiyet sahipliği-yöneticilik ilişkilerini, kontrol boyutları ve türlerine göre inceleyen Williams'a göre (Turnbull, 1997:92), işletme sahipliği kaynaklı yönetsel kontrole ilişkin dört yaklaşımdan bahsetmek mümkündür. Bunlar: Vekalet (Agency), temsil (Stewardship), çıkar ortaklığı (Stakeholder) ve siyasi yaklaşımlarıdır. Bununla birlikte, Schoorman'a göre (Schoorman vd.,2001:21) özellikle temsil ve vekalet yaklaşımları işletme yönetimlerinde daha etkili ve geçerli bir yere sahiptir.

A. VEKALET (AGENCY) TEORİSİ

Modern işletmeciliğin ortaya çıkışında, sahiplik ile işletmenin yönetsel kontrolü arasında bir ayırım olmuştur. Profesyonel yöneticilerin artan ekonomik ve yönetsel yükümlülükleri yönlendirebilme yetenekleri sayesinde, sahiplerin beklentilerinin ötesinde gelişme kaydedilmesi dolayısıyla, artık, işletmelerde yönetsel yetki devri vazgeçilmez bir tercih durumundadır. Örneğin, vekalet teorisindeki insan modelinde, birey, kişisel faydayı maksimize etmeyi planlayan bir rasyonel temel üzerine oturtulmuştur. Cramton'un vekalet teorisine ilişkin olarak ileri sürdüğü yaklaşımda (Cramton, 2003) ise, hem vekil hem de işletme sahibi mümkün olan en az harcamayla en çok faydayı elde etmeye çalışmaktadırlar. İşletme sahipleri, menfaatleri gereği en uygun olanı tercih etmek durumunda olduklarından, işletmelerin yönetimlerini kendileri üstlenmektedirler.

Menkul ya da gayri menkul varlık sahibinin, mülkiyetin yönetsel kontrolüne ilişkin olarak yetki verdiği profesyonel yöneticiler, ahlaki açıdan işletme sahibinin menfaatlerini korumakla yükümlüdürler. Munshi'ye göre (Munshi, 2003), yöneticiler profesyoneldirler ve bireysel amaçlarını da anlaşma hükümlerine uygun olarak yerine getirmektedirler. Modern işletmelerdeki gerek vekil-yönetici ve gerekse sahipler bireysel çıkarları gereği türlü fırsatları değerlendirerek motive olmaktadır. Sonuçta, mülkiyet sahipleri, faydalarını en uygun şekilde sağladıkları yönetim düzenlemelerine uygun şekilde, çeşitli fırsat alanlarına yatırım yapmaya yönelmektedirler.

Vekalet teorisinde, yapılan kontrata uygun olarak işletme sahibi ile yönetici arasında bir kontrol ilişkisi söz konusudur. Bu yönüyle, vekalet teorisi uygulamalarında hem sahiplerin menfaatlerini korumak hem de vekillik maliyetlerini azaltmak için vekil-işveren ilişkisine paralel olarak ücret planlaması ve kademeli yönetim yapıları gibi çeşitli mekanizmalar geliştirilmiştir (Schoorman vd., 1997:23). Buna göre, ilk mekanizma, eğer vekil konumundaki yönetici, sahibinin beklediği örgütsel amaçları başarıyla gerçekleştirebiliyorsa karşılığında belli bir ücret kazanabilmelerinin söz konusu olmasıdır. Bunun sonucu, mülkiyet sahibinin beklentilerini gerçekleştiren ve onunla uyumlu bir yönetsel ilişki sergileyen yöneticiler motive olmaktadır. Bunun yanında, vekil, teşvik planları sayesinde önemli bilgi avantajlarına, örgütsel işleyişi sürdürmeye ve düzenliliğini korumaya daha istekli olmaktadır. İkinci mekanizma ise, işletme ya da mülkiyet sahiplerinin, performans hedefleri ve performans kriterlerini dikkate alarak yöneticileri kontrol etmelerinin var olmasıdır.

Donaldson ve arkadaşlarına göre (Donaldson vd., 1997:33), vekalet teorisinde geçerli yönetsel uygulama farklılıklarından birisi, işveren ve yönetici arasında risk unsurlarından kaynaklanan çatışmaların var olmasıdır. Bu nedenle kontrol tarzı ve biçimi belirtilmemelidir. Yine, bu teoriye göre, eğer işverenin yönetici üzerinde kontrolü çeşitli koşullara bağlı kılınmış ise bütünüyle karar verebilme yetkisi duruma göre değişebilecektir. Bunun sonucunda mülkiyete dayalı yönetsel ilişkilerde bazen sahiplerin bazen de yöneticilerin ağırlıklı yönlendirme gücü olacaktır. Yaklaşımın kritik noktası, ortakların vekile yetki devretmesidir.

İşletme yönetiminde, sahiplikten kaynaklanan diğer bir sorun, yapısal kurallar ve motive edici çalışma etkinliklerinin uyumu ile ilgilidir. Üniter yapıya sahip işletme yönetimindeki yasal ve düzenleyici sistemin, işletme sahipleri tarafından yürütülmesinin gerekli olduğunu ifade eden Turnbull'a göre, profesyonel yönetici, bazen, örgütsel amaçlardan (sahiplerin çıkarları) çok kendi çıkarlarını gözetme eğiliminde olabilmektedir. Bunun bir sorun teşkil etmesi kaçınılmazdır. Böylesi bir durumda sahipler kötü yönetim uygulamalarından sorumlu tuttıkları vekile yetkiyi sınırlamaktadırlar (Turnbull, 1997). Görüldüğü üzere, vekalet teorisinde, sahiplerin vekilin potansiyel kayıplarını giderecek düzenlemeler söz konusu olabilmektedir. Bu yaklaşım uygun koşullarda işletildiğinde özellikle ücret sisteminin sağlıklı işlemesine yaramaktadır.

Vekalet modeli, örgütsel yapı ve ilişkilere göre değerlendirildiğinde, yönetici davranışları üzerinde belirleyici olmaktadır. Bunun bir sonucu, karar verme sürecinde yetkili bir organ olan yöneticilerin uygulamalarının çeşitli yönetsel sorunlara yol açabilmeleridir. Örneğin, yöneticinin psikolojik durumu bir risk faktörü olabilmektedir. Yönetici çıkarıcı bir tutumla mevcut durumun kontrolünü elinden bırakmak istemeyebilir. Bu durumda, iki tarafın beklentileri ilişkiler açısından azaltılmış ve vekalet maliyetlerinin kontrolü zorlaştırılmış olmaktadır.

B. TEMSİL (STEWARDSHIP) TEORİSİ

Temsil teorisinde, örgüt yapısının yeni baştan bir düzenlemeye tabi tutulduğu ve sorumlulukların yeniden oluşturulduğu bir hukuki-ekonomik düzenleme söz konusudur. Bu durumun, vizyoner liderlik anlayışının daha ötesinde reformist anlayışa sahip olduğunu ifade eden Block'a göre (Block, 1993:245), temsil yaklaşımı, aynı zamanda, sahiplerin ilgi ve birikimlerini uygun yönde ve tarzda harekete geçirmek için motive olan yöneticilerin durumlarını açıklayan, temelde psikoloji ve sosyolojiye dayanan bir teoridir. Temelinde, çıkar davranışları kriter olarak alınmıştır; bireycilikten çok, faydacı bir karakterle kolektif ve örgütsel davranışları tercih eden yönetici modelinin varlığı görülmektedir.

Bu davranış tipleri arasında bir tercih yapıldığında, temsilci davranışlarının, örgüt çıkarlarına aykırı olmaması ve işbirliğine önem veren yönüyle, yalnızca kendi çıkarlarını önceleyen davranışlara endeksli bir boyuta sahip olmadığı görülür. Donaldson'a göre, bu şekilde bir davranışla gerek işletme sahibi gerekse temsilcinin çıkarları paralellik olmayabilir. Hatta, temsilci, işbirliği davranışından daha fazla bir fayda algıladığı için rasyonel davranışlara da yönelebilmektedir (Donaldson vd.,1997:24). Bu durumda, sahiplerin çıkarları için çalışan yönetici açısından motive olma, yönetme ve sorumluluk alma bir prensip haline gelmektedir. Yaklaşımın temelinde profesyonel yöneticilerce, sahiplerin kazançlarını koruma çabaları önem kazanmaktadır.

Sahip-yönetici ilişkilerini içeren temsil sürecinde, taraflar arası ilişkiler tercihlere bağlı olarak şekillenmektedir. Turnbull'a göre, eğer yönetici kar amaçlı olmayan işletme için sahibine ait mali ve aynı tüm kaynakları daha da arttıracak yönetim uygulamasına yönelirse ödüllendirilmektedir. Dışardan kontrol görevi yapmakta olan organlar (ortak-hissedar) tarafından yöneticilere, bireysel amaçlarını gerçekleştirecek fırsatların verilmesi yoluna gidilmektedir. Bunun için gerekli yetki paylaşımının düzeyi, sahip ya da ortaklarca yetkili kurullarda kararlaştırılmaktadır (Turnbull,1997). Burada hedeflenen, işletme örgütünün performansını başarılı bir şekilde geliştiren temsilcinin, hem çalışma gruplarını tatmin etmesini ödüllendirmek, hem de grupların örgütsel varlıklarını arttırmalarını sağlamaktır.

Bir lider pozisyonuna sahip olduğunu söyleyebileceğimiz temsilci, işletmenin örgüt dokusunun yeniden yapılandırılmasında, yeni değerler ve düşünceler üretmek yönetsel etkinlikler gösterebilmektedir. Yönetici-temsilci, işletme amaçlarının, gücünün, varlıklarının korunması ve istenen doğrultuda yönlendirilmesinde

belirleyici rol oynamaktadır. Bu amaca yönelik olarak, örgütsel işleyişi sürekli kılma çabalarında Block (Block, 1993:202), değişim mühendisliği, kademe azaltma, sürekli gelişme, küçülme ve yalın örgütlenme gibi yöneticinin yeni yönetim teknikleriyle yeni baştan yapılandırma çabalarını gerekli görmektedir.

Karakterize edilmiş böylesi bir güç dengesine göre, işletme sahiplerinin yönetsel temsilciliği rolünü üstlenmiş yöneticinin, bir öğretici ya da eğitici gibi davranışlar göstermediğini belirten Mitzberg'e göre (Mitzberg, 1996: 76), temsilcinin yönetsel süreçlerde bir lider donanımına sahip olması da farklı bir önem sahiptir. Bu vizyon iki aşamalı bir süreci gerekli kılmaktadır: Birincisi, işletme misyon ve amaçlarını belirleyecek temsilcinin konumu; diğeri ise, yetkilendirdikleri temsilci için sahiplerin yönlendirici konumudur. İlki, başkaları üzerindeki bir kişinin etkisinin olmasından; ikincisi, işletmenin daha geniş misyonu için kişisel bağlılık ve kişisel amaç duygusundan ortaya çıkar. Hem sahipler hem de yöneticiler bir temsilcilik ilişkisini tercih ettiklerinde oluşan durum, grubun performansını arttırmak için düzenlenen gerçek bir sahiplik-temsilcilik ilişkisidir ve yönetici, bir temsilcinin psikolojik profiline sahiptir. Böylece kazanılan fayda örgüt amaçlarıyla uyumlu hale gelmiş olmaktadır. Benzer şekilde, sahipler, bir bağlılık ilişkisi içinde yönlendirme ile sonuçlanan temsilci ilişkisi yaratmayı tercih etmektedir. Bu uyum durumu, örgütsel verimliliğe olumlu yansımaktadır.

Temsil yaklaşımı teorisyenleri, bir vekilin işletme etkinliklerindeki performansının, görevine bağlı olarak, yapısal ortamdan etkilenip etkilenmediğini tartışmaktadırlar (Schoorman vd., 1997: 29). Bu teorisyenlere göre, yöneticinin motivasyonel durumu, temsil teorisindeki insan modeline uyuyorsa, yönetim sürecinde bu yönetici uygulamaları tercih edilebilir. Bunun yanında, bireyci karakteri öncelikli olan bir temsilciden örgütcü bir davranış beklemek, örgütsel amaçlarla uyumlu davranışlar sergileyerek motive olmasıyla mümkündür.

Temsil teorisinin temelinde yatan bir varsayıma göre (Donaldson vd., 1997:26), sahiplerin çıkarıyla paralellik gösteren bir temsilci davranışı her dönem gereklidir. Bu gereklilik, Donaldson ve arkadaşlarına göre, yönetimde kendilerine yetki ve ayrıcalık verildiğinde işletme amaçlarına ağırlık veren temsilci çabalarının kolaylaştırılmasından kaynaklanmaktadır. Ancak, bu tür bir yapı, vekalet teorisindeki insanın etkinliğini azaltabilmektedir. Bununla birlikte, temsil modelindeki insan anlayışında, temsilcilerin bireysel amaçlarından çok örgütsel amaçlara ulaşmak istedikleri için faydalarını maksimize etme niyetleri söz konusudur. Bunun sonucunda, yöneticiler, işletme sahipleri tarafından sıradan biri gibi çalıştırılma endişesi olmadan strateji belirleyecek yetkiye sahiptir ve tüm işletme etkinliklerinden kesin olarak sorumludurlar.

Bu teori, temsilcinin davranışlarının örgütsel amaçlara ulaştırıcı bir zemine sahip olmasını öngörmektedir. Çünkü, örgütsel amaçlara ulaşılmışlık ve işletme sahibinin beklentileri arasında tatmin olma açısından güçlü bir ilişki olması önemli noktadır. Temsilci, işletme performansını göz önünde bulundurarak, hem sahiplerin hem de kendisinin çıkarlarını korumaktadır. Bu davranış biçimi sahibin yöneticiden

bir beklentisidir. Böylece, temsilci, heterojen yapıdaki örgütlerde farklı beklentilerdeki ortakların amaçlarını uyumlaştırmayı hedeflemektedir.

C. ÇIKAR ORTAKLIĞI (STAKEHOLDER) TEORİSİ

Karşılıklı bağımlılığın söz konusu olduğu günümüz işletmecilik anlayışında, müşteriler, işletme çalışanları ve üreticiler gibi çeşitli gruplar arasındaki risk alma ve kontrol ilişkileri oldukça önemli yer tutmaktadır. Bu ilişkiler, sahipler ile çıkar ortağı durumundaki yöneticiler arasında bir stratejik bağımlılık doğurmaktadır. Bu bağımlılık yeni yönetsel sistemlerin uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Çıkar ortaklığı sistemi, işletmelerdeki çeşitli faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecinde geçerli olan ve sahip ile yönetici arasındaki yasal ve sözleşmeye dayalı çalışmayı kapsayan yönetimi gerekli kılmaktadır. Bu sistemde, mal ve hizmet üretiminin ortaya çıkardığı yeni değerler ve zenginlik yaratılmasının gerek yönetici gerekse işletme sahiplerine olan katkıları değerlendirilmektedir.

Jones'e göre (Jones, 1998:416), çıkar ortaklığı teorisi deneysel-tanımlayıcı, araçsal ve normatif olmak üzere üç tür alt yaklaşıma sahiptir. Deneysel form, sahiplerin ve yöneticilerin karşılıklı davranışları ile ilgili açıklayıcı bilgileri içermektedir. Araçsal form, sahip ile yöneticilerin her ikisini de belli yönde davranmaya iten nedenleri incelemektedir. Normatif yaklaşım ise, yönetici-sahip ilişkilerindeki ahlaki boyutu incelemektedir.

Bu yaklaşıma göre, çıkar ortaklarının lehine olacak şekilde mülkiyet hakından vazgeçerek, yatırımcılara kısa vadeli yüksek kazanç sağlayacak vergi tekniklerini uygulama temelinde düşünen Turnbull, işletmenin yönetsel kontrolünü çıkarıcı yöneticilerle yatırımcılar arasında paylaşmıştır (Turnbull, 1997). Bu bağlamda, Mcintosh ve arkadaşlarının değerlendirmesine göre, kendini yönlendirici olarak sosyal sorumluluğu kabullenen işletme yönetimleri işlevsel süreçlerde çıkar ilişkisini hedeflememektedirler (Mcintosh vd., 1998: 51). Oysa, bu yaklaşımın temelinde elde edilen kazançla yönelik paylaşım anlayışı yönetim düzeyindeki tartışmaların azaltılmasını sağlayıcı niteliktedir. Hatta, örgütsel çaptaki tüm sahip-yönetici ilişkilerinin kazan-kazan anlayışına dayalı bir çıkar çerçevesine oturtulması söz konusudur.

D. SİYASİ YAKLAŞIM

Bu yaklaşıma göre (Turnbull, 1997), işletmedeki güç ve otorite ilişkileri, yönetimde insiyatif sahibi olan sahipler ve yönetici arasındaki imtiyaz ve kazanç paylaşımını, örgütsel pozisyonların göz önünde bulundurulmasıyla düzenlenmektedir. Diğer önemli nokta da, yönetsel kontrol araçlarını elinde bulunduran personelin oy desteğiyle, yönetim politikalarının aktif olarak sahipler tarafından yönlendirilmesine zemin oluşturulmasının mümkün olmasıdır.

III. YÖNETSEL KONTROL YAKLAŞIMLARINI AYIRT EDİCİ FAKTÖRLER/ÖZELLİKLER

Jensen'e göre, mülkiyet hakkının yönetsel devri açısından birbirleriyle bağlantılı olan yönetici-sahiplik ilişkisinin yöntemini açıklayan çeşitli psikolojik ve durumsal faktörler vardır (Jensen and Mecklin,1994:12). Bu faktörleri işletmenin yapısı, faaliyet türü, koşullar ve yöneticilerin kişisel özellikleri olarak ifade etmek mümkündür. Luthans'a göre (Luthans, 1997:101) örgütün ilgi alanına giren tüm ilişki ve etkileşim biçim ve tarzlarının tam olarak neye vurgu yaptıklarını anlayabilmek için, bu alana ait kavramlarla izahı önem taşımaktadır. Bu nedenle, konuyu, davranış bilimi terminolojisinde yer alan bağlılık, motivasyon, otorite, güç ve kimlik vs. gibi belli başlı bazı kavramlara göre konuyu değerlendirmek, konuyu daha anlaşılabilir kılacaktır. Schoorman'un yaklaşımındaki, psikolojik ve durumsal faktörler söz konusu kavramlar açısından aşağıda teorik olarak analiz edilecektir.

A. PSİKOLOJİK FAKTÖRLER

Yaklaşımlar arasındaki en köklü ayrım noktası, psikolojik boyuta ilişkin "insan modeli"ne bakışlarını içermektedir. Vekalet teorisine göre, çalışanların davranışları ekonomik rasyonellik temeline dayanmaktadır ve psikolojik değerlendirmeler çerçevesinde insan davranışlarını açıklayıcı olarak ekonomik insan bakışı esas alınmıştır. Bireylerin potansiyelini tam kullanabilmesinde geçerli olan ekonomik bakış açısından yola çıkarak, gelişme ihtiyacı ve çabasındaki bireyi geliştirmek, buradaki ana hedeftir.

Donaldson ve arkadaşlarının ileri sürdüğüne göre, stratejist Argriys, (Donaldson vd., 1998: 26), bu tarz bir ekonomik bakış açısına göre şekillenen işletme faaliyetlerindeki sahiplerin/ortakların yönetim süreçlerindeki otoriter tutumlarının, yöneticilerin işletmeyi daha da içselleştirme çabalarını da engelleme riski taşıdığını ileri sürmektedir. Böyle bir davranışın temelinde, üst düzey bireysel beklentilerin yaratılabilmesi isteği yatmaktadır. Böylece, isteklerine olumsuz karşılık bulan yöneticiler tepkisel bir davranış olarak örgütsel yapıda saldırgan davranışlara yönelebilirler. Bu yaklaşım, temsil teorisi insan modelinin esası olarak görülebilir (Donaldson and Preston, 1995:71-73). Bununla birlikte, çıkar ortaklığı teorisindeki yaklaşıma göre, yöneticilerin, örgüte fonksiyonel katkılarının sağlanması öncelikli hedeftir.

Diğer taraftan Mayer ve arkadaşlarının ileri sürdüğüne göre ise (Mayer vd., 1991:33), tüm teorilerde geçerli olan örgütsel ilişkilerdeki güç, kimlik ve motivasyon unsurlarını sorgulayıcı değerlendirmeler söz konusudur. Bu değerlendirmelere göre, yönetsel kontrol sürecinde, yöneticilerin, örgütsel amaçları belirleyen değerleri, bağlılıkları ve kimlikleri olmaktadır. Bunun bir sonucu olarak sahipler/ortaklar, yöneticilerin temsil teorisi koşullarına göre şekillenen güç etkisi düşük ve daha toplumcu bir yapı üzerine şekillenmiş olan kültür, güven ve bağlılığı esas alan çabaları desteklemektedir. Bu değerlendirmelerdeki geçerli etkileşim süreçleri aşağıdaki şekilde işlemektedir:

1. Motivasyon

Mülkiyete bağlı sahipliğin yönetsel devrinden kaynaklanan düzenlemeleri irdeleyen teoriler arasındaki temel farklılık, içsel motivasyona karşılık dışsal motivasyona odaklı bir anlayış temelinde sahip olmalarıdır. Latore ve arkadaşlarına göre, işletmelerde farklı amaçlara ulaşmak isteyen personelin çokluğu, onların bu amaçlara ulaşmak için harcaacakları çaba ve performansı olumsuz olarak etkilemektedir (Latore vd., 1979: 826). Motive edici unsurlar dikkate alındığından, hem sahipler hem de yöneticilerin algılama farklılıkları öne çıkmaktadır.

Yaklaşımlar açısından bakıldığında, vekalet teorisine göre, dışsal ödüller gözle görülebilir ve değiştirilebilir bir değere sahiptir. Bu dışsal ödül şekli ödül sistemleri için bir temel kabul edilir ve vekalet teorisi için bir kontrol mekanizması sunmaktadır. Örneğin, Schoorman ve arkadaşlarına göre (Schoorman vd.,1997:31) bir işletme sahibi, kendine çalışan bir yöneticiden yararlanmak için koşullara bağlı olarak parça başı ödül sistemi oluşturabilmektedir. Temsil yaklaşımında ise, koşullara bağlı olarak, söz konusu ödüllendirme kriterinde değişiklikler gerçekleşmektedir. Öyle ki, miktar olarak ölçülemeyen içsel ödüllere odaklanma söz konusu olabilmektedir. Bu ödüller, gelişme, başarıma, kendini gerçekleştirme ve sosyal ilişkiler kurma gibi fırsatları içermektedir.

Temsil teorisinin altyapısının, örgüt adına çalışmakla motive olan bireyler için gözle görülebilir ödüllerle güçlendirilmiş olduğunu dile getiren Donaldson'a göre bu ayrımın temelinde motivasyon teorilerinden kaynaklanan pek çok belirleyici unsur görülebilmektedir (Donaldson vd., 1997:31). Örneğin, bir ihtiyaçlar teorisi motivasyon modeli olan iş karakteristikleri modelinde, çalışanların faaliyetleri, bunların gerçekleştirilmesiyle sonuçlanan sorumluluk ve bilgiye dayanmaktadır. Bu içsel çalışma modeline dayanan motivasyon, işlerin yürütülmesini destekleyici katkılar sağlayabilmektedir. Bu katkılar psikolojik temelde, etkili bir yönetsel konuma gelmek için beceri çeşitliliği, etkili görev kimliğine sahip olma, yapılan işin önem derecesi ve yetkilendirilmiş olmayı kapsamaktadır. Diğer yandan, çıkar ortaklığı yaklaşımında ise, Preston ve Donaldson'a göre (Donaldson and Preston, 1995: 74), örgütsel verimlilik, personel istikrarı ve algılamaları ile yönetici beklentileri, onların arzuladıkları sonuçlara ulaşmada belirleyici olabilmektedir. Bu faktörler yöneticiler için bir geri besleme fırsatı ve sorumluluk kaynağıdır.

Sosyal karşılaştırmaları içeren eşitlik teorisini kriter kabul eden Donaldson ve Preston'a göre (Donaldson and Preston,1995:71), motivasyonel anlayış değerlendirmelerinin öne çıkarıldığı çıkar ortaklığı teorisinde, benlik duygularını tatmin etme ve kariyer geliştirme eğilimleri olan yöneticilerin, hem örgütsel normlar hem örgütsel araçlar göz önünde bulundurularak, sahiplerin aleyhine bir sonuç meydana getirmemesine özen gösterilmektedir. Bu sonuçları aşağıdaki faktörler bağlamında inceleyelim.

2. Kimlik

Örgütsel kimlik nosyonunun önemi, misyon, vizyon ve amaçlar ve yöneticilerin örgütü temsil gücüne dayanmaktadır. Örgütsel kimlik, aynı zamanda, yöneticinin psikolojik algılamalarıyla da ilgilidir. Örgüt kimliğini önemseyen yönetici, görev gereği olan işlevsel bozuklukları gidermeyi daha kolay başarabilmektedir. Diğer taraftan, Schoorman ve arkadaşları ise (Shoorman vd., 1997:29), örgütsel problemleri oluşturan işlevsel düzeltici kararlar alma sürecinde, bireysel amaçları önceleyen yöneticilerin örgütsel sorunların daha da artmasına yol açtıklarını ifade etmektedirler.

Örgütsel kimlik, mülkiyetin yönetsel devri ile ilgili ilişkilerde, yaklaşımlar açısından farklı tepkilerin oluşmasını beraberinde getirmektedir. Vekalet yaklaşımında, örgütsel misyon gereği söz konusu olan işlevlerin yürütülmesinde vekil-yönetici tipi yetersiz kalmaktadır. Oysa, örgüt kültürünü benimsemiş ve onunla bütünleşik bir yönetici, örgütsel amaçlara yönelik iş problemlerini çözmede; görev ve sorumlulukların gereklerini yerine getirmede zorlanmamalıdır. Yöneticiler çalışanları geliştirici etkinliklerin olduğu örgütsel atmosferde motive olabileceklerdir. Bu durum, onların örgütsel konumları güçlendirecektir.

Çıkar ortaklığı teorisine göre (Donaldson and Preston, 1995:75) ise, sahipler tarafından belirlenmiş ve belli bir yargı olarak kabul edilen düzenlemeler – kimlik- tüm sorumluluk süreçlerinde geçerlidir. Dolayısıyla, çalışanlardan müşterilere, sivil toplum örgütlerinden finans çevrelerine kadar tüm çevrelerde bu belirleyici kimlik önemsenmektedir. Öte yandan, örgüt kimliğinin örgütsel bağlılıkla ilgili bir boyuta da sahip olduğunu ileri süren Armstrong göre (Armstrong, 1997: 183), örgütsel bağlılık, çalışanlar arasında bir aidiyet duygusu yarattığından, onları motive etmede fazladan bir güç katmaktadır. Bu atmosferde örgüt kimliğini işlevsel kılmak için, güçlü bir bağlılık duygusuna gerek duyulmaktadır. Bu bağlılık bir örgütsel süreklilik kaynağı olabilmektedir. Örgütsel kimliğin gücü, aynı zamanda, örgütsel bağlılığın gücü durumundadır. Bu nedenle, vekalet teorisindeki değer bağlılığı, ekonomik bir fayda sağlama kaynağı olarak değil, vekilin psikolojik profilinin kaynağı olarak kabul görmektedir.

3. Güç

Yönetici ve sahipler arasındaki ilişkinin önemli belirleyicilerinden biri de, güçtür. Demsetz'e göre (Demsetz, 1967:351), mülkiyet hakkının yönetsel devrinde, ekonomik güce ve yönetsel güce birlikte sahip olunması söz konusudur. Yönetsel güç, kişilerin statülerine bağlı olarak işletme sahibinden aldıkları yetkilendirir. Bu gelişme, kişisel gücü sonuçlandıracak bir örgütsel üyelikle sonuçlanmaktadır. Koçel'e göre, gücün, yöneticileri hem motive edici hem de tatmin edici bir özelliği vardır (Koçel, 1997:172) Güç motivasyonu psikolojik bir ihtiyaçtır ve örgütsel amaçların kabulü ve başarılmasına yönelik olarak başkalarını etkileyecek bir sonuç ortaya çıkarmaktadır. Yönetsel ilişkiler açısından başkalarını etkileme, belirleyici

bakış açısına ve lider otoritesine sahip olma, üst düzey beklentileri olan yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri arasındadır.

İşletmelerde uygun teşvik sistemleri ve sahiplik otoritesi, mülkiyetin yönetsel devrinde gerekli kontrol düzeyi yaratmak için birleştirilebilmektedir. Bu açıdan, güç türlerine göre kontrol düzeylerinin de değişebildiğini öne süren Armstrong (Armstrong,1997:117), örnek olarak da zorlayıcı gücün, istihdam sınırlaması tehdidiyle çalışanları yönlendirmede etkili bir kontrol yolu olmasını vermektedir. Yine ona göre, kişiler arası ilişkiler bağlamında güç, bireyin doğal bir parçası durumundadır. Uzmanlık ve referans gücü ise, bir tür kişisel güç olarak karakterize edilmektedir. Nihayet, referans gücü ise örgütteki biçimsel rollerden etkilenmemektedir.

Donaldson ve Preston (Donaldson and Preston, 1995:75), çıkar ortaklığı teorisinde güç değerlendirmesinin daha çok yasal gücün hakim unsur olduğunu, bununla birlikte, hukuksal tanımlı çerçevesinde yasal düzenlemeden yola çıkarak, çıkar ortaklığı yönetim anlayışına varılmasının zorluğunu ileri sürmektedirler. Vekalet teorisinde, örgütsel güç, sahip vekil ilişkileri çerçevesinde etkili olduğundan, ödül gücü ya da yasal güç kullanılmaktadır. Buna göre, örgütsel gücün, sahip-vekil ilişkisinde etkili bir yetki aracı olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca, sahiplikten kaynaklanan yetkilerin yöneticilere devrinde, örgütsel statüden kaynaklanan gücü kullanarak örgütsel kültür atmosferi oluşturmak mümkündür.

B. DURUMSAL FAKTÖRLER

Örgütsel ilişkilerde etki faktörleri olan kültür, yönetim felsefesi ve güç gibi kavramlar mülkiyet sahipliğinin yönetsel devrinde belirleyicidir. Schoorman'a göre (Schoorman vd.,1997:32) söz konusu faktörler, işletmelerde sahip-yönetici ilişkilerine yön veren durumsal belirleyicilerdir.

1. Yönetim Felsefesi

Durumsal faktörler değerlendirmesinde, Walton'un çalışanların yetkilendirilmesini içeren, güvene önem veren ve iletişimi güçlü kılan yüksek bağlılık-duyarlılık felsefesi ile, çalışanların kontrolünü esas alan Lawler'in felsefesi, öne çıkan iki görüştür (Donaldson vd.,1997:32). Lawler'in kontrol yaklaşımına göre, işlerin yapılan kısmıyla, yapılması düşünülen planlanan ve kontrol edilen kısmı birbirinden ayırt edilmelidir. Bağlılık yaklaşımına göre ise, işin yapılmasında, kontrolünde ve planlamasında bir ayırt etme işlemine gerek yoktur, önemli olan kendini yönetme ve kontroldür; çünkü, çalışanlara sorumluluk verildiğinde, kendilerini kontrol davranışları geliştirebilmektedirler.

Her iki yönetim felsefesindeki bir başka ayırım noktası da risk taşıyabilirlikleridir. Belirsizliğin hakim olduğu ortamlarda bağlılık yaklaşımı daha etkili iken; sabit ve belirgin ortamlarda kontrol yaklaşımının daha geçerli olduğunu ileri süren Mayer ve arkadaşlarına göre, yüksek bağlılık felsefesinin kritik noktası güvendir.

Onlar (Mayer vd., 1991:33), kontrol sistemlerinin etkili olmasını, yönetim felsefesini açıkça ortaya koyan düzenlemelere ve bunun sonucu güvenin oluşmasına bağlamaktadırlar. Bağlılık yaklaşımında ise, kişisel güç, kontrol prensibi gereği örgütsel güç temelinde değerlendirilmektedir. Buna göre, vekalet ve temsilci ilişkisinin oluşmasında örgüt yönetim felsefesinin yönlendiriciliği etkili olmaktadır.

Diğer taraftan, çıkar ortaklığı yaklaşımında ise, Preston'a göre (Preston and Donaldson, 1995:82), işletmenin düzenleyici yasalarına göre planlanmış olan ortakların kazançlarını kontrol esası yatmaktadır. Eğer işletme sahibi ve yönetici aynı anda ekonomik açıdan varlıklarını arttırabiliyorlarsa ve bu durum kartelleşmeyi de beraberinde getiriyorsa, bu sonuç ahlaki olmadığından meşru bir gelişme sayılmamaktadır. Kontrol sisteminde problem olan böylesi bir gelişme örgütsel ilişkilerde bağlılık zayıflığına yol açabilmektedir.

2. Kültür

Bireyci ve toplumcu kültürel yapı açısından temsil ve vekalet ilişkileri arasındaki yapılabilecek tercihte, kültürün ileri düzeyde payı vardır. Farklı coğrafi bölgelerde faaliyet gösteren işletmelerdeki kültürel kodlar, yönetim kademelerindeki yöneticilerin sosyal ilişkilerini etkileyerek davranış değişiklik meydana getirebilmektedirler. Bunun sonucu olarak, işletmelerdeki bireyci ya da toplumcu yönlendirmeler, farklı kişilerde farklı geliştirici sonuçlar doğurmaktadır.

Donaldson ve Preston, çıkar ortaklığı yaklaşımında, örgütsel ve bireysel kazanımların kesişim noktasında, işletmenin başarılı kabul edilmesi için yönetsel özerklikler bakımından bireysel taleplerin dikkate alınmış olması önemli görmektedirler (Donaldson and Preston,1995:86-87). Ancak, bu tarz bir değerlendirmenin olumsuz yanı vardır. Örgütsel disiplin açısından zayıflık doğuran bu tip ben merkezli yönetsel davranışlar, örgüt içinde sorumsuzluk kaynağı olabilmektedir. Yönetsel yapılanmalarda geçerli bu durum, bu teorisinin bir dezavantajıdır

Toplumcu kültür anlayışının benimsendiği örgütsel koşullarda, örgüt yararına sonuçlar doğurduğundan çıkar ortaklığı yaklaşımı uzun dönemli ilişkilere ağırlık vermektedir. Öte yandan toplumcu kültürler bir temsilci-sahiplik ilişkisi başlatılabilmektedirler. Bireyci kültürler ise, daha çok vekalet ilişkilerini yerleştirme amaçlı olduğu açıktır.

3. Güç

Bir örgütü oluşturan bireyler, örgütsel amaçlara ulaşılması sonrasında gerçekleşen eşit olmayan ödüllendirmelerden şikayetçi olabilmektedirler. Problem olarak değerlendirmedeki üyeler arası güç ve nitelik farklılıkları gösterilmektedir. Sosyalleşmesi fazla olan üyelerin örgütsel yapılanmalarda statü sembollerini kullanabilme avantajları olduğuna dair izlenim, birikimi zayıf üyeleri etkilemektedir.

Düşük güç etkileşiminin söz konusu olduğu örgütlerde bireyin niteliksiz olma düzeyi azdır. Sınıf sembolleri, statüler ve değer ölçülerinin bağlayıcılığı zayıf düzeydedir. Donaldson ve Preston'a göre (Donaldson and Preston,1995:86-87), çıkar yaklaşımında geçerli bu olgu, çalışanların çıkar ilişkisine dayanmayan iş etkinliklerinde içsel ve dışsal müdahalelere yol açabilmektedir. Böylece, işletme sahibi güç ve etkinliğini arttırırken, yönetici de statüsünde yeni ve sürekli kazanımlar elde edebilmektedir. Bu bağlamda, Luthans, ise (Luthans,1992:433), bu etkinliği sağlayıcı faktörler olarak örgütsel gücün hedefleri etkileyebilirliğinin ve yöneticilerin bağımsızlık, cinsiyet, yaş, zeka ve kültürel yapısına bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Luthans'a göre vekil ile örgütsel hedefler arasındaki karşılıklı ilişkilerin sürekliliği, işletmelerde bürokratik ve organik kontrol araçlarına olan ihtiyacı arttırmaktadır.

Bürokratik kontrol yaklaşımına göre, işletmedeki hiyerarşide tepeden alt kademelere doğru bir pozisyonel gücün varlığı açıktır. Ödüllendirmeye dayalı stratejilere göre, performans kontrolünü sağlayıcı araçlar, bürokratik kontrol araçlarıdır. Oysa, Hellriegel ve Slocum'un ileri sürdükleri organik kontrol yaklaşımına göre (Hellriegel and Slocum,1992: 367), iç ve dışsal ödüllendirmelerle otorite kontrol ağları kurarak işletme faaliyetleri gerçekleştirilirken uzmanlık gücü daha önem kazanmaktadır.

Diğer taraftan, örgütlerdeki hem ast-üst ilişkilerinde hem de yatay-dikey ilişkilerde güç mesafesi önemli bir kontrol ve yönlendirme unsurudur. Güç mesafesi yüksek kültürlerde, örgütsel yapı merkezleştirilmiştir. Güç mesafesi düşük olan kültürlerde ise, örgütsel yapı merkezkaç durumdadır. Bu durum, bir bölgedeki örgütsel yapı ile bireyler arasındaki güç mesafesinde gözle görülür bir fark yaratabileceğinden, güç mesafesi yüksek kültürlerde vekalet ilişkisinin geliştirilmesine destek sağlamaktadır (Schoorman vd.,1997:37) Sahiplik otoritesinin reddedilmesi nedeniyle temsil yaklaşımına yöneltilen statü ve ödüllerde eşitsizliklere yol açtığı eleştirisi nedeniyle vekalet teorisi bu bağlamda özellikle kabul görmektedir.

Tablo 1 de görüldüğü üzere, yaklaşımlar arasındaki ayrım noktalarından birisi de, insan doğasına ilişkin değerlendirmelerdir. Jones'a göre (Jones, 1998: 418), vekalet teorisinde insanın bencil ve faydacı olduğu; temsil teorisinde ise, insanın toplumcu ve bencil değil olmadığı temel tezdır. Sonuç itibariyle, bu anlayışlar, sosyolojik ve psikolojik faktörler göz önünde bulundurularak çalışanları nitelirmede kullanılabilir. Çıkar ortaklığı teorisine göre ise, işletme politika ve kararları, gerek yöneticiler gerekse diğer çalışanları toplumcu yapıda görmektedir.

Tablo 1: Mülkiyet Sahipliğinden Kaynaklanan Yönetim Hakkının Devrine Göre Yaklaşımların Karşılaştırılması

	Vekalet Teorisi	Temsil Teorisi	Çıkar Ort. Teorisi
İnsan Modeli	İktisadi Düşünen Adam	Kendini Gerçekleştirme	Gelişmeci Anlayışlı
Davranış	Bencil	Toplumcu Tavır	Toplumcu
Psikolojik İşleyiş			
Motivasyon	Düşük Talep/Ekonomik ihtiyaçlar (Psikolojik, Emniyet, Ekonomik)	Yüksek Talep (Büyüme, Başarma, Kendini gerçekleştirme.)	Ölçülü gelişme istekleri
	Dışsallık	İçsellik	Dengeli
Sosyal Mukayese	Yöneticiler	İşletme Sahibi	Karşılıklı Fedakarlık
Kimlik	Düşük Değer Bağlılığı	Yüksek Değer Bağlılığı	Değer Bağlısı
Güç	Kurumsal(Zorlayıcı, Yasal, Ödüllendirme)	Kişisel (Uzman, Referans)	Kurumsal/Kişisel Güç Bileşimi
Durumsal İşleyiş			
Yönetim Felsefesi	Kontrolle Yönelme	Bağlılığa Yönelme	Esnek kontrol
Risk	Kontrol	Güven	Güven ve anlayış
Zaman	Kısa	Uzun	Uzun
Objektiflik	Maliyet kontrol	Performans Geliştirme	Performans ve Bağlılık Bileşimi
Kültürel Farklar	Bireyci	Toplumcu	Esneklik

Kaynak: SCHOORMAN. David., Lex,DONALDSON and James DAVIS, "Towards Stewardship Theory" **The Academy of Management Review**, 1997,(22/1), S.37.

Yukarıda tabloda görüldüğü üzere (Tablo 1), yaklaşımlar arasında, sahip-yönetici arasındaki yönetsel yetki devrine ilişkin işlevsel ilişkiler söz konusudur. İlişkilerden birincisi, karar alabilme ve tercihte bulunabilme ilişkilerinde her bireyin eğilimlerine göre bir karakteristik özelliğinin bulunmaktadır. İkincisi ise, durumsal faktörlerin kurumsal işleyiş sürecinde gerek yönetim felsefesi gerekse kültürel farklılıklar açısından kesin bir etkiye sahip olduğudur. Çünkü, işletmenin yönetim felsefesi, hem sahipler/ortaklar hem de yönetici üzerinde etkili olmaktadır (Schoorman vd.,1997:37). Ayrıca, her iki tarafın kültürel kodlarını toplumculuk-bireycilik ve güç gibi faktörlerin etkileyebildikleri açıktır. Jonson'a göre (Jonson,1998:419), çıkar ortaklığı teorisine göre, yönetici, işletme sahibinin her işleminde yönetim ahlakının işleyişini görmek ister.

Donaldson ve arkadaşlarına göre ise (Donaldson vd.,1998:36) yöneticiler, vekil, çıkar ortağı ya da temsilci (ajan) gibi davranış tarzlarından birini tercih etmektedirler. Buradaki tercih, psikolojik motivasyon ve durum algılamalarına bağlı-

dır. Eğer hem yönetici hem de işletme sahibi bir temsil ilişkisi geliştirmeyi tercih ederlerse, bir örgütsel başarı elde edilebilmektedir. Sahipler, bunu gerçekleştirirken, yöneticileri etkileyebilen tüm psikolojik ve durumsal değişkenleriyle risk ve güven unsurlarını dikkate almaktadırlar. Clarkson'un çıkar ortaklığı ile ilgili değerlendirmesine göre (Clarkson, 1995:112) ise, ahlaki performansı ve moral prensipleri içerecek sorumluluklar ve zorunlulukları kabullenmek, hem sahiplerin hem de yöneticilerin ilgi alanları içinde yer almakta olup, eğer çıkar grupları arasında bir uyumsuzluk olursa, bu, durum, güvensizlik ve zayıflığa yol açabilecektir.

IV. MÜLKİYET SAHİPLİĞİ HAKKINDAN KAYNAKLANAN YÖNETSEL YETKİ DEVRİNE ODAKLI KONTROL SÜRECİ

Modern yönetim teorisinde bir değişim kaynağı olabilmeleri açısından psikolojik ve durumsal faktörlerin önemli etkileri vardır. Sahip-yönetici ilişkisinin dinamik doğasında yer alan değişkenler, karmaşık yapıdaki bu süreçleri etkilemektedir. Örgütsel yapı, görülen işlerin yapısı, iş ortamı, örgütsel kimlik, bağlılık ve değerler, bahse konu olabilecek süreçlerden bazılarıdır. Çalışma ortamını da etkileyen bu sosyal etkileşim kaynakları, aynı zamanda, sahiplik-yöneticilik ilişkisine yön veren kontrol aracı durumundadır.

Örgütsel ilişkilere yansıyan hat-kurmay ya da emir-komuta yönlendirmeleri açısından farklı değerlendirme kriterleri söz konusudur. Vogt ve Murrel'e göre, iki tarafın karşılıklı ilişkilerinde geçerli olan yetki devrinde, işveren ya da sahip, farklı aşamalarda ve gerekli gördüğü durumlarda yönetici olarak atadığı kişiye "yetki devretme" yi uygun görebilmektedir (Vogt and Murrel,1990: 8-10). Oysa, Bossidy'e göre (Bossidy,1993: 42) "güçlendirme" işlevinde, işin yürütülmesi sürecinde sorumluluk verilen yöneticinin bilgi ve yeteneklerinden faydalanmak için tam yetkili kılma söz konusudur. Werner'in ileri sürdüğüne göre de (Werner, 1992:57) "Yetkilendirme" işlevinde ise, emir-komuta ve komuta alanı önemli iken, "güçlendirme" sürecinde rehberlik-klavuzluk önemli sosyal araçlar olarak görülmektedir.

Bu bağlamda, Sharma, sahipliğin kontrolü ve yönetimi açısından profesyonel yönetici etkinliğini içeren dört değerlendirme türünden bahsetmektedir (Wiseman and Mejia,1997:358):

1. Kendini kontrol.
2. Toplumu kontrol.
3. Bürokrasiyi kontrol.
4. Müşteriyi kontrol.

Doğal olarak işletme faaliyetlerine konu olan ve işletmenin varlık gerekeçsi olan mal ve hizmet üretim süreçlerinde yöneticinin bir yanda kendine, sahiplere ve yönetsel bürokrasiye karşı sorumluluğu söz konusu iken, diğer yanda, sosyal

sorumluluk gereği işletme tüzel kişiliğinin, topluma dolayısıyla tüketiciye yönelik sorumluluğu da vardır.

Yavaşı'nın belirttiğine göre (Yavaşı, 2003:11), mülkiyet haklarının bir kısmı, rasyonel bir kararlar, kendileri sermaye sahibi olmayan profesyonel yöneticilere devredilmektedir. İşletmelerin genişlemesi, halka açılması ve özellikle şirket hisselerinin fiilen bir araya gelemeyecek kadar çok kişinin elinde olması "paydaşların, yöneticileri atama ve görevden alma haklarının kullanılmasını pratikte imkansız hale getirebilmektedir. Bu durumda, işletme ortakları ile yöneticiler arasındaki çıkar çatışması ihtimaliyle, yöneticiler, sahiplerden aldıkları yetkilere dayanarak yönetim kurullarına yeni üyeler atayabilmektedirler.

Bu açıdan, sınırlı karar alma yetkisiyle, gerek personelin bilgi ve yeteneklerinden gerekse uygulamalardan sorumlu olan yöneticilerin işletme örgütsel yapısında olumlu yönde değişim-dönüşüm oluşturmak ve bunu sürekli kılmak için sahipliği elinde bulunduranlardan belli düzeylerde yetki almakta⁴ olduğunu söylemek mümkündür. Bunun sonucu, sahiplerin, ortakların ya da hissedarların konumuna göre sahipliğin yönetsel yetki devrinin kontrolünde hukuki ve yönetsel kaynakların olması yeni yapılanmalara yol açabilmektedir.

SONUÇ

Mülkiyet sahipliğinin yönetsel devrinin, ekonomik sonuçların ötesinde çeşitli sosyal sonuçları söz konusudur. Bu sosyal sonuçlar içinde, modern işletmecilik faaliyetleri ve örgütsel ilişkiler yönünden öne çıkan süreçler özellikle önem arz etmektedir. İşletme yapısında, kontrol ve iletişime dayalı hakların yönetsel devrinde, hem bireysel hem de örgütsel amaçlara ulaşılması için bir sahip-yönetici ilişkisine gerek vardır. Bu ilişkilerde çeşitli yetki sorunları meydana gelebilmektedir. Bu sorunları gidermeyi hedefleyen girişimlerde yönetici davranışlarının yönlendirilmesi daha bir önem kazanmaktadır. Çünkü, işletmelerin genel performansı göz önünde bulundurularak, yönetici ve işveren motivasyonunun birlikte sağlanmaya çalışılması esastır. Mülkiyet sahibi-yönetici ilişkilerinde geçerli olan, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşılması bakımından karşılıklı çıkarı gözetleyen örgüt içi ilişkilerde yetkilendirme ve güçlendirmeye dayalı kontrol sürecinin varlığı açıktır. Etkili ve sürekli bir yönetsel kontrol sürecinin sağlanabilmesi, gerek işletme gerekse bireysel çıkarların birlikte sağlanmasıyla mümkün olmaktadır.

Yönetsel kontrol yaklaşımlarındaki işlevsel ilişkiler, finansal ihtiyaç, işbirliği ve rekabet anlayışlarına göre şekillenmektedir. Yönetsel kontrol süreçlerinde farklı davranış ya da tutum geliştirmek mümkün olmaktadır. Örneğin, mülkiyet hakkının doğurduğu yönetsel kontrol ilişkilerinde işletme sahibi, temsil süreci ilişkisini, yönetici ise vekalet ilişkisini tercih ederse; bu durumda, yöneticinin, sahipliğin doğurduğu fırsatçı davranış avantajlarını kullanmaya yönelmesi söz konusu olmaktadır. Yöneticinin psikolojik profili, genel olarak örgüte çıkar sağlayacak şekilde temsilci rolüne yakındır. Böylece, yöneticinin psikolojik profiliyle, işletme sahibi tarafından yaratılan kontrol ilişkisi uyumlu olacaktır. Sahiplerin temsilciye

verdiği yetkilendirmeye oluşan ortam herkese açıktır. Sonuçta, sahipler, örgüt çıkarları aleyhine gelişmelerde kontrolü sıklaştırarak yönetsel yetkileri kısılabilmektedir. Eğer, her iki taraf içinde temsilci ilişkisi söz konusu ise, işletmenin potansiyel performansı artabilmektedir; vekalet ilişkisi varsa işletmenin potansiyel maliyetleri azalmaktadır.

Temsil teorisi, sahiplerin amaçlarıyla paralellik arz eden amaçları dolayısıyla temsilcileri motive etmeye yönelik ilişkileri konu edinmiştir. Bu teorinin yeni bir yaklaşım olması nedeniyle, teorik anlamda yönetim bilimine katkısı yeterince sistemleşmemiştir. Hatta, temsil teorisi, psikolojik ve durumsal temelleri açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Yine de, bu yaklaşım sayesinde, yönetici-sahip ilişkisine temel olan yetki ilişkileri ile yönetici davranışlarının anlaşılmasını ortaya koymak mümkün olabilmektedir. Bu açıdan, psikolojik analizlere göre değerlendirildiğinde, özellikle çıkar ortaklığı yaklaşımından çok temsil ve vekalet yaklaşımları, bir alt sistem işlevi görmektedirler.

Vekalet teorisine göre ise, çıkar farklılıklarıyla yönetsel ilişkilerin, yöneticiler üzerinde kontrol mekanizmasını kullanarak çeşitli engellemeleri söz konusu olabilmektedir. Vekalet teorisindeki yönetici-işletme sahibi ilişkisinin farklılığı, söz konusu sakıncaları ortaya koymakta ise de, bu ilişkiye nelerin sebep olduğunu açıklayan bir başka açıklayıcı teori söz konusu değildir. İşletmelerde sahip ile temsilci arasında çıkabilecek çatışmalar, çıkar sorunları ve sorunun kaynağında yer alan yapıların yeniden dizaynı ile sonuçlanabilmektedir. Temsil yaklaşımında, alternatif bir motivasyon ve davranış modeli olarak psikolojik ve sosyolojik deneyimlerden yararlanmak her zaman mümkün gözükmemektedir. Böylece, yöneticiler, gelişme, başarı, kendini gerçekleştirme ve kişisel taleplerden örgütsel başarılar ile yararlar elde ederek, motive olabilmektedirler.

Ülkemizdeki işletmelerin örgütsel yapılarında geçerli olan, sahipliğin yönetsel devri ile ilgili değerlendirme ve süreçler, hukuki ve ekonomik düzenlemelerle paralellik göstermektedir. Sahipliğin yönetsel devrini konu edinen tüm yaklaşımlar için geçerli yönetsel düzenlemeler, söz konusu hukuki ve ekonomik düzenlemelerden bağımsız olarak düşünülmemektedir. Bu arada, A.B ile entegrasyon sürecinin gereklerine bağlı olarak, sahipliğin devrinin hukuki ve yönetsel sonuçlarını içeren ortak ve genel bir düzenlemeye yönelik uyum çalışmaları yürütülmektedir. Öte yandan, Türkiye'deki büyük-küçük tüm işletmelerin dünya konjonktüründe "rekabet edebilirliği" açısından yeni açılımları takip etmelerinin ne kadar önemli olduğu ortadadır. Bu bağlamda, yeni yönetsel stratejilerin, Türkiye'deki işletmelerine rekabet ortamı içerisinde yer açma fırsatları doğuracağı da açıktır.

NOTLAR

- 1) İşletme sahipliği kavramı, ekonomik ve hukuki temele dayanmaktadır. İşletme sahiplerinin kim olduğu konusundaki hukuki analiz için bkz. Yavaşı M., “Kapitalizm Demokratikleştirilebilir mi?” , Verimlilik Dergisi, Sayı.4, s.3-9; ekonomik analiz için ise, bkz. Harold Demsetz, Ownership Control and The Firm, Basil BlackWell, London.
- 2) M.K'nun 4721 Sayılı 683. Maddesi “Bir şeye malik olan kişi, hukuk düzeni içerisinde o şey üzerinde dilediği gibi kullanma, yararlanma ve tasarrufta bulunma yetkisine sahiptir.” hükmünü içermektedir.
- 3) Adam Smith'in belirttiğine göre, anonim şirketlerin yöneticileri kendi paralarından çok işletme sahiplerinin paralarını yönetmektedirler. Bu yüzden kendi çıkarlarından daha fazlasıyla başkalarının çıkarlarını düşünmelerini beklemek hayalcilik olmaktadır. Bu konuda daha geniş bilgi için Adam Smith'in “Ulusların Zenginliği”, Çev., Ayşe Yunus ve Mehmet Bakırcı, Alan yay., 2. Baskı, İstanbul, 1985, s.233-238 adlı eserine bakılabilir.
- 4) T.T.K madde 321'e göre “Şirketi temsile yetkili kişi veya organlar, yönetim yetki ve sorumluluğunu üstlenmiş bulunmaktadırlar” hükmü yer almaktadır .

KAYNAKÇA

- ALLCHIAN, A A. (1977), Some Economics Property Rights, **Economics Forces Work**, Liberty, Indianapolis, p.1377.
- ANURAG, S. (1997), “Professional As Agent: Knowledge Asymmetry Agency Exchange”, **Academy Of Management Review**, N. 3, p.96
- ALPUGAN, O, DEMİR H., ÜNER N. ve M. OKTAV, (1995), **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta , İstanbul, s. 50
- ARMSTRONG, M., (1997), **Personnel Management Practice**, Kogan Page, New York. p.117.
- ARMSTRONG, Jim and James ARMSTRONG, (2003), “Stewardship and ThePublic-Service”, İnternet Adresi: <<http://psc.cfb.gc.ca/researc/merit/stewardship.htm>>, Erişim Tarihi: 23.2.2004.
- BLOCK, P. (1993), **Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest**”, Barret-Koehler Publ, San Fransisco, p. 245.
- BOSSIDY, L. (1993), “A Master Class in Radical Change”, **Fortune**, December, p.42.
- CLARKSON, M. B. (1995), “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”, **The Academy of Management, Review**, No:1, January, p.122.

- CRAMTON,P.(2003),“Relational Investigation Agency Theory”, İnternet Adresi: <<http://isladra.law.yale.edu/ayers/relain.htm>>, Erişim Tarihi: 11.12.2003.
- COLBY, M. S. and S. ALKON, (1991), **Introduction to Business**, Harper-Collins Publ., New Jersey, p.170.
- DAVIS, P.(1997), **Governs Principles of Modern Company Law**, Sweet-Maxwell, London, p.218
- DEMSETZ, H. (1967), Towards a Theory Property Rights, **American Economic Review**, May., p.127.
- DEMSETZ, H. (1998) **Ownership Control and The Firm**, Basil Blackwell, London, p.378
- DONALDSON, T. and L. E PRESTON, (1995), “The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”, **The Academy Of Management Rewiev**, No: 1, January, p.228.
- HELLRİEGEL, D. and J. SLOCUM, (1992), **Management**, Addison-Wesley, Reading. p. 367.
- HUNG, Hummpry., (1998), “A Typology of The Theroies of The Roles of Governing Boards”,**Scholarly Research and Theory Papers**,6-2, p.105.
- JENSEN, M. and W. MECKLİNG, (1994), “The Natura of Man”, **Journal of Applied Corporate Finance**, No: 2, p.419.
- JONES, T. M. (1998), “ Instrumental Sakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics”, **Academy of Management Review**, No: 3, p.416.
- LATORE B. W. and S. HARKİNS. (1979), “Money Hand Make light The Work: Causes and Cosequences of Social Loaging”, **Journal of Personality and Social Psychology**, No: 37, p.826.
- LUTHANS, F.(1992),**Organizational Behaviour**, Mc Graw Hill, New York, p.433.
- KEASEY K. (1997), **The Corporate Governance Problem: Economics and Financial Issues**, S. Thompson and M. Wright (Ed), Oxford, p.56.
- KOÇEL, T. (1996), **İşletme Yöneticilięi**, Beta Yay., İstanbul, 118.s.
- MCİNTOSH, M., JONES K., COLEMANN G., and D. LEİPZİGER, (1998), **Corporate Citizenship**, Pitman, Newyork, p. 51.
- MİNTZBERG, H. and J. B. QUINN, (1996), **The Strategy Process**, Prentice-Hall, New Jersey, p. 76.

- MUNSHI, J. (2003), Agency Theory, İnternet Adresi: <<http://munshi.sonoma.edu.working/agencytheory.htm>>, Erişim Tarihi: 21.9.2003.
- SCHOORMAN, D. and L. DONALDSON, James Davis, (1997),“ Towards Stewardship Theory”, **The Academy of Management Rewiev**, Vol:22, No:1, p.21.
- SMITH, A. (1985), “**Ulusların Zenginliği**”, (Çev., Ayşe Yunus ve Mehmet Bakır-cı), Alan Yay, İstanbul, 238.s.
- ŞİMŞEK, Ş. (1993), **İşletme Bilimine Giriş**, Merhaba, Konya, s. 4.
- TATAR, T. (1992), **İşletmecilik İlkeleri**, Gazi Büro Yay., Ankara, s. 14.
- TURNBULL, S. (2003), “Corporate Governance: Its Scope Concern Therories”, <http://.cop.kent.edu/lib/turnbull4.html>, 30.11.2003.
- TÜSİAD, (1993), “ 21. Yüzyıla Doğru Türkiye’de Geleceğe Dönük Bir Atılım Stratejisi”, TÜSİAD Yay., İstanbul. 34. s.
- WERNER, M. (1992), “The Great Paradox: Responsibility Without Empowerment”, **Business Horizons**, September, p.57.
- WILLIAMSON, O.(1984), “Corporate Governance”, Yale Law,7, p.1207
- WISEMAN, R. M. and L. GOMEZ-MEJIA, (1998), “A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking”, **The Academy of Management Rewiev**, N.1, January, p.37.
- VOGT, J.and K. MURREL,(1990),**Empowerment In Organization**, Pfeffer, Amsterdam, p.10.
- YAVAŞI, M. (2001), “A Social-Legal and Economic Introduction to Corporate Governance Problems in The EU, **Company Lawyer** No:22, p. 9.