

## Yönetim Kurulu Üyelerinin Komite Üyeliklerinin Firma Performansı Üzerine Etkisi: Borsa İstanbul'da İşlem Gören Şirketlerin Analizi

### The Impact of Overlapping Board Committee Memberships on Firm Performance: An Analysis of Publicly-Traded Companies on Borsa Istanbul

Gökhan ÖZER, Gebze Teknik Üniversitesi/Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Türkiye/Kırgızistan,

ozer@gtu.edu.tr

Orcid No: 0000-0002-3255-998X

Abdullah Kürşat MERTER, Gebze Teknik Üniversitesi, Türkiye, akmerter@gtu.edu.tr

Orcid No: 0000-0001-6874-1890

Nagihan AKTAŞ, Gebze Teknik Üniversitesi, Türkiye, naktas@gtu.edu.tr

Orcid No: 0000-0002-4810-2351

Ahmet BOLAT, Gebze Teknik Üniversitesi, Türkiye, ahme\_tbolatt@hotmail.com

Orcid No: 0000-0001-5941-0387

*Öz: Kurumsal yönetim, şirketlerin tüm paydaşlarının çıkarlarını dikkate alarak, şeffaf, hesap verebilir ve performans odaklı kararlar almasını teşvik eden bir yaklaşımdır. Etkili kurumsal yönetim, şirketlerin performansını artırmak, rekabet avantajı sağlamak ve sürdürülebilir büyüme elde etmek için kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, yönetim kurulu, şirketin stratejik yönetimine liderlik eden, paydaşlarının güvenini kazanmayı amaçlayan ve şirketin tüm paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getiren kritik kurumsal yönetim mekanizması olarak öne çıkmaktadır. Yönetim kurulunun görevlerini ve sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için, üyelerinin geniş bir deneyim ve bilgi birikimine sahip olması ve aynı zamanda sektörel ve finansal alanlarda uzmanlık kazanmış olması gerekmektedir. Bu özelliklere sahip bireylerin yönetim kurulunda yer almasını sağlamanın en etkili yolu, yönetim kuruluna bağlı komitelerde görev almalarını sağlamaktır. Bu yaklaşım, yönetim kurulu üyelerinin, şirketin karar alma süreçlerinde etkin bir rol oynamalarını sağlayarak, kurumsal yönetim uygulamalarının şirket performansı üzerinde olumlu bir etki yapmasına yardımcı olur. Bunun yanı sıra, komitelerde görev almak, yönetim kurulu üyelerine, şirketin işleyişi ve stratejik hedefleri hakkında daha derin bir anlayış kazandırır. Öte yandan komitelerde görev almanın getirdiği ekstra iş yükü, yönetim kurulu üyelerinin temel görevlerine yeterince odaklanmalarını engelleyerek karar alma sürecini yavaşlatabilir. Aynı zamanda yönetim kurulu üyelerinin diğer görevlerini ihmal etmelerine ve şirketin diğer önemli alanlarında yeterli denetim ve gözetim sağlayamamalarına neden olabilir. Bu çalışma, Türkiye'de Borsa İstanbul'da işlem gören 139 finansal olmayan şirketin verilerini analiz ederek, yönetim kurulu üyelerinin komitelerde görev almasının firma performansı üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Sonuçlar, komitelerde görev alan yönetim kurulu üyelerinin oranının firma performansı üzerinde negatif bir etki yarattığını göstermektedir. Bu bulgu, yönetim kurulu üyelerinin, komitelere görevlendirilmeleriyle birlikte daha fazla sorumluluk ve iş yüküyle karşı karşıya kaldıklarını ve bu durumun firma performansını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda, yönetim kurulu üyelerinin komitedeki görevlendirmeleriyle birlikte temel görevlerinden uzaklaşabildikleri ve firma yönetimine gereken katkıyı yapmakta zorlandıkları da göstermektedir. Bu nedenle, şirketlerin etkili kurumsal yönetim uygulamaları belirlerken, yönetim kurulu üyelerinin komitelerdeki rolünü dikkatlice planlamaları ve dengeli bir yaklaşım benimsemeleri önerilmektedir.*

**Anahtar Kelime:** Kurumsal Yönetim, Yönetim Kurulu, Komite Üyeliği, Firma Performansı, Panel Veri Analiz

**JEL Sınıflandırması:** C33, G34, M41

**Abstract:** Corporate governance is an approach that encourages companies to take into account the interests of all stakeholders, make decisions that are transparent, accountable, and performance-oriented. Effective corporate governance is critically important for enhancing company performance, securing a competitive

#### **Makale Geçmişi / Article History**

Başvuru Tarihi / Date of Application : 19 Ekim / October 2023

Kabul Tarihi / Acceptance Date : 4 Mart / March 2024

© 2024 Journal of Yaşar University. Published by Yaşar University. Journal of Yaşar University is an open access journal.

*advantage, and achieving sustainable growth. In this context, the board of directors emerges as a crucial corporate governance mechanism that leads the strategic management of the company, aims to gain the trust of its stakeholders, and fulfills its responsibilities towards all stakeholders. For the board of directors to successfully fulfill its duties and responsibilities, its members must have a broad range of experience and knowledge, as well as expertise in sectoral and financial areas. The most effective way to ensure that individuals with these characteristics are included in the board of directors is to have them serve on committees affiliated with the board of directors. This approach helps the board of directors' members to play an active role in the company's decision-making processes, thereby contributing to the positive impact of corporate governance practices on company performance. Additionally, serving on committees provides board members with a deeper understanding of the company's operations and strategic objectives. On the other hand, the additional workload brought on by serving on committees may hinder board members from focusing sufficiently on their primary duties, slowing down the decision-making process. It may also cause board members to neglect their other duties and fail to provide adequate oversight and supervision in other important areas of the company. This study analyzes the data of 139 non-financial companies listed on Borsa Istanbul in Turkey to investigate the impact of board members serving on committees on firm performance. The results indicate that the proportion of board members serving on committees has a negative impact on firm performance. This finding reveals that board members face increased responsibilities and workload when assigned to committees, which adversely affects firm performance. It also indicates that board members may deviate from their primary duties due to their committee assignments and struggle to contribute adequately to firm management. Therefore, it is recommended that companies carefully plan and adopt a balanced approach to the role of board members in committees while determining effective corporate governance practices.*

*Keywords: Corporate Governance, Board of Directors, Committee Membership, Firm Performance, Panel Data Analysis*

*JEL Classification: C33, G34, M41*

## **1. Giriş**

Kurumsal yönetim, şirketlerin hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve kamuoyu gibi tüm paydaşlarının çıkarlarını dikkate alarak etkili ve dengeli kararlar almasını teşvik eden bir yönetim yaklaşımıdır (Ersoy, Bayrakdaroğlu ve Şamiloğlu, 2011). Bu yaklaşım, şirketlerin daha şeffaf, hesap verebilir ve performans odaklı bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlar. Özellikle, günümüzün globalleşen ekonomisinde yatırımcılar, daha istikrarlı ve güvenilir iş ortamlarına artan bir talepte bulunmaktadır. Bu talebi karşılamak ve şirket değerini artırmak için etkili kurumsal yönetim uygulamalarına duyulan ihtiyaç hiç olmadığı kadar fazladır (Aras, 2007). Kurumsal yönetim uygulamalarının etkinliği, şirketin büyüklüğüne, faaliyet gösterdiği sektöre, coğrafi konumuna, sahiplik yapısına ve hukuki düzenlemelere bağlı olarak değişkenlik göstermektedir (Ghalke, Haldar ve Kumar, 2023). Bu nedenle, şirketler, kendi özelliklerine, ihtiyaçlarına ve sektör dinamiklerine uygun kurumsal yönetim uygulamalarını belirlemeli ve uygulamalıdır. Bu şekilde, şirketler daha iyi performans gösterebilir, riskleri yönetebilir ve paydaşlarının güvenini kazanabilir. Ayrıca, etkili kurumsal yönetim uygulamaları sayesinde şirketler daha sürdürülebilir bir büyüme elde edebilir ve rekabet avantajı sağlayabilir.

Kurumsal yönetim alanında yapılan çalışmalar, bu alanda etkili olabilmek için özel kurumsal yönetim mekanizmalarını ve uygulamalarının gerekliliğini ortaya koymaktadır

(Berthelot, Francoeur ve Labelle, 2012). Yönetim kurulu, şirketin stratejik yönetimine liderlik eden ve pay sahiplerinin çıkarlarını koruyan önemli bir kurumsal yönetim mekanizmasıdır (Fama ve Jensen, 1983; Rediker ve Seth, 1995). Aynı zamanda, şeffaflık ve hesap verebilirlik prensiplerine uygun olarak faaliyet gösteren bir yönetim kurulu, şirketin tüm paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirdiğini gösterir. Bu da şirketin güvenilirliğini artırır ve pay sahiplerinin güvenini kazanmasına yardımcı olur. Yönetim kurulu, iç denetim, risk yönetimi ve finansal raporlama süreci gibi alanlarda şirket politikalarının ve prosedürlerinin belirlenmesini ve denetlenmesini sağlamakla yükümlüdür. Ayrıca, CEO ve diğer üst düzey yöneticilerin performansını değerlendirir ve bu üst düzey yöneticilerin atanması veya görevden alınması gibi kritik kararların alınmasını sağlar.

Yönetim kurulu şirketin başarısını etkileyen kritik kararlar almakla sorumlu en önemli yönetim organı olmasından dolayı üyelerinin nitelikleri, deneyimi ve bağımsızlığı büyük önem taşımaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin bilgi ve deneyimi, şirketin stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olurken, bağımsızlığı, objektif kararlar almayı ve tüm paydaşların çıkarlarını dikkate almayı sağlar. Önceki çalışmalar yönetim kurulu üye sayısı, bağımsızlığı, çeşitliliği ve deneyimi gibi unsurların firma performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir (Guest, 2009; Topak, 2011; Bhagat ve Black, 2001; Rashid, 2018; Miller ve Del Carmen Triana, 2009; Karayel ve Doğan, 2014; Huang ve Hilary, 2018; Özer, Merter ve Aktaş, 2023). Yönetim kurulu bağımsızlığı, şirketin kararlarının, belirli bir paydaş grubunun çıkarlarını aşırı derecede gözetme riskini azaltır ve böylece tüm paydaşların çıkarlarını daha dengeli bir şekilde gözetir (Fama ve Jensen, 1983). Yönetim kurulu çeşitliliği, şirketin farklı perspektiflerden yararlanmasına ve böylece daha geniş bir bilgi tabanına sahip olmasına ve daha etkili kararlar almasına yardımcı olur (Carter vd., 2003). Diğer yandan, yönetim kurulu deneyimi, şirketin operasyonel etkinliğini ve stratejik karar alma yeteneğini artırarak şirketin rekabetçi dinamiklerini ve fırsatlarını daha iyi anlamasına ve böylece daha etkili stratejiler belirlemesine yardımcı olabilir (Hermalin ve Weisbach, 1998).

Yönetim kurulunun başarılı bir şekilde görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için üyelerinin kapsamlı bir deneyim ve bilgi yelpazesine sahip olması, ayrıca sektörel ve finansal alanlarda uzmanlık kazanmış olmaları gerekmektedir (Fernández-Temprano ve Tejerina-Gaite, 2020). Bu özelliklere sahip bireylerin kurulda yer almasını temin etmenin etkili bir yöntemi, üyelerinin yönetim kuruluna bağlı komitelerde aktif roller üstlenmelerini teşvik etmektir (De Kluyver, 2009). Yönetim kurulu üyelerin komitelerde görev alması, onların perspektiflerini genişletir ve farklı organizasyonlardan edindikleri deneyimleri mevcut komitelere aktarmalarını sağlar (Adams, Ragunathan ve Tumarkin, 2021). Kesner (1988),

yönetim kuruluna bağlı komitelerin özelliklerini incelediği çalışmada komitelerde görev yapan yöneticilerin özelliklerinin, komitelerde görev yapmayan yöneticilerin özelliklerinden meslek, uzmanlık, görev süresi ve cinsiyet açısından farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Ancak, komitelerde aktif görev alan yönetim kurulu üyelerinin diğer görevlerini ihmal edebilme riski de bulunmaktadır. Aşırı yüklenmiş yönetim kurulu üyeleri hem komitelerde hem de genel yönetimde gerektiği gibi etkin olamayabilirler. Bu durum, stratejik kararlarının kalitesini olumsuz yönde etkileyebilir ve sonuç olarak şirketin genel performansını düşürebilir (Ullaha, Chandb, Akramc ve Inam, 2021). Komite üyeliği, yönetim kurulu üyelerinin zamanını ve enerjisini bölerek, her bir kurul ve komite açısından performanslarının aynı seviyede tutulmasını zorlaştırabilir (Kanfer, Ackerman, Murtha, Dugdale ve Nelson, 2013). Özellikle komitelerde karşılaşılan zorluklar ve karşı karşıya kalınan meseleler, yönetim kurulu üyelerinin genel yönetimdeki stratejik odaklarını kaybetmelerine neden olabilir. Buna ek olarak, komitelerde yoğun bir şekilde görev alan yöneticiler, genel yönetim toplantılarına yeterince hazırlanamama veya katılamama riskiyle de karşı karşıya kalabilirler (Jiraporn, Davidson, DaDalt ve Ning, 2009). Bu, yönetim kurulu toplantılarının verimliliğini azaltabilir ve kritik kararların alınmasında gecikmelere veya yanlışlara yol açabilir. Ayrıca, yönetim kurulu üyelerinin komitelerde aşırı yüklenmesi, overboarding, çıkar çatışması ve grup düşüncesi (groupthinking) sorunlara da yol açabilir, bu da uzun vadede şirketin liderlik kalitesine zarar verebilir.

Bu çalışmanın amacı, yönetim kurulu üyelerinin komitelerde görev almasının firma performansını nasıl etkilediğini araştırmaktır. Uluslararası akademik çalışmalar, bu rollerin ve faaliyetlerin şirketlerin başarısını nasıl etkilediğine dair önemli bulgular sunarken, Türkiye bağlamında bu konuda detaylı bir inceleme yapılmamıştır. Bu eksikliği gidermek amacıyla, bu çalışma Türkiye'deki firmalarda yönetim kurulu üyelerinin komite üyeliklerinin firma performansı üzerindeki etkisini detaylı bir şekilde ele almakta ve akademik literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Araştırmalar, yönetim kurulu üyelerinin bu görevlerinin şirketlere avantajlar sağlamanın yanı sıra bazı zorluklar da yaratabileceğini göstermektedir. Türkiye'de bu dinamiklerin firma performansı üzerindeki etkilerini anlamak, yönetim uygulamaları ve politika oluşturma süreçleri için kritik öneme sahiptir.

Bu araştırma, 2012 ile 2019 yılları arasında Borsa İstanbul'da listelenen ve finans sektörü dışında faaliyet gösteren 139 şirkete ait 1076 yıllık firma gözlemine dayanarak gerçekleştirilmiştir. Komite üyeliği ile firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak için tesadüfî etkiler panel veri regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Bağımlı değişken olarak aktif karlılığı (ROA), özsermaye karlılığı (ROE) ve piyasa değeri defter değeri oranı (PDDD);

bağımsız değişken olarak ise denetim komitesi, kurumsal yönetim komitesi ve riskin erken saptanması komitesinde görev alan yönetim kurulu üyelerinin oranı kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, komitelerde görev alan yönetim kurulu üyelerinin oranı firma performansı üzerinde negatif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, yönetim kurulu üyelerinin komitelerdeki artan rolünün, onların karar alma sürecine ve genel firma stratejilerine odaklanmalarını zorlaştırdığını göstermektedir. Ayrıca, çoklu komite üyelikleri, yönetim kurulu üyelerinin iş yükünü artırabilmekte ve bireysel performansların düşmesine neden olabilmektedir. Bu durum, yönetim kurulu üyelerinin, komitelerdeki görevlerinin yanı sıra, genel yönetim görevlerini de yerine getirme kapasitelerinin sınırlı olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde Türkiye'deki yönetim kurulu komitelerinin yasal zeminine değinilmekte ve konuya ilişkin daha önce yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, veri seti ve kullanılan yöntem hakkında bilgilerin yer aldığı metodoloji yer almaktadır. Dördüncü bölümde elde edilen ampirik bulgular tartışılmış ve son bölümde ise tartışma ve çalışmanın sonuç kısmına yer verilmiştir.

## **2. Literatür Taraması**

Türkiye'de halka açık şirketlerin yönetim kurullarında belirtilen bazı komiteleri oluşturmasını zorunlu kılan bir düzenleme bulunmaktadır. Bu alanı düzenleyen temel hukuki altyapı, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri başta olmak üzere Türk Ticaret Kanunu (TTK) ve SPK tarafından çıkarılan yönetmelik ve tebliğlerden oluşmaktadır. SPK'nın ilk kez 2003 yılında uygulamaya konulan ve o tarihten bu yana birçok kez revize edilen Seri: X No:19 Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ ile yönetim kurulu komitelerinin yapısı ve sorumluluklarına ilişkin ayrıntılı yönergeler sunmaktadır. Bu tebliğde borsada işlem gören tüm şirketlerin “Denetimden Sorumlu Komite” kurması zorunlu hale getirilmiştir. Sonrasında 2011 yılında çıkarılan “Seri: IV, No: 56 Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliği” ve 2014 yılında çıkarılan “Seri II-17.1 No’lu Kurumsal Yönetim Tebliği” ile birlikte borsada işlem gören tüm şirketlerin yönetim kurullarının görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmesi adına denetimden sorumlu komite ile birlikte “Kurumsal Yönetim Komitesi” ve “Riskin Erken Saptanması Komitesi” oluşturması zorunlu hale getirilmiştir. SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri aynı zamanda “Aday Gösterme Komitesi” ve “Ücret Komitesi” gibi diğer komitelerin kurulmasını da tavsiye etmekte, ancak zorunlu kılmamaktadır. Ancak bu komitelerin sorumluluklarının birçoğu zorunlu kurumsal yönetim komitesi tarafından karşılanmaktadır.

Borsa İstanbul'daki birçok şirket ayrıca aday gösterme ve ücret komiteleri oluşturmayı tercih etmemekte ve bu görevleri kurumsal yönetim komitesine devretmektedir.

Denetim komitesi, Borsa İstanbul'da işlem gören tüm şirketlerin oluşturması zorunlu olan bir komitedir. Denetim komitesi en az iki üyeden oluşmalı ve üyelerin tamamı bağımsız ve icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşmalıdır. En az bir üyenin muhasebe veya denetim alanında 5 yıllık deneyim ve tecrübeye sahip olması gerekmektedir. SPK tarafından yayımlanan Seri II-17.1 No'lu Kurumsal Yönetim Tebliği'nde denetimden sorumlu komitenin temel görev sorumluluğunu şu şekilde açıklamıştır:

*“Denetimden sorumlu komite; şirketin muhasebe sistemi, finansal bilgilerinin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve şirketin iç kontrol ve iç denetim sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapar. Bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, bağımsız denetim sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmaları denetimden sorumlu komitenin gözetiminde gerçekleştirilir.”*

Kurumsal yönetim komitesi, şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunun izlenmesi, yönetim kurulu üyeliğine adayların belirlenmesi, yönetim kurulu ve komitelerin performans değerlendirmelerinin gözetimi ve şirketin menfaat sahipleri ile ilişkilerinin gözetiminden sorumludur. Kurumsal yönetim komitesinin çoğunluğu bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşması ve komite başkanının bağımsız bir üye olması gerekmektedir. SPK tarafından yayımlanan Seri II-17.1 No'lu Kurumsal Yönetim Tebliği'nde kurumsal yönetim komitesinin temel görev sorumluluğunu şu şekilde açıklamıştır:

*“Kurumsal yönetim komitesi, şirkette kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit eder ve yönetim kuruluna kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici tavsiyelerde bulunur ve yatırımcı ilişkileri bölümünün çalışmalarını gözetir.”*

Riskin erken saptanması komitesi, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, riskle ilgili gerekli önlemlerin uygulanması ve riskin yönetilmesinden sorumludur. Bu komite kurumsal yönetim komitesi bünyesinde yer alabileceği gibi ayrı bir komite de olabilir. SPK tarafından yayımlanan Seri II-17.1 No'lu Kurumsal Yönetim Tebliği'nde riskin erken saptanması komitesinin temel görev sorumluluğunu şu şekilde açıklamıştır:

*“Riskin erken saptanması komitesi; şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin alınması*

*ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapmakla sorumlu olup, risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirir.”*

Ekonomik teori, yönetim kurulunun, şirketin yönetim yapısında kilit bir role sahip olduğunu vurgulamaktadır (Hermalin ve Weisbach, 1998). Yönetim kurulunun sorumluluklarının çeşitli komitelere devredilmesi, görevlerin ve işlevlerin birbirinden ayrılmasını sağlar ve bu da kurumsal yönetimin geliştirilmesi için uygun bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Spira ve Bender, 2004). Bu yaklaşım ile komiteler, görevleri kurul üyeleri arasında bölüştürerek ve büyük bir kurulun olası koordinasyon ve iletişim maliyetlerinden kurtularak yönetim kurullarının daha verimli çalışmaları sağlar (Reeb ve Upadhyay, 2010). Ayrıca, yönetim kurulunun, şirketin genel stratejisi ve operasyonları üzerinde daha etkili bir denetim ve gözetim sağlaması da beklenir. Bu nedenle, komitelerin oluşturulması ve yönetim kurulu işlevlerinin bazılarının bu komitelere devredilmesi, firma performansının ve kurumsal yönetimin iyileştirmesine yönelik kritik bir adımdır. Önceki çalışmalar, farklı yönetim kurulu komitelerinin şirketlerin denetiminde ve izlenmesinde etkili bir rol oynadığına dair kanıtlar ortaya koymuştur (Beasley, 1996; Anderson, Mansi ve Reeb, 2004).

Vekalet teorisi, yönetim kurullarının yöneticiler ve hissedarlar arasındaki çıkar çatışmalarını çözmek için kullanılan bir teoridir. Fırsatçı davranış yapılarını analiz ederek, asimetrik bilgiyi ve özellikle ahlaki tehlike riskini azaltmayı amaçlamaktadır (Jensen ve Meckling, 1976). Vekalet teorisine göre yöneticilerin birden fazla komitede görev alması, komiteler arasındaki bilgi asimetrisini azaltabilir ve yönetim kurulunun izleme etkinliğini artırabilir. Yönetim kurulu üyeleri, farklı komitelerdeki toplantılara katılarak çeşitli konular hakkında bilgi sahibi olmak ve karar süreçlerine katkıda bulunmak zorundadır. Bu aktif katılım, daha iyi iletişim ve koordinasyon sağlanmasına yardımcı olurken, aynı zamanda yönetim kurulunun karar verme süreçlerini daha etkili hale getirmektedir (Chandar, Chang ve Zheng, 2012). Ayrıca güçlü bir finansal bilgi ve birikime sahip bir yönetim kurulu üyesi, denetim komitesine değerli bilgiler sağlayabilir ve bu da daha iyi finansal yönetime ve raporlamaya yol açabilir.

Klein (1998), komitelerdeki yöneticilerin yüzdesi ile muhasebe ve borsa performans ölçümleri arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Sultana, Cahan ve Zhang (2017), yönetim kurulu üyelerinin ücret komitesi ve denetim komitesinde yer almasının daha yüksek kazanç kalitesi ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Habib ve Bhuiyan (2018) tarafından yapılan bir araştırmada, ücret ve denetim komitesinde aynı yönetim kurulu üyelerinin olması, yöneticilerin kar marjlarına ulaşma veya bu marjları aşma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Faleye, Hoitash ve Hoitash (2011), yönetim kurulunda bağımsız

yöneticilerin en az üç ana komiteden ikisine katılmasının, yönetim kurulunun izleme ve gözetim kalitesini artırdığını belirtmiştir. Furqaan, Annuar, Hamdan ve Rashid (2019), Malezya borsasında işlem gören en iyi 100 şirket üzerine yaptıkları çalışmada, yönetim kurulu üyelerinin komitelerde görev alması finansal raporlama kalitesini önemli ölçüde ve olumlu yönde etkilediğine dair ampirik kanıtlar elde etmiştir. Chandar vd. (2012), komite üyeliklerinin örtüşmesinin daha düşük ihtiyari tahakkuklarla ilişkili olduğunu ve bu durumun finansal raporlama kalitesini arttırdığını göstermiştir. Coles, Daniel ve Naveen (2015), yönetim kurulu üyelerinin çoklu komite üyeliklerine sahip olması, komiteler arasındaki iletişim maliyetlerinin azalmasını sağladığını belirtmiştir. Al Lawati, Hussainey, ve Sagitova (2023), denetim komitesi üyelerinin birden fazla komitede görev alması, geleceğe yönelik firma performansı ile ilgili açıklama miktarını olumsuz ancak açıklamaların kalitesini olumlu etkilediğini bulmuşlardır.

Öte yandan, birden fazla komitede görev yapmanın zorlukları da bulunmaktadır. Meşgullük teorisi, birden fazla komite üyeliği bulunan yönetim kurulu üyelerinin görevlerini titizlikle yerine getiremeyecek kadar meşgul olduklarını ve bunun da izleme kalitesine, firma performansına ve riske karşı alınan önlemlerin etkinliğine olumsuz etkisinin olabileceğini ileri sürmektedir. Yönetim kurulu üyeleri hem zamansal hem de bilişsel sınırlamalara tabidir (Harris ve Shimizu, 2004). Belirli bir üyelik eşiğini aştıktan sonra, faaliyet gösterdikleri tüm komitelerde aynı düzeyde etkin olmaları mümkün olmayabilir (Kanfer vd., 2013). Yönetim kurulu üyelerinin birden fazla komitede görev alması yöneticilere daha fazla sorumluluk ve görev yükü getirmesinden dolayı yöneticilerin zaman yönetimini daha dikkatli bir şekilde yapmaları gerekmektedir. Ayrıca, farklı komiteler arasında bilgi ve iletişim akışını sağlamak da bir zorluk olabilmektedir. Farklı konular hakkında bilgi sahibi olmak için sürekli olarak toplantılara katılmak, yöneticinin zamanını daha da sınırlayabilir. Yönetim kurulu üyesinin birden fazla komite veya kurulda görev yapması durumunda her birine ayrılan zaman ve dikkat eksikliğine yol açabilen “overboarding” sorununa neden olabilmekte (Chen, Lai ve Chen, 2015) ve karar verme sürecini yavaşlatarak olası çıkar çatışmalarına yol açabilmektedir (Harris ve Shimizu, 2004). Bu nedenle, komite üyeliğinin, yönetim kurulu üyelerinin etkinliğini ve dolayısıyla firma performansını olumsuz etkilemesi oldukça muhtemeldir.

Ullaha vd. (2021) 2014-2019 yılları arasında Pakistan'daki borsada işlem gören şirketler üzerinde yaptığı çalışma, yönetim kurulu üyelerinin birden fazla komitede görev almasının firma performansı ile negatif bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Fernandez Mendez, Arrondo Garcia ve Pathan (2017), çoklu komite üyeliğinin olduğu şirketlerde, yönetim kurullarının izleme ve gözetim faaliyetlerinin olumsuz etkilendiğini ve bu durumun denetim



raporlarında şartlı görüş olasılığını artırdığını belirlemiştir. Ding ve Wei (2023), 2007-2020 yılları arasında borsada işlem gören Çin bankalarında risk yönetimi komitesi ile denetim komitesi arasındaki örtüşen üyeliklerin bankanın risk almasını azalttığını göstermiştir. Jiraporn vd. (2009), meşgul yöneticilerin (birden fazla komitede ve kurulda görev alan yöneticiler), yönetim kurulu toplantılarına daha az katıldıklarını ortaya koymuştur. Wan-Hussin, Fitri ve Salim (2021), denetim komitesi başkanının başka komitelerde görev almasının, zayıf iç denetim uygulamalarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Al Lawati ve Hussainey (2021), denetim komitesi başkanının diğer komitelerde görev almasının firmanın vergiden kaçınma uygulamalarını artırdığına dair ampirik kanıtlar elde etmiştir. Coles, Daniel ve Naveen (2020), birden fazla komitede görev almanın, grupta aşırı bağlılığa ve dolayısıyla fikir birliği arzusunun eleştirel düşünmeyi geçersiz kıldığı grup düşüncesine (Groupthink) yol açabileceğini; öte yandan da daha düşük koordinasyon ve iletişim maliyetleri yoluyla daha iyi ekip çalışmasını (Teamworking) destekleyebileceğini öne sürmektedir.

Yukarıdaki argümanlar dikkate alındığında yönetim kurulu üyelerinin birden fazla komitede görev almasının hem avantajları hem de dezavantajları bulunmaktadır. Yönetim kurulu komite üyelikleri, komiteler arası koordinasyon gereksinimlerinin yüksek olduğu durumlarda komiteler arasında bilgi akışının sağlanması açısından büyük avantajlar sağlamaktadır. Ayrıca komitelerin kurulması ve bazı yönetim kurulu görevlerinin bu komitelere aktarılması, kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesinde ve firma performansının artırılmasında etkili olabilir. Öte yandan komitelerde görev yapmanın getireceği meşgullük ve buna bağlı olarak artabilecek karar alma sürecindeki yavaşlamalar, şirketin hızlı ve etkili tepki vermesini engelleyebilir. Özellikle değişen piyasa koşullarında, hızlı karar alabilme ve uygulama kapasitesi şirketlerin rekabet avantajı kazanmasında önemli bir faktördür. Bu bağlamda, yönetim kurulu üyelerinin birden fazla komitede görev yapmasının şirketin stratejik hareket kabiliyetini kısıtladığına ve firma performansını olumsuz etkilemesi oldukça muhtemeldir. Bu iki karşıt görüşe dayanarak aşağıdaki yönsüz hipotez oluşturulmuştur:

H1: Yönetim kuruluna bağlı komitelerde görev alan yöneticilerin sayısı firma performansı ile ilişkilidir.

### **3. Araştırma Tasarımı**

#### **3.1. Örneklem**

Çalışmanın örnekleme, 2012-2019 yılları arasında Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerden oluşmaktadır. İlk aşamada bankalar, sigorta şirketleri, holdingler ve gayrimenkul yatırım ortaklıkları farklı düzenlemelere sahip olması ve mali tablo yapılarının farklı olmasından dolayı örneklemden çıkarılmıştır. İkinci aşamada denetim komitesi, kurumsal yönetim komitesi ve riskin erken saptanması komitesi oluşturmayan şirketler örnekleme kapsamı dışı bırakılmıştır. Üçüncü aşamada ise bu komitelere ait verileri açıklamayan veya eksik verilere sahip şirketler örneklemden çıkarılmıştır. Nihayetinde, 2012-2019 yılları arasında Borsa İstanbul'da işlem gören finansal olmayan 139 şirkete ait 1076 gözlem değeri elde edilmiştir. Çalışmada kullanılan değişkenlere ait veriler Kamuyu Aydınlatma Platformunda (KAP) açıkladıkları yıllık faaliyet raporlarından, şirketlerin kurumsal internet sayfasından ve FİNNET veri tabanından elde edilmiştir.

#### **3.2. Araştırma Modeli ve Değişkenler**

Bu çalışmanın amacı, yönetim kuruluna bağlı komitelerde görev alan yönetim kurulu üyelerinin firma performansına etkisini araştırmaktır. Araştırma modelinde bağımlı değişken olarak muhasebe bazlı firma performansı göstergesi olan aktif karlılığı (ROA) ve özsermaye karlılığı (ROE), piyasa bazlı firma performansı göstergesi olan piyasa değeri defter değeri oranı (PDDD) kullanılmıştır. Bağımsız değişken olarak yönetim kuruluna bağlı komitelerde görev alan yönetim kurulu üyelerinin oranı (KomiteOran) tercih edilmiştir. Çalışmada, firma performansı ile ilişkili olduğu tespit edilen bazı yönetim bazlı ve firma bazlı özellikler kontrol altına alınmıştır. Kontrol değişkenleri arasında yönetim kurulu üye sayısı (Üye), yönetim kurulu bağımsızlığı (Bağımsızlık), yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği (Kadın), yönetim kurulu ırk çeşitliliği (Yabancı), yönetim kurulu ortalama eğitimi (Eğitim), yönetim kurulu başkanı ve CEO ayrımı (İkililik) ve denetim kalitesi (Denkal) gibi yedi adet yönetim bazlı özellikler ve firma büyüklüğü (Büyüklik), finansal kaldıraç (Kaldıraç), firma yaşı (Yaş) ve çokulusluluk (Çokuluslu) gibi dört adet firma bazlı özellikler yer almaktadır. Tablo 1, analizde kullanılan tüm değişkenlere ait ayrıntılı açıklamaları göstermektedir.

Komite üyeliği ile firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak için panel veri regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu metot, birden fazla gözlem birimi üzerinden yapılan gözlemler arasındaki ilişkileri daha doğru bir şekilde analiz etmeye imkân tanır ve böylece daha sağlam ve güvenilir sonuçlar elde edilmesini sağlar. Ayrıca, bu yöntem, veriler arasındaki sabit etkileri ve rastgele etkileri kontrol etmeye olanak tanır, bu da modelin

doğruluğunu ve tutarlılığını artırır. Komite üyeliğinin aktif karlılığı (ROA), özsermaye karlılığı (ROE) ve piyasa değeri defter değeri oranı (PDDD) ile ilişkisini araştırmak için üç farklı regresyon modeli oluşturulmuştur. Tablo 1, analizde kullanılan tüm değişkenlere ait ayrıntılı açıklamaları göstermektedir. Burada " $\beta$ " beta katsayısını, "i" firmaları, "t" zamanı, "YIL" yıl sabit etkilerini, "SEKTÖR" sektör sabit etkilerini ve " $\varepsilon_{it}$ " hata terimi ifade etmektedir.

$$ROA_{it} = \beta_1 KomiteOran_{it} + \beta_2 KONTROL_{it} + YIL + SEKTÖR + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

$$ROE_{it} = \beta_1 KomiteOran_{it} + \beta_2 KONTROL_{it} + YIL + SEKTÖR + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

$$PDDD_{it} = \beta_1 KomiteOran_{it} + \beta_3 KONTROL_{it} + YIL + SEKTÖR + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

Tablo 1. Değişken Türü, Adı ve Ölçümü

Değişken Türü	Değişken Kodu	Değişken Ölçümü	
Bağımlı Değişken	ROA	Net kar / toplam aktifler	
	ROE	Net kar / Öz sermaye	
	PDDD	Piyasa değeri / Defter değeri	
Bağımsız Değişken	KomiteOran	Yönetim kuruluna bağlı komitelerde görev alan yönetim kurulu üyelerinin oranı	
	Üye	Yönetim kurulu toplam üye sayısı	
	Bağımsızlık	Yönetim kurulunda bulunan bağımsız üyelerin oranı	
	Kadın	Yönetim kurulunda en az bir kadın üye varsa 1; aksi takdirde 0 değeri verilmiştir.	
	Yönetim Bazlı Kontrol Değişkenler	Yabancı	Yönetim kurulunda en az bir yabancı uyruklu üye varsa 1; aksi takdirde 0 değeri verilmiştir
	Eğitim İkिलilik	Yönetim kurulu üyelerinin ortalama eğitim durumu Yönetim kurulu başkanı ile CEO farklı kişiler ise 1; aksi takdirde 0 değeri verilmiştir.	
Firma Bazlı Kontrol Değişkenler	Denkal	Dört büyük denetim firmasından birisi ile çalışılıyorsa 1; aksi takdirde 0 değeri verilmiştir.	
	Büyüklik	Toplam varlıkların doğal logaritması	
	Kaldıraç	Toplam borçların toplam varlıklara oranı	
	Yaş Çokuluslu	Firma yaşının doğal logaritması Firma çokuluslu ise 1, aksi takdirde 0 verilmiştir.	

## 4. Analiz

### 4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Makalede incelenen bağımlı, bağımsız ve kontrol değişkenleriyle ilgili tanımlayıcı istatistikler Tablo 2’de belirtilmiştir. ROA, ROE ve PDDD, bağımlı değişken olarak seçilmiş olup, bunların ortalama (medyan) değerleri sırasıyla 0.040 (0.039), 0.009 (0.090) ve 1.830 (1.604)’tir. Araştırma modelinde, bağımsız değişken olarak belirlenen KomiteOran’ının ortalama (medyan) değeri 0.499 (0.5)’tir. Bu veriye göre, yönetim kurulu üyelerinin yarısı, yönetim kuruluna bağlı komitelerde görev yapmaktadır. Ayrıca yönetim kurulu üyelerinden sadece bir komiteye katılan üyelerin oranı 0.174, sadece iki komitede görev alan yönetim

kurulu üyelerinin oranı 0.192 ve son olarak üç komitede görev alan yönetim kurulu üyelerinin oranı 0.133'tür.

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Gözlem Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Medyan	En Düşük	En Yüksek
ROA	1076	0,040	0,091	0,039	-0,277	0,345
ROE	1076	0,009	0,425	0,090	-2,82	0,53
PDDD	1076	1,83	0,767	1,604	1,12	5,828
KomiteOran	1076	0,499	0,156	0,5	0	1
Komite3	1076	0,133	0,143	0,125	0	0,6
Komite2	1076	0,192	0,165	0,167	0	0,778
Komite1	1076	0,174	0,171	0,142	0	0,727
Üye	1076	7,289	2,181	7	3	15
Bağımsızlık	1076	0,309	0,083	0,334	0	0,571
Kadın	1076	0,568	0,496	1	0	1
Yabancı	1076	0,312	0,464	0	0	1
Eğitim	1076	1,463	0,394	1,5	0,16	2,8
İkililik	1076	0,855	0,352	1	0	1
Denkal	1076	0,515	0,5	1	0	1
Büyüklik	1076	20,009	1,75	19,782	15,836	25,713
Kaldıraç	1076	0,533	0,214	0,561	0,176	0,887
Yaş	1076	3,674	0,477	3,784	1,386	4,787
Çokuluslu	1076	0,332	0,473	0	0	1

Notlar: Tüm değişkenlerin türü, adı ve ölçümü Tablo 1'de sunulmuştur.

Değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson korelasyon sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur. ROA ve ROE, KomiteOran ile negatif yönde ve anlamlı bir şekilde ilişkilidir; ancak, PDDD'nin KomiteOran ile anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır. Regresyon modelinde, değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı eğer 0,70'in üzerinde bir değer alırsa, bu durum çoklu doğrusallık problemini beraberinde getirebilir. Bu nedenle, çoklu doğrusallık probleminin olup olmadığını belirlemek için varyans artış faktörleri (VIF) ve tolerans değerleri hesaplanmış ve Tablo 4'te gösterilmiştir. Ortalama VIF değeri 1,46 olarak bulunmuştur. Tüm modelde gözlenen en yüksek VIF değeri 2,43 (Üye) iken, diğer değişkenlerin VIF değerleri 2,5'in altında kalmıştır. Değişkenlerin VIF değerleri, genellikle kabul edilen 10 eşliğinin çok altında olduğu için çalışmamızda çoklu doğrusallık probleminin olmadığı görülmektedir (Gujarati, 1995).

Tablo 3. Pearson Korelasyon Matrisi

Değişkenler	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]	[13]	[14]	[15]
ROA	[1] 1														
ROE	[2] <b>0,65***</b>	1													
PDDD	[3] <b>0,51***</b>	<b>0,25***</b>	1												
KomiteOran	[4] <b>-0,10***</b>	<b>-0,13***</b>	-0,04	1											
Üye	[5] <b>0,13***</b>	<b>0,15***</b>	0,04	<b>-0,22***</b>	1										
Bağımsızlık	[6] <b>-0,11***</b>	<b>-0,10***</b>	0,03	<b>0,34***</b>	<b>-0,51***</b>	1									
Kadın	[7] 0,02	0,04	<b>-0,09***</b>	-0,03	<b>0,10**</b>	<b>-0,14***</b>	1								
Yabancı	[8] 0,02	<b>0,10***</b>	<b>0,15***</b>	0,04	<b>0,26***</b>	<b>-0,18***</b>	-0,03	1							
Eğitim	[9] 0,11***	0,04	<b>0,14***</b>	<b>0,10***</b>	<b>0,11***</b>	<b>0,10***</b>	-0,03	<b>0,26***</b>	1						
İkililik	[10] <b>0,12***</b>	<b>0,09***</b>	<b>0,13***</b>	<b>-0,06**</b>	<b>0,16***</b>	0,03	-0,01	<b>0,13***</b>	<b>0,08***</b>	1					
Denkal	[11] <b>0,14***</b>	<b>0,09***</b>	<b>0,14***</b>	<b>-0,07**</b>	<b>0,33***</b>	<b>-0,10***</b>	-0,03	<b>0,27***</b>	<b>0,36***</b>	<b>0,31***</b>	1				
Büyüklik	[12] <b>0,15***</b>	<b>0,17***</b>	<b>-0,17***</b>	-0,03	<b>0,58***</b>	<b>-0,11***</b>	<b>0,06**</b>	<b>0,16***</b>	<b>0,18***</b>	<b>0,23***</b>	<b>0,46***</b>	1			
Kaldıraç	[13] <b>0,12***</b>	<b>-0,39***</b>	<b>-0,39***</b>	<b>0,07**</b>	0,02	<b>0,12***</b>	<b>0,07**</b>	0,03	-0,02	-0,03	<b>0,10***</b>	<b>0,19***</b>	1		
Yaş	[14] <b>-0,51***</b>	<b>0,05*</b>	<b>0,06**</b>	<b>-0,08***</b>	<b>0,22***</b>	<b>-0,11***</b>	0,04	<b>0,14***</b>	<b>0,16***</b>	<b>0,14***</b>	<b>0,36***</b>	<b>0,34***</b>	0,03	1	
Çokuluslu	[15] -0,03	<b>0,05*</b>	<b>-0,15***</b>	<b>0,08***</b>	<b>0,07**</b>	<b>0,06**</b>	-0,04	<b>0,07**</b>	<b>0,25***</b>	-0,01	<b>0,20***</b>	<b>0,37***</b>	<b>0,24***</b>	0,04	1

Notlar: Tüm değişkenlerin türü, adı ve ölçümü Tablo 1'de sunulmuştur. \*\*\*, \*\*, \* simgeleri sırayla değişkenlerin %1, %5 ve %10 seviyelerinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. VIF ve Tolerans Değerleri

Değişkenler	Varyans Artış Faktörü	Tolerans Değeri
KomiteOran	1,16	0,859
Üye	2,43	0,412
Bağımsızlık	1,72	0,579
Kadın	1,05	0,952
Yabancı	1,19	0,840
Eğitim	1,27	0,785
İkililik	1,15	0,868
Denkal	1,62	0,615
Büyükük	2,25	0,443
Kaldıraç	1,14	0,878
Yaş	1,23	0,815
Çokuluslu	1,34	0,745

Komite üyeliğinin bir firmanın performansı üzerindeki etkisinin analiz edilebilmesi için en uygun tahmin yönteminin belirlenmesi gerekmektedir. İlk olarak sabit etkiler ve havuzlanmış en küçük kareler yönteminin arasında seçim yapılabilmesi için F (Chow) testi yapılmış ve her bir model için veri setine en uygun yöntem sabit etkiler yöntemi belirlenmiştir. Daha sonrasında tesadüfi etkiler ve havuzlanmış en küçük kareler yönteminin arasında seçim yapılabilmesi için Breusch-Pagan LM Testi testi yapılmış ve her bir model için veri setine en uygun yöntem tesadüfi etkiler yöntemi belirlenmiştir. Son olarak tesadüfi etkiler ve sabit etkiler yönteminin arasında seçim yapılabilmesi için Hausman testi testi yapılmış ve test sonucunda her bir model için elde edilen p-değeri %10'dan büyük olduğu için sıfır hipotezi reddedilememiştir. Bu sonuç veri setine en uygun tahmin yönteminin tesadüfi etkiler yöntemi olduğunu göstermektedir. Tablo 5, ilgili testlerin istatistiksel değerlerini, P değerlerini ve değerlendirme sürecinin sonunda alınan kararları içermektedir.

Tablo 5. Uygun Tahmincinin Belirlenmesi Testleri

Modeller	F (Chow) Testi (F-istatistik)	Breusch-Pagan LM Testi (Ki-kare)	Hausman Testi (Ki-kare)	Karar
Model 1 (ROA)	6,55***	552,59***	10,41	Tesadüfi Etkiler
Model 2 (ROE)	6,50***	550,93***	18,51	Tesadüfi Etkiler
Model 3 (PDDD)	12,23***	1142,46***	21,24	Tesadüfi Etkiler

Not: \*\*\*, %1 seviyelerinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tesadüfi etkiler modelinin panel veri analiz sonuçlarının tarafsız ve doğru olup olmadığını belirlemek için çeşitli varsayım testleri yapılmıştır. Bu varsayımlar arasında değişen varyans, otokorelasyon ve yatay-kesitsel bağımlılık bulunmaktadır. Değişen varyans, bir değişkenin değerlerinin belirli bir aralıkta nasıl değiştiğini gösterirken; otokorelasyon, belirli bir zaman

serisindeki veriler arasındaki bağımlılığı ifade eder. Yatay-kesitsel bağımlılık ise, farklı birimler veya bireyler arasındaki bağımlılığı gösterir. Bu varsayımsal problemlerin doğruluğunu test etmek amacıyla sırasıyla Bhargava, Franzini ve Narendranathan otokorelasyon testi, Levene, Brown ve Forsythe Heteroskedasite Testi ve yatay kesitsel bağımlılık testi uygulanmıştır. Tablo 6 Panel A, Panel B ve Panel C, bu testlerin istatistik değerleri ve değerlendirme sonuçlarını üç farklı model için ayrı ayrı göstermektedir. Test sonuçlarına göre her bir modelde otokorelasyon, heteroskedasite ve yatay kesitsel bağımlılık problemlerinin olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Tesadüfi Etkiler Modeli için Yapılan Varsayımsal Testler

<b>Panel A</b>				
<b>Model</b>	<b>Bhargava, Franzini ve Narendranathan Otokorelasyon Testi</b>	<b>Levene, Brown ve Forsythe Heteroskedasite Testi</b>	<b>Pesaran Yatay Kesitsel Bağımlılık Testi (CD-test)</b>	<b>Karar</b>
Model 1 (ROA)	Bhargava vd.. Durbin–Watson = 1,422 Baltagi–Wu. LBI = 1,769	W0 = 3,083 df (138, 876) Pr > F = 0,000 W50 = 1,710 df (138, 876) Pr > F = 0,000 W10 = 3,083 df (138, 876) Pr > F = 0,000	CD= 46,388***	Otokorelasyon, Değişen Varyans ve Yatay Kesitsel Bağımlılık problemi var.
<b>Panel B</b>				
<b>Model</b>	<b>Bhargava, Franzini ve Narendranathan Otokorelasyon Testi</b>	<b>Levene, Brown ve Forsythe Heteroskedasite Testi</b>	<b>Pesaran Yatay Kesitsel Bağımlılık Testi (CD-test)</b>	<b>Karar</b>
Model 2 (ROE)	Bhargava vd.. Durbin–Watson = 1,631 Baltagi–Wu. LBI = 1,954	W0 = 3,083 df (138, 876) Pr > F = 0,000 W50 = 1,710 df (138, 876) Pr > F = 0,000 W10 = 3,083 df (138, 876) Pr > F = 0,000	CD= 66,388***	Otokorelasyon, Değişen Varyans ve Yatay Kesitsel Bağımlılık problemi var.
<b>Panel C</b>				
<b>Model</b>	<b>Bhargava, Franzini ve Narendranathan Otokorelasyon Testi</b>	<b>Levene, Brown ve Forsythe Heteroskedasite Testi</b>	<b>Pesaran Yatay Kesitsel Bağımlılık Testi (CD-test)</b>	<b>Karar</b>
Model 3 (PDDD)	Bhargava vd.. Durbin–Watson = 1,223 Baltagi–Wu. LBI = 1,621	W0 = 3,083 df (138, 876) Pr > F = 0,000 W50 = 1,710 df (138, 876) Pr > F = 0,000 W10 = 3,083 df (138, 876) Pr > F = 0,000	CD= 74,626 ***	Otokorelasyon, Değişen Varyans ve Yatay Kesitsel Bağımlılık problemi var.

Not: \*\*\*, %1 seviyelerinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Panel veri modellerinde sıkça rastlanan değişen varyans, otokorelasyon ve yatay kesit bağımlılığı gibi problemlerin aşılabilmesi için, Hoechle (2007) tarafından önerilen Driscoll-Kraay dirençli standart hata tahminicisini kullanmak oldukça etkilidir. Bu tahminci, bu tip

varsayımsal problemlerin varlığına rağmen tutarlı ve güvenilir sonuçlar elde etmeye yardımcı olmaktadır. Buna ek olarak, bu tahmincinin kullanılması, yapılan analizlerin güvenilirliğini arttırmakta, politika önerilerini daha sağlam bir temele oturtmakta ve sonuç olarak daha kesin ve tarafsız sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır.

#### **4.2. Araştırma Sonuçları**

Tablo 7, yönetim kurulu üyelerinin komite üyeliklerinin firma performansı üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yapılan Driscoll-Kraay sağlam standart hatalar sabit etkiler tahmincisi analiz sonuçları içermektedir. Tabloda yer alan 1-3. modellerde, sırasıyla firma performansının göstergeleri olarak aktif karlılık (ROA), özkaynak karlılığı (ROE) ve piyasa değeri defter değeri oranı (PDDD) kullanılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, KomiteOran, ROA ( $t=-2.60$ ,  $p<0.05$ ), ROE ( $t=-2.04$ ,  $p<0.1$ ) ve PDDD ( $t=-2.65$ ,  $p<0.05$ ) ile negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Bu nedenle, “Yönetim kuruluna bağlı komitelerde görev alan yöneticilerin sayısı firma performansı ile ilişkilidir” hipotezi desteklenmektedir. Bu sonuçlar, komitelerde görev alan yönetim kurulu üyelerinin oranının artmasının, firmanın aktif karlılığı (ROA), özkaynak karlılığı (ROE) ve piyasa değeri defter değeri oranı (PDDD) üzerinde negatif bir etki yarattığını göstermektedir. Bu bulgular, firma yönetiminde komite üyeliğinin artmasının, firma performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Kontrol değişkenleri ile ilgili sonuçlara baktığımızda yönetim kurulu cinsiyet (Kadın) ve ırk (Yabancı) çeşitliliği ile firma performansı (ROA, ROE ve PDDD) arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır. Ayrıca finansal kaldıraç oranı (Kaldıraç) ile firma performansı (ROA, ROE ve PDDD) arasında anlamlı ve negatif ilişki vardır. Bu bulgular, yönetim kurulunda kadın ve yabancı üyelerin varlığının firma performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Aynı şekilde, finansal kaldıraç oranının artması firma performansını olumsuz etkilemektedir.

Firma büyüklüğü (Büyüklik) ile firma performansı (ROE ve PDDD) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Aynı şekilde, firma yaşı (Yaş) ile firma performansı (ROA ve PDDD) arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır. Bu sonuçlar, genellikle daha fazla kaynak ve piyasa gücüne sahip büyük firmaların ve daha uzun süredir faaliyet gösteren, dolayısıyla daha fazla tecrübe ve bilgi birikimine sahip firmaların daha yüksek karlılık ve performans seviyelerine sahip olduğunu göstermektedir.



Tablo 7. Driscoll-Kraay Sağlam Standart Hatalar Sabit Etkiler Tahmincisi Analiz Sonuçları

Değişkenler	Model1 (ROA)	Model2 (ROE)	Model3 (PDDD)
KomiteOran	<b>-0,012**</b> (-2,60)	<b>-0,017*</b> (-2,04)	<b>-0,372**</b> (-2,65)
Üye	0,032 (1,13)	<b>0,054**</b> (2,73)	0,085 (0,43)
Bağımsızlık	0,125 (1,21)	0,070 (0,69)	0,513 (1,42)
Kadın	<b>0,024**</b> (2,68)	<b>0,009*</b> (1,94)	<b>0,117**</b> (3,08)
Yabancı	<b>0,015**</b> (3,25)	<b>0,010**</b> (3,12)	<b>0,165***</b> (3,23)
Eğitim	-0,011 (-0,93)	-0,024 (-1,25)	0,174 (1,56)
İkililik	<b>0,032**</b> (2,40)	0,014 (0,31)	0,052 (0,60)
Denkal	0,004 (0,34)	0,05 (0,23)	0,097 (1,38)
Büyüklik	0,004 (1,15)	<b>0,048***</b> (4,28)	<b>0,247***</b> (5,37)
Kaldıraç	<b>-0,197**</b> (-2,98)	<b>-0,612***</b> (-11,12)	<b>-0,401**</b> (-2,47)
Yaş	<b>0,020**</b> (2,88)	<b>0,01</b> (0,04)	<b>0,044**</b> (3,07)
Çokuluslu	-0,002 (-0,31)	0,035 (1,32)	-0,108 (2,30)
Sabit	<b>-0,139***</b> (-5,77)	<b>-0,649***</b> (-3,88)	<b>-5,572***</b> (-6,99)
Yıl Etkisi	EVET	EVET	EVET
Sektör Etkisi	EVET	EVET	EVET
Gözlem	1076	1076	1076
Ki Kare	<b>2921,26***</b>	<b>3292,26***</b>	<b>706,48***</b>

Notlar: Tüm değişkenlerin türü, adı ve ölçümü Tablo 1'de sunulmuştur. \*\*\*, \*\*, \* simgeleri sırayla değişkenlerin %1, %5 ve %10 seviyelerinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

## 5. Tartışma

Panel analiz sonuçları, yönetim kurulu üyelerinin denetim komitesi, kurumsal yönetim komitesi ve riskin erken saptanması komitesindeki görevlerinin firma performansı üzerinde negatif bir etki yarattığını göstermiştir. Bu bulgular, çoklu komite üyeliği ve firma performansı arasındaki ilişkiyi araştıran mevcut literatürdeki sınırlı ve tutarsız kanıtlara yeni bir perspektif getirmektedir. Bazı çalışmalar, yönetim kurulu üyelerinin birden fazla komitede görev almasının firma performansına olumlu etkisi olduğunu gösterse de (Klein, 1998; Sultana vd., 2017), bu çalışma dahil olmak üzere diğer araştırmalar bu ilişkinin negatif olabileceğini ortaya koymaktadır (Ullaha vd., 2021). Bu çelişkili bulgular, yönetim kurulu üyelerinin komitelerdeki rollerinin firma performansı üzerindeki etkisinin, firmadan firmaya ve sektörden sektöre değişebileceğini göstermektedir. Özellikle, bu çalışma, yönetim kurulu üyelerinin komitelerdeki artan sorumluluklarının, onların genel yönetim ve stratejik karar

alma süreçlerine odaklanmalarını zorlaştırdığını ve bu durumun firma performansını olumsuz etkileyebileceğini belirtmektedir. Ayrıca, yönetim kurulu üyelerinin birden fazla komitede görev almasının iş yükünü artırabileceği ve bu durumun da performanslarını düşürebileceği sonucuna varılmıştır.

Bu çalışmanın sonuçları, vekalet teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, yönetim kurulu üyelerinin komitelerdeki artan rol ve sorumluluklarının, yöneticiler ve hissedarlar arasındaki çıkar çatışmalarını artırabileceği sonucuna ulaşılmaktadır. Vekalet teorisi, yöneticilerin (vekil) hissedarların (vekalet veren) çıkarları doğrultusunda hareket etmeleri gerektiğini, ancak bireysel çıkarların bu hedeflerle çelişebileceğini öne sürer (Jensen ve Meckling, 1976). Yönetim kurulu üyelerinin komitelerdeki artan görevleri, onların şirketin genel stratejik yönünü ve karar alma süreçlerini doğrudan etkileme potansiyeline sahiptir. Ancak, bu çalışmanın sonuçları, komitelerdeki yoğunlaşmanın, yönetim kurulu üyelerinin şirketin geneline odaklanmasını zorlaştırarak, bu durumun firma performansını olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Bu durum, yönetim kurulu üyelerinin, firmanın uzun vadeli hedeflerinden ziyade, komitelerle ilgili kısa vadeli görevlere daha fazla zaman ve enerji harcamaları anlamına gelebilir. Ayrıca, vekalet teorisi bağlamında, yöneticilerin ve hissedarların hedefleri arasındaki uyumsuzluğu artırabilir. Özellikle, yönetim kurulu üyelerinin iş yükünün artması, onların genel yönetim görevlerine yeterince odaklanamamalarına ve dolayısıyla firmanın stratejik hedeflerine ulaşmasını zorlaştırabilir. Bu durum, kaynakların yanlış yönlendirilmesine ve Ar&Ge gibi kritik yatırımların ihmal edilmesine yol açabilir. Son olarak, komitelerdeki artan görev ve sorumluluklar, yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığını ve objektifliğini de etkileyebilir. Yönetim kurulu üyelerinin birden fazla komitede görev alması, onların şirket içindeki çeşitli faaliyetler arasında çıkar çatışmaları yaşamasına neden olabilir. Bu durum, firma performansının ve karar alma süreçlerinin şeffaflığını olumsuz yönde etkileyebilir.

Bu çalışmanın sonuçları, meşgullük teorisinin öngörülerini destekler niteliktedir. Meşgullük teorisi, yönetim kurulu üyelerinin birden fazla komitede görev almasının, bu bireylerin her bir görev için ayırabilecekleri zaman ve dikkati azaltacağını ve bu durumun da firma performansını olumsuz etkileyebileceğini öne sürmektedir (Harris ve Shimizu, 2004; Kanfer vd., 2013). Araştırmanın bulguları, yönetim kurulu üyelerinin komitelerdeki artan sorumluluklarının, genel yönetim ve stratejik karar alma süreçlerine yeterli odaklanmayı zorlaştırdığını ve bu durumun firma performansını negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Özellikle, yönetim kurulu üyelerinin komitelerdeki görevlerinin artması, şirket genelinde stratejik kararlar almak, risk yönetimi ve inovasyon gibi kritik alanlarda daha az etkili

olmalarına neden olabilmektedir. Ayrıca, yönetim kurulu üyelerinin birden fazla görevle meşgul olduklarında, şirketin uzun vadeli başarısı için kritik olan alanlarda yeterince etkili olamamakta ve bu durum, yönetim kurulu üyelerinin şirketin uzun vadeli hedeflerine ve genel stratejik yönetimine katkıda bulunmalarını engelleyebilmektedir.

## 6. Sonuç

Kurumsal yönetim, çeşitli paydaşların çıkarlarını dengeli bir şekilde gözeterek, şirketlerin etkili ve dengeli kararlar almasını teşvik eden kritik bir yönetim yaklaşımıdır. Globalleşen ekonomide, yatırımcılar istikrarlı ve güvenli iş ortamları talep etmekte, dolayısıyla etkili kurumsal yönetim uygulamalarına olan ihtiyaç artmaktadır. Yönetim kurulu, şirketin stratejik yönetimine liderlik etmek, pay sahiplerinin çıkarlarını korumak, yönetişim yapısını denetlemek ve üst düzey yöneticilerin performansını değerlendirmek gibi önemli görevleri yerine getirmektedir. Türkiye'de halka açık şirketlerin yönetim kurullarında belirli komitelerin oluşturulması, kurumsal yönetimi güçlendirmek ve şirket performansını iyileştirmek amacıyla zorunlu kılmış ve bu komitelerin görev ve sorumlulukları belirlenmiştir. Bu komiteler, şirketin finansal raporlama süreçlerini denetlemek, kurumsal yönetim uygulamalarını kontrol etmek ve riskleri yönetmek gibi önemli roller üstlenmektedir. Ayrıca üyelerinin bu komitelerde görev alması, perspektiflerini genişleterek farklı organizasyonlardan kazandıkları deneyimleri mevcut yapıya aktarmalarını kolaylaştırır. Yönetim kurullarına bağlı birden fazla komitenin oluşturulması ve kurullarda sınırlı sayıda üyenin olması nedeniyle, yönetim kurulu üyelerinin genellikle birden fazla komitede görev yapması oldukça yaygın bir uygulamadır. Bu durum, komitelerde aktif olarak görev alan yönetim kurulu üyelerinin genel yönetimle ilgili diğer görevleri göz ardı etmelerine neden olabilmektedir. Komiteyle ilgili yoğun sorumluluklar, yönetim kurulu üyelerinin stratejik odaklarını kaybetmelerine ve genel yönetim toplantılarına tam anlamıyla hazırlanamamalarına yol açabilir. Ayrıca yönetim kurulu üyelerinin aşırı yüklenmesi; overboarding, çıkar çatışmaları ve grup düşüncesi gibi sorunlara da zemin hazırlayabilir, bu da şirketin genel performansını olumsuz etkileyebilir.

Bu çalışma, 2012-2019 yılları arasında Borsa İstanbul'da işlem gören 139 finansal olmayan şirket üzerinden, yönetim kurulu üyelerinin komite üyeliklerinin firma performansı üzerine etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonuçları, komitelerde görev alan yönetim kurulu üyelerinin oranının firma performansı üzerinde negatif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, artan komite rolünün, yönetim kurulu üyelerinin karar alma sürecine ve genel firma stratejilerine odaklanmalarını zorlaştırdığını ve dolayısıyla firma performansını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, komite rollerinin

getirdiği ek sorumluluklar ve iş yükünün, yönetim kurulu üyelerinin diğer asli görevleri ihmal etmesine ve bunun sonucunda şirketin diğer önemli alanlarında yetersiz gözetim ve denetime yol açabileceği görülmektedir. Bu da firma performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle şirketlerin etkin kurumsal yönetim uygulamalarını belirlerken yönetim kurulu üyelerinin komitelerdeki rollerini dikkatli bir şekilde planlamaları ve dengeli bir yaklaşım benimsemeleri önerilmektedir. Bu dengeli yaklaşım, yönetim kurulu üyelerinin, şirketin yönetimine ve genel performansına katkılarını engelleyebilecek sorumluluklarla boğulmamalarını sağlayacaktır.

Elde edilen sonuçlar, yatırımcılar ve politika yapıcılar için bir dizi önemli çıkarım sunmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin birden fazla komitede görev almasının firma performansı üzerinde negatif bir etki yaratabileceğinin belirlenmesi, şirketlerin yönetim kurulu yapısını ve komite atamalarını yeniden değerlendirmeleri gerektiğini göstermektedir. Yönetim kurullarının, üyelerinin komiteler arası dengeli bir iş yükü taşıyacağı şekilde yapılandırılması önem taşımaktadır. Yatırımcılar, yatırım kararlarını şekillendirirken şirketlerin yönetim kurulu yapısını ve komite üyeliklerini dikkate almaktadır. Bu nedenle yönetim kurulu üyelerinin komitelerdeki görev dağılımı ve bu görevlerin firma performansı üzerindeki etkileri hakkında bilgi edinmek, yatırımcılara daha bilinçli kararlar alabilme imkânı sunacaktır. Politika yapıcılar, şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin komite atamaları ve görev dağılımları konusunda rehberlik ve düzenlemeler getirebilir. Kurumsal yönetim ilkeleri ve standartları, yönetim kurulu üyelerinin iş yükünün dengelenmesine ve firma performansının desteklenmesine yönelik yönergeler içerebilir. Ayrıca, eğitim ve danışmanlık programlarıyla yönetim kurulu üyelerinin etkinliğinin artırılması hedeflenebilir.

Çalışmanın kısıtları arasında, analiz edilen verinin sadece Borsa İstanbul'da işlem gören finansal olmayan şirketlere ait olması ve 2012-2019 yılları ile sınırlandırılmasıdır. Bu nedenle, sonuçlar Türkiye'nin finans sektörü dışındaki firmalar için genel geçerli olarak kabul edilebilirken, finansal şirketler ve diğer ülkelerin firmaları için aynı derecede geçerli olmayabilir. Ayrıca, araştırma sadece yönetim kurulu üyelerinin komitelerdeki rolleri ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelerken, diğer potansiyel etkenler dikkate alınmamıştır. Gelecekteki çalışmalarda, yönetim kurulu üyelerinin birden fazla yönetim kurulunda görev alması ve firma performansı arasındaki ilişki de değerlendirilmelidir. Ayrıca birden fazla komitede ve kurulda görev alan yöneticilerin bir mali dönem boyunca katıldıkları toplantı sayılarının firma performansı üzerine etkisi de araştırılması gereken diğer bir potansiyel etkidir. Bu faktörlerin incelenmesi, yönetim kurulu üyelerinin meşguliyeti ve firma performansı arasındaki ilişkinin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Adams, R. B., Rangunathan, V., & Tumarkin, R. (2021). Death by committee? An analysis of corporate board (sub-) committees. *Journal of financial economics*, 141(3), 1119-1146.
- Al Lawati, H., & Hussainey, K. (2021). Do overlapped audit committee directors affect tax avoidance?. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(10), 487.
- Al Lawati, H., Hussainey, K., & Sagitova, R. (2023). Busy audit committee directors and corporate narrative disclosure in Oman. *Review of Accounting and Finance*, 22(3), 374-398.
- Anderson, R. C., Mansi, S. A. and Reeb, D. M. (2004). Board characteristics, accounting report integrity, and cost of debt. *Journal of Accounting and Economics*, 37(3), 315-342.
- Aras, G. (2007). Kurumsal Yönetim Uygulamalarına Duyulan İhtiyaç ve İç Denetim Güvencesi. *İç Denetim Dergisi*, (19), 22-40.
- Beasley, M. (1996). An empirical analysis of the relation between the board of director composition and financial statement fraud. *The Accounting Review*, 71, 443-465.
- Berthelot, S., Francoeur, C. and Labelle, R. (2012). Corporate governance mechanisms, accounting results and stock valuation in Canada. *International Journal of Managerial Finance*, 8(4), 332-343. <https://doi.org/10.1108/17439131211261251>
- Bhagat, S. and Black, B. (2001). The non-correlation between board independence and long-term firm performance. *Journal of Corporation Law*, 27, 231-273.
- Carter, D., Simkins, B. and Simpson, G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *The Financial Review*, 38(1), 33-53. <https://doi.org/10.1111/1540-6288.00034>
- Chandar, N., Chang, H. and Zheng, X. (2012). Does overlapping membership on audit and compensation committees improve a firm's financial reporting quality? *Review of Accounting and Finance*, 11(2), 141-165. <https://doi.org/10.1108/14757701211228192>
- Chen, L. Y., Lai, J. H. and Chen, C. R. (2015). Multiple directorships and the performance of mergers & acquisitions. *The North American Journal of Economics and Finance*, 33, 178-198.
- Coles, J. L., Daniel, N. D. and Naveen, L. (2015). *Board groupthink*. Unpublished working paper. Drexel University. Retrieved from: [https://bpb-us-w2.wpmucdn.com/sites.udel.edu/dist/8/12944/files/2022/08/Paper-39\\_NAVEEN\\_gthink\\_Nov\\_2014.pdf](https://bpb-us-w2.wpmucdn.com/sites.udel.edu/dist/8/12944/files/2022/08/Paper-39_NAVEEN_gthink_Nov_2014.pdf)
- Coles, J.L., Daniel, N.D. and Naveen, L. (2020). *Director overlap: groupthink versus teamwork*. Working Paper. Retrieved from: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3650609](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3650609).
- De Kluyver, C. A. (2009). *A Primer on Corporate Governance*. New York: Business Expert Press.
- Ding, B. Y. and Wei, F. (2023). Overlapping membership between risk management committee and audit committee and bank risk-taking: Evidence from China. *International Review of Financial Analysis*, 86, 102501.
- Ersoy, E., Bayrakdaroğlu, A. ve Şamiloğlu, F. (2011). Türkiye'de kurumsal yönetim ve firma performansı (tobinq ve anormal getiri) arasındaki ilişkinin analizi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 48(554), 71-83.
- Faleye, O., Hoitash, R. and Hoitash, U. (2011). The costs of intense board monitoring. *Journal of Financial Economics*, 101(1), 160-181.
- Fama, E. F. and Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Fernandez Mendez, C., Arrondo Garcia, R. and Pathan, S. (2017). Monitoring by busy and overlap directors: An examination of executive remuneration and financial reporting quality. *Spanish Journal of Finance and Accounting*, 46(1), 28-62.
- Fernández-Temprano, M. A. and Tejerina-Gaite, F. (2020). Types of director, board diversity and firm performance. *Corporate Governance*, 20(2), 324-342.
- Furqaan, A., Annuar, H. A., Hamdan, H. and Rashid, H. M. A. (2019). Overlapping memberships on the audit and other board committees: Impacts on financial reporting quality. *Asian Journal of Accounting Perspectives*, 12(1), 49-77.
- Ghalke, A., Haldar, A. and Kumar, S. (2023). Family firm ownership and its impact on performance: evidence from an emerging market. *Review of Managerial Science*, 17(2), 493-512.
- Guest, P. M. (2009). The impact of board size on firm performance: evidence from the UK. *The European Journal of Finance*, 15(4), 385-404.
- Gujarati, D. N. (1995). *Basic Econometrics*, New York: McGraw-Hill.
- Habib, A. and Bhuiyan, M. B. U. (2016). Overlapping membership on audit and compensation committees and financial reporting quality. *Australian Accounting Review*, 26(1), 76-90.
- Harris, I. C. and Shimizu, K. (2004). Too busy to serve? An examination of the influence of overboarded directors. *Journal of Management Studies*, 41(5), 775-798.
- Hermalin, B.E. and Weisbach, M.S. (1998). Endogenously Cho-sen Boards of Directors and their Monitoring of the CEO. *American Economic Review*, 88(1), 96-118.

- Hoechle, D. (2007). Robust standard errors for panel regressions with cross-sectional dependence. *The Stata Journal*, 7(3), 281-312.
- Huang, S. and Hilary, G. (2018). Zombie board: Board tenure and firm performance. *Journal of Accounting Research*, 56(4), 1285-1329.
- Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jiraporn, P., Davidson III, W. N., DaDalt, P. and Ning, Y. (2009). Too busy to show up? An analysis of directors' absences. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 49(3), 1159-1171.
- Kanfer, R., Ackerman, P.L., Murtha, T.C., Dugdale, B. and Nelson, L. (1994). Goal setting, conditions of practice, and task performance: a resource allocation perspective. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 826-835.
- Karayel, M. ve Doğan, M. (2014). Yönetim Kurulunda Cinsiyet Çeşitliliği ve Finansal Performans İlişkisi: BİST 100 Şirketlerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 75-88.
- Kesner I. F. (1988). Directors' characteristics and committee membership: An investigation of type, occupation, tenure, and gender. *Academy of Management Journal*, 31(1), 66-84.
- Klein, A. (1998). Firm performance and board committee structure. *The journal of law and Economics*, 41(1), 275-304.
- Miller, T. and Del Carmen Triana, M. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity–firm performance relationship. *Journal of Management studies*, 46(5), 755-786.
- Özer, G., Merter, A. K. ve Aktaş, N. (2023). Yönetim Kurulu Deneyimi ve Firma Performansı: BİST100 Uygulaması. *International Journal of Economic & Social Research*, 19(1), 118-129.
- Rashid, A. (2018). Board independence and firm performance: Evidence from Bangladesh. *Future Business Journal*, 4(1), 34-49.
- Rediker, K. J. and Seth, A. (1995). Boards of directors and substitution effects of alternative governance mechanisms. *Strategic Management Journal*, 16(2), 85-99.
- Reeb D., A. and Upadhyay, A. (2010). Subordinate board structures. *Journal of Corporate Finance*, 16(4), 469-486.
- Spira, L.F. and Bender, R. (2004). Compare and Contrast: Perspectives on Board Committees. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4): 489–99.
- Sermaye Piyasası Kurulu. (2002). *Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ*, Seri: X, No: 19. 02/11/2002 tarihli ve 24924 sayılı Resmî Gazete.
- Sermaye Piyasası Kurulu. (2011). *Sermaye Piyasası Kurulu'ndan Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ*. Seri:IV, No:56. 30/12/2011 tarihli ve 28158 sayılı Resmî Gazete.
- Sermaye Piyasası Kurulu. (2014). *Kurumsal Yönetim Tebliği ((II-17.1)*. 03/01/2014 tarihli ve 28871 sayılı Resmî Gazete.
- Sultana, N., Cahan, S. F., & Zhang, F. (2017). Board sub-committees and earnings quality. *International Journal of Corporate Governance*, 8(3-4), 205-235.
- Topak, M. S. (2011). The effect of board size on firm performance: Evidence from Turkey. *Middle Eastern Finance and Economics*, 14(1), 119-127.
- Ullaha, M. R., Chandb, A., Akramc, S. and Inam, A. (2021). Too Busy, Too Bad? Grey, Outside, Busy and Overlap Directors and Financial Performance in Pakistan. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(5), 179-196
- Wan-Hussin, W. N., Fitri, H., & Salim, B. (2021). Audit committee chair overlap, chair expertise, and internal auditing practices: Evidence from Malaysia. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 44, 100413.