



## KURUMSAL YÖNETİMİN FARKLI TEORİLER YOLUYLA DEĞERLENDİRİLMESİ

**Banu DİNCER**

Dr., Galatasaray Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

**ÖZET:** Bu çalışma, kurumsal yönetim ile ilgili yapılan çalışmalarda kullanılan teorileri literatür taraması yaparak incelemekte ve eleştirel bir bakış açısı kazandırmaktadır. Temelinde hissedar yaklaşımı ile paydaş yaklaşımı arasında kutuplaşan kurumsal yönetim teorilerinin birbirlerinden ayrışan yönleri üzerinde durularak günümüz değişen koşullarında tek bir doğru kurumsal yönetim anlayışının geçerli olmayacağı görüşü vurgulanmakta ve durumsallık teorisini kullanan bir önerme içermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Yönetim, Paydaş Yaklaşımı, Hissedar Yaklaşımı, Durumsallık Teorisi

### THE EVALUATION OF CORPORATE GOVERNANCE THROUGH DIFFERENT THEORIES

**ABSTRACT:** This paper investigates the theories used in the studies about corporate governance by a literature review and brings in a critical perspective. While emphasizing on divergent parts of corporate governance theories, fundamentally polarized between shareholder perspective and stakeholder perspective, the invalidity of one single correct corporate governance approach in current changing conditions is highlighted and a suggestion using contingency theory is implied.

**Keywords:** Corporate Governance, Stakeholder Approach, Shareholder Approach, Contingency Theory

### GİRİŞ

Enron, Worldcom, Marconi ve dünya çapında gerçekleşen diğer kurumsal skandallar, ilginin kurumsal eksikliklere çevrilmesine neden olmuştur. Finansal otoriteler firma karlılığı ve büyümesine ilişkin öngörülerin doğruluğu ve etkin kontrol mekanizmalarının önemi üzerinde durmaktadır. Ancak iyi bir kurumsal yönetimin firma performansını olumlu yönde etkilediği konusunda bir görüş birliğine varılmamıştır. (Klein vd., 2005: 773)

Kurumsal yönetim kavramının günümüzde pekçok tanımı olmasına rağmen genel anlamda işletmenin yönetilmesi için oluşturulmuş düzenlemelerden meydana gelen bir sistemdir. Günümüzde tartışmalar çoğunlukla kurumsal yönetimle ilgili olarak pratikte ortaya çıkan kurumsal hile, sosyal sorumsuzluk, yönetici gücünün kötüye kullanılması gibi sorunları ortaya koymaktadır. Ancak teorik modellerle uygulama beraber ele alındığında cevabı net olmayan birçok soruyla karşılaşmaktadır.

“Kurumsal yönetim” konusu literatürde geniş ölçüde ele alınmış olmasına rağmen kabul edilmiş ortak bir teorik temel etrafında konumlandırılmamıştır (Carver, 2000: 76; Tricker, 2000: 292; Parum, 2005: 704; Larcker vd., 2007: 966; Harris ve Raviv, 2008: 1799). Günümüz kompleks modern organizasyon yapısına açıklık getirecek ve anlaşılmasını kolaylaştıracak kurumsal yönetim araştırmalarının eksikliği göze çarpmaktadır (Pettigrew, 1992: 165, Tricker, 2000: 290, Parum, 2005: 705). Ekonomi, finans, sosyoloji ve yönetim gibi birçok disiplin çerçevesinde bu konu ele alınmış ve geniş bir literatüre sahip olmuştur. Ancak çalışmalarda her disiplinin kendi bakış açısından ele aldığı bir teori üzerinden yola çıkıldığı gözlemlenmektedir. Örneğin vekalet teorisi açısından ele alan çalışmalar değişik durumların tam anlamıyla dikkate alınmaması ve bu yüzden çıkan karşılaştırma zorlukları nedeniyle eleştirilmiştir (Aguilera ve Jackson, 2003: 451).

Kurumsal yönetim performansının, durumsallığa göre değişimi üzerine yönetim kurulu yapısı ve büyüklüğünü temel alan çalışmaların (Filatotchev ve Toms, 2003: 901) yanı sıra firma yaşam döngüsüne göre ele alan çalışmalar (Lynall vd. 2003: 424; Filatotchev ve Wright, 2005: 38) durumsallık teorisinin etkisine dikkat çekmiştir. Bu doğrultuda, bu çalışmanın amacı; kurumsal yönetim olgusu ile ilgili teorilerin literatür taraması ile göz önüne konması ve durumsallık teorisinin kurumsal yönetim teorilerine uyarlanarak incelenmesidir.

Çalışmanın ilk kısmında kurumsal yönetime ilişkin literatürde kullanılan teoriler açıklanacaktır. Daha sonraki bölümde ise kurumsal yönetim teorilerine bir öneride bulunulacaktır.

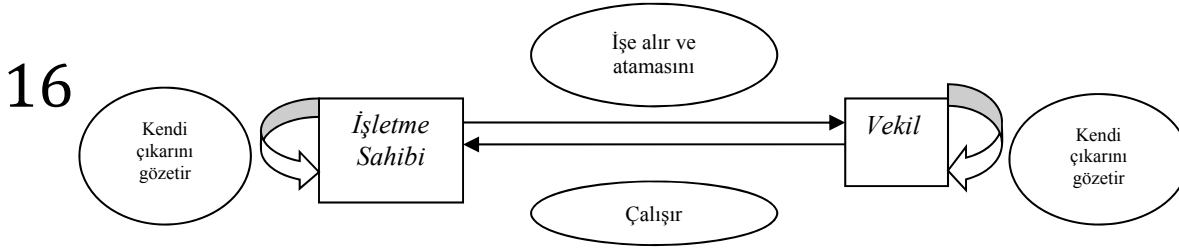
## KURUMSAL YÖNETİM VE UYGULAMADA KULLANILAN KAVRAMSAL MODELLER

Aşağıdaki bölümde kavramsal modellerin incelenmesi, ilgili teorileri ortaya koyan araştırmacıların temel makalelerinin genel görünümü olarak değerlendirilmelidir.

### *Vekalet Teorisi (Agency Theory)*

Jensen ve Meckling (1976: 305), “Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure” ve Fama ve Jensen (1983:301), “Separation of Ownership and Control” isimli makalelerinde vekalet teorisinin temellerini oluşturmuşlardır. Bilindiği üzere vekalet teorisi yaklaşımında yöneticilerin (agent) işletme sahiplerinden (principal) daha fazla bilgiye sahip olmaları ve bunun sonucunda kendi çıkarlarını işletme çıkarlarının üstünde tutmaları durumu söz konusudur.

Ancak, Kurumsal yönetim kavramı, işletmelerin faaliyetlerinin taraflara karşı sorumluluklarının bilincinde olarak, işletmenin değerini ve verimliliğini artıran, ortaklara, hissedarlara ve çalışanlara karşı önceden planladığı hedefleri tutturarak, bunu yaparken söz konusu taraflarla yasalara uygun, etik değerler çerçevesinde çalışmalarda bulunan bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Pesqueux, 2005:798). Bu bağlamda, Kurumsal yönetimin en temel problemi vekalet teorisine dayanır. Bu durumda, işletme sahipleri ve yöneticiler arasında vekalet problemlerini ortadan kaldırmaya yönelik optimal bir bağ ortaya konulması esas amacı oluşturur. Teoride “kontrat” olarak adlandırılan işletme içi kuralları organizasyon içinde yöneticinin haklarını, değerlendirilmelerinde uygulanacak performans kriterlerini ve elde edecekleri gelir sistemlerinin çerçevesini içerir.



Şekil 1: Vekalet Teorisi

**Kaynak:** Yazar tarafından düzenlenmiştir.

### *İşlem Maliyetleri Teorisi (Transaction Costs Theory)*

Williamson’ın (1979: 233, 1981: 548, 1983: 519, 1984: 1197) yaptığı çalışmalar işlem maliyetleri teorisinin temelini oluşturur. Teori genel olarak işletmeyi başlı başına bir yönetim yapısı olarak ele alır. Temelde işletmelerin büyüklüğü fiyat ve üretim açısından belirleyici rol oynamaktadır. Bu durumda yöneticiler kendi çıkarlarına yönelik davranabilmekte ve işletmeyi bu doğrultuda yönetmektedir (Williamson, 1996:172). Yönetim problemi; faydacılık, bilgi asimetrisi, varlık yapısı ve sınırlı akılcılık gibi durumları da içeren işletmenin devamı için gerekli olan sözleşme ilişkilerinden doğan tesadüflerin oluşması şeklinde algılanır (Learnmount, 2002: 10).

Kurumsal yönetim sözleşmelerden doğan belirsizlikleri ve ilgili maliyetleri azaltacak mekanizmaları ve buna ilişkin organizasyon içi etkenleri belirlemeyi amaçlar. Organizasyon dışındaki mekanizmalar, işletme teşvikleri ve kaynak dağılımı bilgilerine ulaşımın kısıtlı olması sebebiyle problemleri azaltıcı unsurlar olarak kabul edilmemektedir (Williamson, 1975:143).

### *Finans Modeli (Finance Model)*

Shleifer ve Vishny (1997: 737), “A Survey of Corporate Governance” adlı çalışmalarında vekalet problemlerini ele almış; kurumsal yönetim sistemi açısından esas cevap verilmesi gereken sorunun fon sağlayıcıların getirilerinin nasıl garanti edileceği sorusu olduğunu öne sürmüştür.

Fayda sağlamaya yönelik yönetici davranışları ve yüklü miktarda pay sahibi olmak, şirket ele geçirmeleri yoluyla oluşan ortaklık yapıları ve banka finansmanları gibi bir noktada toplanan sahiplik yapıları ile mücadele etmek amacıyla yatırımcı haklarının belirgin yasalarla korunması gerekmektedir. Aslında bu çok bilinen model temel olarak vekalet problemini ele almıştır. Ancak işletme finansı yönünden bakıldığında yalnızca hissedarları değil aynı zamanda finansman sağlayanlar ve bankaları da içerisine almaktadır.

Demirağ (1995: 248), Demirağ vd. (1998: 95) çalışmalarında, finansal piyasalardan kaynaklanan kısa vadeli baskılara dayanan kurumsal yönetim yapılarının ve finansal sistemlerin tayin edilmesi ve uzun dönemli yatırım kararlarının özendirilmesi gerektiğini savunmuşlardır.

Demirağ vd. (1998: 93) çalışmalarında kısa vadeli baskıların ABD ve İngiltere’deki finans yöneticileri üzerinde AR-GE projelerini yönetmeleri açısından çeşitli sorunlar ortaya çıkardığı konusunu ele almışlardır. Uzun dönemli yatırımlar ve AR-GE projeleri için belirlenen uygun stratejiler sayesinde ve belli başlı yatırımcılar ile yöneticiler arasında gelişmiş bir iletişimin oluşturulması ve bunlara ilişkin açıklayıcı olarak adlandırılabilir pazar payı, müşteri memnuniyeti, muhasebe kalitesi gibi göstergeler aracılığıyla bahsi geçen baskılar azaltılabilir. Çalışmada, ABD’deki finans yöneticilerinin üstlerindeki kısa dönemli baskı AR-GE yatırımları konusunda uzun vadeli karar almalarını sağlayan gelişmiş iletişim kanalları ve bütçe planlamalarında kullandıkları uzun dönem performans ölçütleri sayesinde önemli ölçüde azaldığı gözlemlenmiştir.

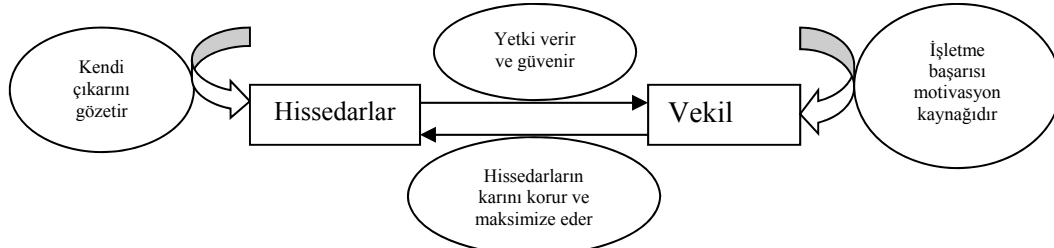
### *Vekilharç Teorisi (Stewardship Theory)*

Davis vd. (1997: 20) “Toward A Stewardship Theory Of Management” isimli makalelerinde vekilharç teorisini ortaya koymuşlardır. Bu modelin amacı vekalet veren ile vekilharç arasındaki ilişkiyi farklı psikolojik ve sosyolojik karakteristikleri ile belirlemek ve Asil –Yönetici (Principal-Steward) seçimlerini incelemektir.

Yöneticilerin amacı büyüme ve stratejik hedeflere ulaşmak olduğundan kendi şahsi amaçlarından çok organizasyonel hedeflere hizmet ederler. Kendilerini organizasyon ile özdeşleştirir ve organizasyon değerlerine bağlı ve uyumlu kahlırlar.

Keasey ve Wright (1997: 2) çalışmalarında kurumsal yönetimin vekilharçlık (stewardship) ve girişimcilik (entrepreneurship) olmak üzere iki boyutu üzerinde durmaktadır. İyi bir kurumsal yönetim yapısı, doğru motive edilmiş yönetici davranışlarını ve iş geliştirmeyi hedefler. Bu durum tam anlamıyla yöneticinin davranışlarını kontrol etmeye yöneliktir (Keasey ve Wright, 1997: 11).

Bu teorinin, vekilharç boyutu, fonların uygun olmayan şekilde kullanılması gibi durumlar ve ortak olmayan yöneticilerin davranışlarının denetimi üzerinde durur. Girişimcilik boyutu ise inovasyon ve kurumsal yapılanmayı içeren yeni kombinasyonlar yoluyla ekonomik kaynakların tekrar dağılımı konusuyula ilgilidir.



Şekil 2: Vekilharç Teorisi

**Kaynak:** Yazar tarafından düzenlenmiştir.



### **Paydaş Modeli (Stakeholder Modeli)**

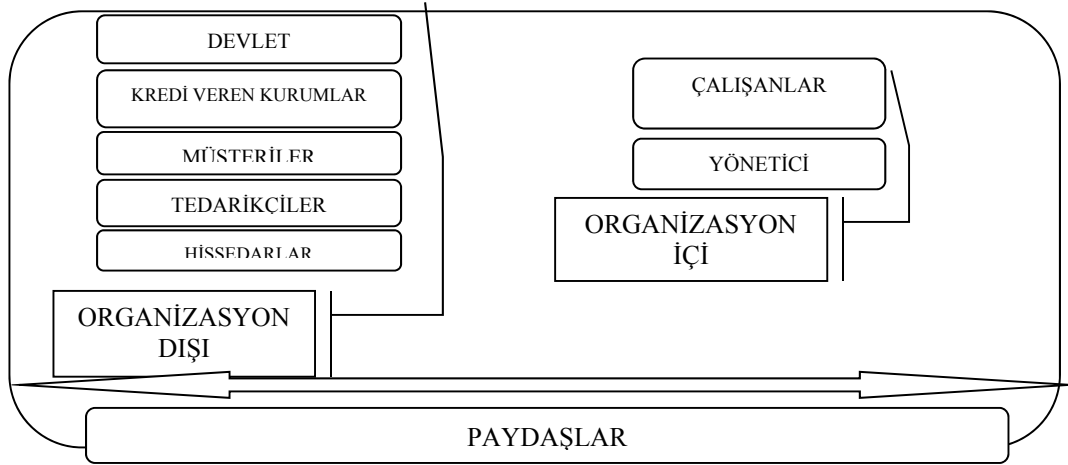
Freeman (1984: 52)'a göre başarı kriteri üst yönetimin işletme sahiplerini, çalışanları ve tedarikçileri tatmin etmeleridir. Paydaşlara yönelik bir organizasyonda, farklı fonksiyonların yöneticileri dış çevreye daha fazla geri dönüş sağlamaktadırlar. Paydaş model; ekonomik ve sosyal anlamda kurumsal faaliyetleri olan çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar, bankalar, devlet gibi paydaşların oluşturduğu bir grubun yönetim prosesine katılmasını sağlamak yoluyla kurumsal yönetimin geniş anlamda toplumun çıkarlarını gözettiği düşüncesini benimser (Buchholz, 1989: 420). Bu amaca hizmet etmek için:

- Hissedarlara daha fazla haklar verilerek yönetimin önemli kararlarına katılmaları sağlanır.
- Yönetim Kurulu'nun yönetime boyun eğen yapısını yumuşatmak amacıyla Yönetim Kurulu'na dışarıdan yöneticiler alınması yoluna gidilebilir.
- Kurumsal yönetimin belirli bir kademesinde çalışanların temsil edilmesi sağlanabilir.
- Şirketlerin ele geçirilmesi veya içeriden öğrenenlerin ticareti (insider trading) gibi olayları önlemek amacıyla hukuki düzenlemelerin ve kuralların sağlanması sağlanmalıdır.

Donaldson ve Preston (1995: 65) “*The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, And Implications*” adlı makalelerinde paydaş kavramı ile ilgili belirli kısıtlar, farklılıklar ve göstergeleri eleştirel bir yaklaşımla analiz etmişlerdir.

18

Paydaş Teorisi hissedar kavramıyla ilişkili olarak ampirik önerilerin ve beklentilerin çerçevesi olarak kullanılabilir. Bu sayede kurumsal performans ve hissedar yönetimi arasındaki ilişki incelenebilir.



Şekil 3: Paydaşlara Toplu Bakış

**Kaynak:** Yazar tarafından düzenlenmiştir.

### **Güven İlişkisi Modeli (Trusteeship Model)**

Kay ve Silberston (1996: 92) ortaya koydukları güven ilişkisi modelinde kurumsal kişiliği ve onun ekonomik ve ticari önemini irdelemiştir. Kamu ortaklıklarının (public corporation) özel kontratlarla veya özel ilişkilerle (private contract) ilgili olmadığını, sosyal bir kurum olduğunu kabul eder. Bu modele göre Yönetim Kurulu hissedarların



değil, kurumun maddi ve maddi olmayan varlıklarının vekilleridir ve bu duruma göre görevi, kontrolleri altındaki varlıkların değerini korumak ve geliştirmektir.

#### **Stratejik Liderlik Modeli (Strategic Leadership Model)**

Charan (1998: 152) Yönetim Kurulu'nun rekabet avantajı yaratmasındaki önemini belirten çalışmasında stratejik liderlik modeli üzerinde durmuştur. Buna göre Yönetim Kurulu'nun gerçek potansiyeli, yönetime oluşan problemleri engellemesinde yardımıyla, olası fırsatları değerlendirmesiyle, işletmenin olması gerektiğinden daha iyi bir performans göstermesiyle ortaya çıkar. Yönetim Kurulu her CEO'nun belirlemesi gereken kör noktaların ve gözden kaçırılan fırsatların gerçekliğini kontrol eder, dış çevreyle ilgili farklı perspektifler ve anlayışlar sunar, içinde bulunulan endüstriye ilişkin objektif görüş ve alternatif bakış açıları sağlar. Yönetim Kurulu'nun tüm bu söylenenleri gerçekleştirmesi ancak ve ancak avantaj sağlamaya yönelik bir yapılandırmanın oluşturulması, yetenekli üyelerin seçilmesi ve CEO değerlendirilmesi ve başarı planlamalarının yapılması yoluyla sağlanır. (Charan, 1998: 200)

Davies'e (1999: 72) göre söz konusu olan sektörün büyüklüğü ve yapısı kurumsal yönetim modelinin oluşmasındaki en önemli değişkenlerdir. Stratejik Liderlik denildiğinde kastedilen genel anlamda sağlam ve etkin bir Yönetim Kurulu, paylaşılmış bir stratejik yönetim, takip edilip ulaşılabilecek beklenen hedefler ve sağlam bir stratejik yönetim prosesidir. Etkin Yönetim Kurulu stratejik algılama, karar alma, analitik ve iletişim becerisi yüksek; plan yapma, yetki verme ve değerlendirme yetisine sahip; esneklik, risk alma, bütünlük ve bağımsızlık gibi kavramlar yoluyla amacına ulaşan bir kurulu ifade etmektedir. Paylaşılmış stratejik yönetim ise işletmenin hedefini belirleyecek değerler ve vizyonun oluşturulması, stratejilere ulaşmak için gerekli olan insan gücüne karar vermek; gerekli olan paydaşların ve hissedarların değerini ortaya koymak ifadesini içermektedir. (Davies, 1999: 90)

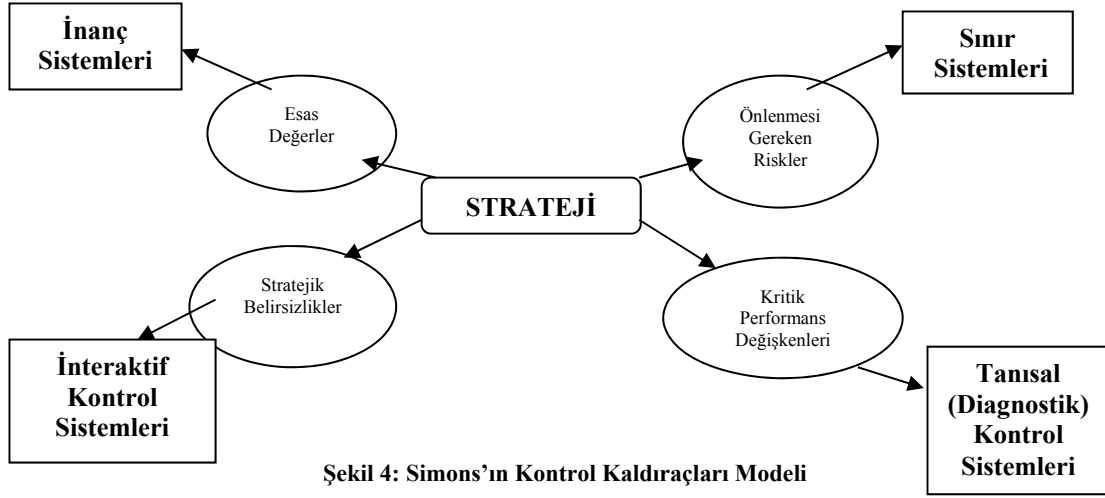
Simons çalışmasında (1994: 170), esneklik, inovasyon ve yaratıcılık gerektiren organizasyonlarda kontrol sistemleri geliştirmeyi amaçlamıştır. Kontrol sistemlerini tanısal (diagnostic) kontrol sistemleri ve etkileşimli (interactive) kontrol sistemleri olmak üzere iki farklı kullanım amacına hizmet edecek şekilde farklılaştırmıştır. Tanısal kontrol sistemi, önceden belirlenmiş performans standartlarıyla organizasyonel çıktıyı izlemeyi ve sapmaları düzeltmeyi esas alan geleneksel bir geri bildirim sistemidir. Etkileşimli kontrol sistemi ise formal bir bilgi sistemi olarak yöneticiler tarafından bizzat ve düzenli kullanılan, onları alt kademe yöneticilerinin karar verme faaliyetlerine dahil edebilen bir özelliğe sahiptir (Simons, 1994: 174).

Çalışanlarının yaratıcılığını tetiklemeyi amaçlayan yöneticiler için dört temel kaldıraçtan bahsedilebilir (Simons, 1995:7).

- Tanısal kontrol sistemleri: Hedeflerin etkin bir şekilde gerçekleşmesini sağlamak amacıyla gerekli olan kurallar, el kitapları ve düzenlemeler.
- İnanç sistemleri: Çalışanlara organizasyonun esas değerlerinin aktarılmasını, bunların etkin iletişimini, organizasyon hedeflerine ulaşmada istek uyandırılmasını ve motivasyonun sağlanmasını amaçlayan tüm değerler.
- Sınır sistemleri: Yöneticilerin kendi bireysel kararlarını vermede kullanacakları parametreler, etik davranış kuralları ve etik sınırlar.
- Etkileşimli kontrol sistemleri: Üst düzey yöneticilerin stratejik belirsizlikler ve fırsatlarla baş etmesini sağlayan aynı zamanda organizasyon içi formal veya yüz yüze tüm bilgi paylaşımlarının ve etkileşimlerinin göz önüne serildiği kontrol sistemleri.

Bu sistemler tarafından üretilen bilginin önemli olması ve üst yönetimin belirlediği faaliyetlerden oluşan gündemi tekrar etmesi; organizasyonun tüm birimlerinde çalışan operasyonel yöneticilerden sık ve düzenli bir dikkat talep etmesi; verilerin üst yöneticiler, orta yöneticiler ve çalışanların bir araya geldiği yüz yüze toplantılarda tartışılması ve yorumlanması; altı çizilen veriler, varsayımlar ve eylem planlarının sürekli tartışılması ve sorgulanması stratejik karar almada önem arz eder. Lider, bu bilgi temelli organizasyonel kontrol sistemlerini kullanarak, organizasyon faaliyetlerini çerçevlendirir, devam ettirir ve gerekli durumlarda değiştirir. Bu sistemler kendisine performans kriterlerini yakalamada ve değişimleri gerçekleştirmede yardımcı olur. Böylece stratejik lider daha önce de belirtildiği gibi esnek, yaratıcı ve inovasyon imkânı sunan bir sistem ile çalışan davranışlarını kontrol eder ve organizasyon için rekabet avantajı sağlar.

Kısaca, bu kontrol sistemlerinin etkin olarak kullanılması yönetim kontrol sistemlerinin verimliliğini ve uygulanacak stratejinin başarısını artırır. (Simons, 1994: 171).



20

Kaynak: Simons (1995:7)

Forbes ve Milliken (1999: 490) ise modellerinde, yönetim kurulunun stratejik karar alma etkinliğini, yönetim kurulu demografisi ve firma performansı arasındaki ilişkiyi temel alan süreç ve çıktılarının ortaya konulması yoluyla şekillendirmişlerdir.

#### KURUMSAL YÖNETİM VE DURUMSALLIK TEORİSİ

Yukarıda açıklandığı üzere, kurumsal yönetim konusunda ortak bir teoriye varılıp varılamayacağı konusunu irdelerken aslında hangi teori üzerinde çalışılırsa çalışılınsın yönetimin nasıl işlediği konusundan çok kimin çıkarı için oluşturulduğu ve yönetildiği üzerinde durulduğu gözlemlenmektedir. Bilindiği üzere kurumsal yönetim konusundaki tüm modeller hissedar yaklaşımı ve paydaş yaklaşımı olmak üzere iki temel perspektif etrafında kümelenir. (O'Sullivan 2000: 42; Friedman ve Miles, 2002: 2). Hissedar yaklaşımının temelinde hissedarın korunması güdüsü yatar. İşletmeler hissedarların kazançlarını maksimize etmekle yükümlüdürler ve bunu yapmak için yöneticiler işletmenin politikalarını, stratejilerini ve kararlarını belirlerken bu durumu göz önünde bulundurmalıdır. Hissedar yaklaşımını destekleyenlere göre paydaşlar hissedarlardan önce işletmenin karından kendilerine düşen kısmı almakta, geriye kalan kısım hissedarlar arasında paylaşılmaktadır. Aynı şekilde, bir iflas durumunda, işletme öncelikle paydaşlarına olan borçlarını ödemekte, geriye kalan olduğu takdirde hissedarlarına geri dönüş olmaktadır. Tüm bu riskler göz önünde bulundurularak hissedarların korunmaya ihtiyacı olduğu görüşü savunulur (Letza vd, 2004: 244).

Paydaş yaklaşımında ise yöneticilerin karar alırken sadece hissedarlara değil tüm paydaşlara olan sorumluluklarını göz önüne almaları gerektiği belirtilir. Aksi takdirde işletmelerin değer yaratamayacakları görüşü hakimdir (Freeman ve Evan, 1990: 338). Paydaşların kurumsal karar alma sürecine katılmaları, uzun vadeli paydaş ve firma ilişkisi, iş etiği ve güven ilişkisi paydaş yönetiminin en önemli unsurlarıdır (Blair 1995: 30). Aşağıda yer alan Tablo 1'de hissedar yaklaşımı ve paydaş yaklaşımı karşılaştırılmıştır.



Tablo 1: Hissedar Yaklaşımı ve Paydaş Yaklaşımı Karşılaştırması

Değerler	Hissedar Yaklaşımı	Paydaş Yaklaşımı
Organizasyon	Kar maksimizasyonu için bir araç	Sosyoekonomik bir sistem
Organizasyonun amacı	Hissedarlara hizmet	İlgili tüm paydaşlara hizmet
Uzun vadede Amaç	Hisse değerlerini maksimize etmek	Gelişimin sürdürülebilirliği
Temel zorluk	Kendi çıkarlarını işletme sahibinin çıkarlarının önüne geçirmeyen, koruyan vekil bulunması	Farklı paydaşların çıkarlarını dengeleme

**Kaynak:** Letza vd. (2004) adapte edilerek düzenlenmiştir.

Tablo 1 'den anlaşıldığı üzere her iki yaklaşımın birbirlerine göre üstün yanları bulunmaktadır. Temelde işletme sahipleri ile yöneticiler arasında işletme sahibinin yöneticinin kendi çıkarlarına uygun davranıp davranmadığını bilmemesi, diğer yandan yöneticinin işletme sahibi ile risk kavramına bakış açılarının örtüşüp örtüşmediği konuları vekalet maliyetlerini oluşturur. Paydaş yaklaşımını savunanlar, hissedar, müşteri, çalışan, tedarikçi gibi paydaşların işletme başarısı üzerinde yaşamsal etkileri olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca paydaşların yönetime katılımının objektif, tarafsız ve gerçekçi bilgi sağlayacağını savunmaktadır (Turnbull, 1997: 183). Bu noktada, her iki yaklaşım dikkatlice ele alındığında aslında paydaş yaklaşımını hissedar yaklaşımının gelişmiş şekli olarak görmek temelde yanlış olmayacaktır.

Bu yaklaşımların ışığında, irdelenen teorilerden vekil teorisi esas olmak üzere vekilharç teorisi, işlem maliyetleri teorisi ve finans teorisi hissedar yaklaşımını esas alırken, paydaş teorisi ve güven ilişkisi teorilerinin ise paydaş yaklaşımını benimsediği gözlemlenmektedir. Stratejik Liderlik Modeli ise bu çerçevede değerlendirildiğinde her iki yaklaşımın temelinde bulunan yöneticinin kontrol verimliliğini sağlamayı amaçlar.

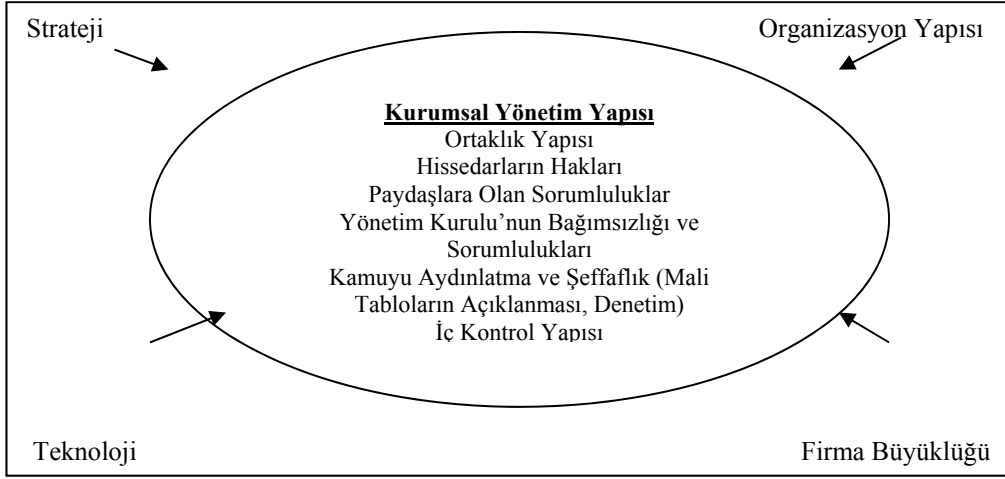
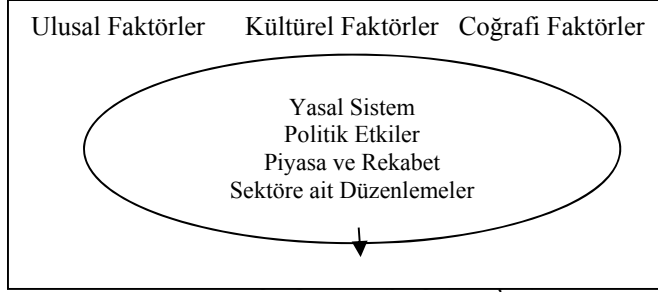
Hissedar yaklaşımında “vekil” olarak adlandırılan yöneticiye olan güvensizlikten doğan bir kurumsal yönetim anlayışı olduğu; diğer yandan paydaş yaklaşımında ise işletmenin tüm iç ve dış çevresi için adaletin arandığı bir sosyal kaygının bulunduğu gözlemlenmektedir. Halbuki tüm bu sosyal gerçeklerin bir sabit çerçevede varolamayacağı gerçekliği gözden kaçırılmaktadır. İçinde bulunulan duruma göre hissedarların çıkarlarına öncelik verilebileceği gibi, diğer bir durumda birtakım güncel ve sosyal nedenlerden ötürü paydaşların çıkarlarına uygun kararlar alınabilir. Teorilerde sosyal durumlarla ilgili olarak bir süreklilik mümkün olmayacağı gibi evrensel anlamda bir kurumsal yönetim modelinin olamayacağı da ortadadır (Flingstein ve Freeland, 1995: 23). Aslında içinde bulunulan duruma uygun olarak oluşturulmuş etkileşimler ve süreçlerden oluşan bir yapı oluşturmak işletmenin dinamiklerine uygun olur.

Bir kurumsal yönetim sistemi oluşturulurken ilk olarak dikkate alınması gereken, aktörler ve içinde bulunulan durumdur. Aktörler denildiğinde işletme çevresindeki içsel ve dışsal tüm rol alanlar göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmenin tüm paydaşları olarak sınıflayacağımız aktörlerin işletme üzerinde farklı boyutlarda pay ve güçleri olduğu ve bunların doğası ve yoğunluğunun içinde bulunulan duruma göre değiştiği unutulmamalıdır. Dış çevre, durumsallık teorisinin en etkin değişkenlerinden biridir (Lawrence ve Lorsch, 1967: 4; Galbraith, 1971: 31). Dış çevre denildiğinde ulusal, coğrafi ve kültürel farklılıkların yanısıra uygulamada bulunan hukuk sistemi ve düzenlemeler, politik etkiler, içinde bulunulan sektör ve ona ait pazar, rekabet ve düzenlemeler akla gelmektedir (Aguilera ve Jackson, 2003: 449). Dış çevreye ilişkin tehdit ve fırsatların farklı pencerelerden algılanması potansiyel belirsizlikleri azaltmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesine fırsat tanıyacaktır (Miles ve Snow, 1984: 38).



Aşağıda yer alan Şekil 5’de Kurumsal yönetimin durumsallık açısından incelenmesi gösterilmiştir.

### DIŞSAL ÇEVRE



22

**Kaynak:** Yazar tarafından düzenlenmiştir.

İşletmenin dışsal çevresi yanında organizasyonel çevresi de kurumsal yönetim yapısı ile uyumlu olmalıdır. Organizasyonel çevre denildiğinde de uygulanan strateji, organizasyon yapısı, organizasyon büyüklüğü, kullanılan teknoloji akla gelmeli ve dışsal çevre ve organizasyonel çevre birbiriyle en iyi örtüşecek şekilde sokulmalıdır. İşletmenin vizyonu, misyonu, kültürü, organizasyonel yapısı, ürün gamı, bağlı bulunduğu pazar; çalışanları, ekipmanı gibi fiziksel kaynakları dışsal çevre ile örtüşüren ve ihtiyaçlarına cevap veren bir strateji geliştirmesi ve tüm bunları kullanılan teknolojiye ve dinamik pazar ortamına bağlı olarak güncellemesi gerekir. Organizasyon büyüklüğü aslında basit yapı veya kompleks yapı olmak üzere organizasyon yapısı ile ilişkilendirilebilir. Küçük işletmeler daha çok basit, bürokratik olmayan; belli bir büyüklüğün üzerindeki işletmelerde ise bürokratik yapı ile daha iyi performansa ulaşıldığını göstermektedir (Child, 1997: 45). Şekil 5’de de belirtildiği üzere tüm bahsi geçen durumsallık faktörleri ve birbirleriyle olan etkileşimleri göz önüne alınarak işletmelerin ihtiyaçlarına ve şartlarına en uygun yönetim yapısı oluşturulmalıdır.





## SONUÇ

Bu çalışma durumsallık teorisinin ve değişken çevrenin organizasyon ve kurumsal yönetim üzerine olan etkilerini irdelemiştir. Kurumsal yönetim konusunda önceki çalışmalar belirli performans kriterlerine, kurumsal yönetim uygulamalarına ve firmanın bazı özel durumlarına odaklanmışlardır. Çevresel değişkenler ve bunların ilişkilerinin yarattığı koşullar ile farklı teorik bakış açılarına dikkat çekmesi ile bu çalışma, kurumsal yönetim uygulamak isteyen yöneticilere firmalarının özel durumlarını gözden geçirmelerinin daha etkin bir yönetim şekli belirlemelerinde faydalı olacağını göstermektedir.

Ayrıca, bu çalışmada kurumsal yönetim konusunda yapılan çalışmalara esas teşkil eden teoriler ilgili literatür incelenerek ortaya konulmuştur. Vekalet teorisi, vekilharç teorisi, paydaş teorisi, işlem maliyetleri teorisi gibi teoriler hissedar yaklaşımı ve paydaş yaklaşımı gibi bakış açıları yönünden incelenmekte ve herbiri kendini bir diğerine göre üstün kabul edip uygulanması gereken teori gibi kendini ortaya koymaktadır. Ancak bu çalışma kurumsal yönetimin statik bir yapısı olmadığını ve uygulamada durumsallık teorisinin altını çizdiği çevre, organizasyonel yapı, strateji, organizasyon büyüklüğü gibi unsurların da belirlenecek modelde göz önünde bulundurulması gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca, durumsallık teorisi doğrultusunda her durumda geçerli bir 'en iyi' kurumsal yönetim şekli olmadığını; değişik durumlara baş etmek için farklı bir çok kurumsal yönetim şekli olduğunu göstermektedir (Donaldson 2001: 58). Farklı uluslar ve farklı kültürleri tek bir doğruda birleştirecek kurumsal yönetim anlayışının kısıtları vardır. Organizasyonların değişen ve dönüşen bir dinamik yapıya sahip oldukları ve koşullara uygun kurumsal yönetim anlayışının uygulanması gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır.

## KAYNAKÇA

- AGUILERA, R. V., JACKSON, G. (2003) "The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants", *Academy of Management Review*, 28(3): 447-465.
- BLAIR, M. B., (1995), *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty- First Century*, Brookings Institution Press, Washington.
- BUCHHOLZ, R. A. (1989), *Business Environment and Public Policy: Implications for Management and Strategy Formulation*, 3rd edition, Prentice Hall, New Jersey.
- CARVER, J. (2000), "The Opportunity for Re-inventing Corporate Governance in Joint Venture Companies", *Corporate Governance: An International Review*, 8(1):75-80.
- CHARAN, R. (1998), *Boards at Work: How Corporate Boards Create Competitive Advantage*, Jossy- Bass Publishers, San Francisco.
- CHILD, J. (1997), "Stratejic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect", *Organization Studies*, 18(1): 43-76
- DAVIS, J. H., SCHOORMAN, D. F. ve L. DONALDSON (1997), "Toward A Stewardship Theory Of Management", *Academy of Management Review*, 22(1): 20-47.
- DAVIES, Aç (1999), *A Strategic Approach to Corporate Governance*, Gower Publishing Ltd., Aldershot.
- DEMIRAG, I. S. (1995), "Assessing Short-Term Perceptions of Group Finance Directors of Uk Companies", *The British Accounting Review*, 27(4): 247-281.
- DEMIRAG, İstemi S., CLARK, W. W. ve D. BLİNE (1998), "Financial Markets, Corporate Governance, and Management of R&D", Demirag İstemi S. (Ed.), *Corporate Governance, Accountability, and Pressures to Perform: An International Study*, JAI Press Inc., Connecticut, s. 93-120
- DONALDSON, L. (2001), *The Contingency Theory of Organization*, Thousand Oaks, CA, Sage.



DONALDSON, T., PRESTON, L. E. (1995), “The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, And Implications”, *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.

FAMA, E. F.- JENSEN, M. C.(1983), “Separation of Ownership and Control”, *Journal of Law and Economics*, 26(2): 301-325.

FILATOTCHEV, I., WRIGHT M., (2005), *Corporate Governance Life-Cycle*, London, Edward Elgar.

FILATOTCHEV, I., TOMS S. (2003), “Corporate Governance, Strategy and Survival in a Declining Industry: A study of UK Cotton Textile Companies”, *Journal of Management Studies*, 40(4), 895-920.

FLIGHSTEIN, N., FREELAND, R. (1995), “Theoretical and Comparative Perspectives on Corporate Organization”, *Annual Review of Sociology*, 21(1): 21-43

FORBES, D. P., MILLIKEN, F. J. (1999), “Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors As Strategic Decision-Making Groups”, *Academy of Management Review*, 24(3):489-505.

FREEMAN, E. R.(1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing Inc., Massachusetts.

FREEMAN, R.E., EVAN, W. M. (1990). “Corporate governance: A stakeholder interpretation”, *Journal of Behavioral Economics*, 19(4): 337-359.

FRIEDMAN, A. L., MILES, S. (2002). “Developing stakeholder theory”, *Journal of Management Studies*, 39(1): 1-22

GALBRAITH, J. R. (1971). “Matrix Organizations Designs”, *Business Horizons*, 14(1): 29-40

24

HARRIS, M., RAVIV, A. (2008). “A Theory of Board Control and Size”, *Review of Financial Studies*, Oxford University Press for Society for Financial Studies, 21(4): 1797-1832

JENSEN, M. C., MECKLING, W. H. (1976). “Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure”, *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.

KAY, J., SILBERSTON, A.. (1996). *Corporate Governance*, in *The Business of Economics*, Oxford University Press, Oxford.

KEASEY, K., WRIGHT M. (1997). “Corporate Governance, Accountability and Enterprise”, Keasey, Kevin- Wright Mike (Eds.), *Corporate Governance: Responsibilities, Risks and Remuneration*, John Wiley & Sons, New York, s.1-22

KLEIN, P., SHAPIRO, D. ve YOUNG J., (2005). “Corporate Governance, Family Ownership and Firm Value: the Canadian evidence”, *Corporate Governance: An International Review*, 13(6): 769-784.

LARCKER, D.F., RICHARDSON, SCOTT A. ve TUNA I.A. (2007). “Corporate Governance, Accounting Outcomes, and Organizational Performance”, *The Accounting Review*, 82(4): 963- 1008.

LAWRENCE, P.R., LORSCH J.W. (1967). “Differentiation and Integration in Complex Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 12(1): 1-47

LEARMOUNT, S. (2002). *Corporate Governance: What Can be Learned from Japan?*, Oxford University Press, Oxford.

LETZA, S., SUN, X. ve KIRKBRIDE, J. (2004). “Shareholding versus stockholding: A critical review of corporate governance”, *Corporate Governance: An international Review*, 12(3): 242-262.

LYNALL, Matthew D., GOLDEN Brian R. ve HILLMAN Amy. (2003). “Board composition from adolescence to maturity: a multitheoretic view”, *Academy of Management Review*, 28(3), 416-431.

MILES, R.H., SNOW, C.C. (1984). “Designing Strategic Human Resource Systems”, *Organisational Dynamics*, 13(1): 36-52.



- O'SULLIVAN M. (2000). "The Innovative Enterprise and Corporate Governance", *Cambridge Journal of Economics*, 24(4): 393-416
- PARUM, E. (2005). "Does Disclosure on Corporate Governance Lead to Openness and Transparency in How Companies are Managed?", *Corporate Governance: An International Review*, 13(5): 702-709.
- PESQUEUX, Y. (2005). "Corporate governance and accounting systems: a critical Perspective", *Critical Perspectives on Accounting*, 16(6): 797-823.
- PETTIGREW, A.M. (1992). "On Studying Managerial Elites", *Strategic Management Journal*, 13 (Special Issue): 163-182.
- SHLEIFER, A., VISHNY, R.W. (1997). "A Survey of Corporate Governance", *The Journal of Finance*, 52(2): 737-783.
- SIMONS, R. (1994). "How new top managers use control as levers of stratejic renewal", *Stratejic Management Journal*, 15(3): 169-189
- SIMONS, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Stratejic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston.
- TURNBULL, S. (1997). "Corporate Governance: Its Scope, Concerns, and Theories", *Corporate Governance: An International Review*, 5(4): 180-205
- TRICKER, B. (2000). "Editorial: Corporate Governance – the subject whose time has come", *Corporate Governance: An International Review*, 8(4): 289-296.
- WILLIAMSON, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York.
- WILLIAMSON, O.E. (1979). "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, 22(1): 233-261.
- WILLIAMSON, O.E. (1981). "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach" *The American Journal of Sociology*, 87(3): 548-577.
- WILLIAMSON, O.E. (1983). "Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange", *The American Economic Review*, 73(4): 519-540.
- WILLIAMSON, O.E. (1984). "Corporate Governance", *The Yale Law Journal*, 93(7): 1197- 1230.
- WILLIAMSON, O.E. (1996). *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York.

