



## Araştırma Makalesi • Research Article

### Yeni Türk Ticaret Kanununun Ortak Yönetim Kurulu Üyelikleri Üzerindeki Etkisi\*

#### The Effect of the New Turkish Commercial Code on Interlocking Directorates

Merve Özden Çaka<sup>a,\*\*</sup>

<sup>a</sup> Öğr. Gör. , Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü, Gümüşhane/Türkiye  
ORCID: 0000-0001-8086-0008

#### MAKALE BİLGİSİ

##### Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 04 Şubat 2019

Düzeltilme tarihi: 11 Temmuz 2019

Kabul tarihi: 25 Temmuz 2019

##### Anahtar Kelimeler:

Ortak Yönetim Kurulu Üyelikleri

Yeni Türk Ticaret Kanunu

Türkiye Bağlamı

Gelişmekte Olan Ülkeler

#### ARTICLE INFO

##### Article history:

Received 04 February 2019

Received in revised form 11 July 2019

Accepted 25 July 2019

##### Keywords:

Interlocking directorate

The New Turkish Commercial Code

Turkey context

Emerging markets

#### ÖZ

Bu çalışmanın temel amacı; Yeni Türk Ticaret Kanunu ile gelen düzenlemelerin, Türk işletme gruplarında yaygın olarak görülen ortak yönetim kurulu üyeliklerinin mevcut yapıları üzerindeki etkisini belirlemektir. Çalışma kasıtlı örnekleme yöntemi kullanılarak 10 işletme grubu ve 53 bağlı kuruluş üzerinden yürütülmüştür. Bu anlamda, örnekleme yer alan firmalar ile ilgili ikincil veriler kullanılarak 2011 ile 2014 yılları kıyaslanarak Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun ortak yönetim kurulları üzerinde yarattığı etkilerin düzeyi belirlenmeye çalışılmaktadır. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde, ortak yönetim kurulu üye sayısının 2011 yılına oranla arttığı görülmektedir. Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun bu artıştaki yayılım üzerindeki yarattığı etkilere bakıldığında ise, doğrudan olan ortak yönetim kurulu üye sayısını arttırdığı, dolaylı olan ortak yönetim kurulu üye sayısını azalttığı ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte aileden olan ortak yönetim kurulu üye sayısında anlamlı farklılıklara yol açmadığı, bağımsız olan ortak yönetim kurulu üye sayısını anlamlı olarak arttırdığı, profesyonel olan ortak yönetim kurulu üye sayısını ise anlamlı olarak azalttığı görülmektedir.

#### ABSTRACT

The main objective of this study is to determine the effects of new regulations which come into effect with the recent Commercial Code on the existing structures of shared board memberships commonly seen in Turkish business groups. The study is carried out with purposive sampling using 10 business groups and 53 subsidiary companies. In this regard, secondary data on these companies in the sample are used, and the levels of effects in years 2011 and 2014 created by the New Turkish Commercial Code are studied by comparing these effects. As the results of the analyses are evaluated, the number of shared board members increase in 2014 in comparison to 2011. As the effects of the recent Turkish Commercial Code on the expansion in this growth is checked, it is found that the number of directly shared board memberships increases, whereas the number of indirectly shared board memberships decreases. Besides, this situation does not cause significant differences in the number of family-based shared memberships, a significant increase in the number of shared board members who are independent or a significant decrease in the number of shared board members who are professional.

## 1. Giriş

Bu çalışmada, işletme gruplarının bağlı kuruluşlarının yönetim kurullarında yaygın olarak görülen ortak yönetim kurulu üyeliklerinin Türkiye bağlamı irdelenmektedir. Ortak yönetim kurulu üyelikleri ile ilgili çeşitli ülkelere ait geçmişe

yönelik çok sayıda ampirik çalışma yapılmasına karşın, Türkiye'deki işletmelerin ortak yönetim kurulu üyelikleri hakkında yapılan araştırma sayısının oldukça az olduğu bilinmektedir. Son yıllarda ortak yönetim kurulu üyelikleri ile ilgili yapılan araştırmaların (Ataay, 2008; Baycan ve Semerciöz, 2013; Şenalp ve Öztürk, 2014) arttığı

\* Bu çalışma Merve Özden'in 2016 yılında Prof. Dr. Tülay İlhan Nas danışmanlığında Karadeniz Teknik Üniversitesi, SBE, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda yürüttüğü "İşletme Gruplarında Ortak Yönetim Kurulu Üye Profili" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir. Çalışmanın öncül bir formatı Sabancı Üniversitesi ev sahipliğinde 29-31 Mayıs 2016 tarihinde düzenlenen 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde "Türk Aile İşletme Gruplarında Ortak Yönetim Kurulu Üye Profili" başlığı altında sunulmuştur.

\*\* Sorumlu yazar/Corresponding author.

e-posta: [merve.ozden@gumushane.edu.tr](mailto:merve.ozden@gumushane.edu.tr)

gözlense de bu araştırmalarda kullanılan örneklemin genellikle ya tek bir yılı kapsadığı ya da tek bir işletme grubunu belirlenmiş tek bir yıl itibarıyla ele aldığı görülmektedir. Bu durum örnekleme yer alan işletme gruplarının ortak yönetim kurulu üyeliklerinin varlığına ilişkin bilgilerinin görülmesine olanak verirken, işletme grupları tarafından yıllar itibarıyla ortak yönetim kurulu üyelikleri stratejisinin hangi koşullar altında uygulanıp uygulanmadığına ilişkin bilgilerin görülmesine olanak vermemektedir.

Maman (1999: 325) ortak yönetim kurulu üyeliklerinin farklı ortamlarda hatta aynı sosyal ortamın içinde bile farklı amaçlara yönelik olarak kullanılabileceğini öne sürmüştür. Bu nedenlerden dolayı Türkiye açısından ortak yönetim kurulu üyelikleri ile ilgili sistematik değerlendirme yapmayı olanaklı kılabilecek araştırma sayısı oldukça azdır. Bu sebeplerle, çalışmada örnekleme dâhil edilen tüm işletme grupları ve bağlı kuruluşları diğer çalışmalara da ışık tutması açısından kapsamlı bir şekilde hem 2011 hem de 2014 yılları esas alınarak incelenmekte ve örnekleme dâhilinde ortak yönetim kurulu üyeliklerinde gerçekleşen farklılıklar ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Çalışmaya 2 araştırma sorunsalı yön vermektedir. Bunlardan ilki ortak yönetim kurulu üyelerinin kimlerden (aileden, profesyonellerden, bağımsızlardan) oluştuğudur. Geç endüstrileşmiş ekonomilerde yaygın olarak aile sahipli işletme gruplarının baskın bir örgütsel form oluşturduğu görülmektedir (Amsden ve Hikino, 1994; Buğra ve Üsdiken, 1995; Guillen, 2000; Selekler-Gökşen ve Üsdiken, 2001). İşletme grupları geç endüstrileşmiş diğer ekonomilerden olan Japonya, Güney Kore ve Latin Amerika gibi Türkiye ekonomisinde de önemli bir yere sahiptir.

İşletme grupları varlıklarının sürekliliğini sağlayabilmek, firma faaliyetlerini yönetip kontrol etmek, diğer işletme gruplarından farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmek gibi çeşitli nedenlerle başlangıç aşamasında olmasa bile şirketlerinin faaliyetlerinin büyümesiyle birlikte ilerleyen dönemlerde bir takım çeşitli düzenlemelere, mekanizmalara, ortaklıklara ihtiyaç duyabilmektedirler. Türkiye piramit sahipli işletme grupları ve aile temelli sahiplik yoğunlaşmasının (aile üyelerinin veya aile üyeleri olarak kabul edilen profesyonel yöneticilerin ağırlıklı olduğu yönetim kurulları) hakim olduğu bir kurumsal yönetim çevresine sahiptir (Yurtoğlu, 2003: 3; Demirağ ve Serter, 2003: 48; İlhan-Nas, vd., 2018a, 2018b).

İşletme gruplarının baskın iş örgütlenme şekilleri olduğu ortamlarda ortak yönetim kurulu üyeliklerinin bilgi paylaşma ve belirsizlikle başa çıkma amacı ile değil daha çok grup içi şirketler arası koordinasyonu ve kontrolü sağlamak amacıyla oluşturuldukları savunulmaktadır (Maman, 1999). Kurucu aile üyeleri hem firmayı yönetmek istemekte hem de işletme grupları ve bağlı kuruluşları arasındaki ilişkide daha fazla kontrolü elinde tutmak istemektedirler (Buğra, 2007; İlhan-Nas vd. 2018a, 2018b). Doğrudan ortak yönetim kurulu üyelikleri, işletme grubunun bağlı şirketlerini kontrol etmesini mümkün kılarken, dolaylı ortak yönetim kurulu üyelikleri ise bağlı şirketler arasındaki koordinasyonu sağlamak için oluşturulmaktadır (Mizruchi, 1996; Atay, 2008). Bu bağlamda, işletme gruplarında ortak yönetim kurulu üyeliklerinin özellikleri, firmalar arası koordinasyonu kolaylaştırma mekanizmaları olarak doğrudan ortak yönetim kurulu üyelikleri ve ana şirket kontrolünü pekiştirme

mekanizmaları olarak dolaylı ortak yönetim kurulu üyelikleri dikkate alınarak ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

İkinci araştırma sorunsalı ise ortak yönetim kurulu üyelikleri üzerinde Yeni Türk Ticaret Kanunu (YTTK) ile gelen düzenlemelerin herhangi bir etki yaratıp yaratmadığıdır. YTTK kadın haklarını korumaya yönelik yönetim kurullarında en az bir, azınlık haklarını korumaya yönelik yönetim kurullarında en az iki bağımsız üye bulundurma zorunluluğu getirmiştir. Her ne kadar YTTK ile gerçekleştirilen düzenlemelerin içeriği ve işlerliği sorgulansa da (Üsdiken ve Öktem, 2008; Arıkoğa ve Menteş, 2010) bu çalışmada YTTK ile gelen düzenlemelerin ortak yönetim kurulları üzerindeki etkileri ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Çalışma sonuçlarının, şirket yönetimlerine ve yerel ortak arayan yabancı firmalara Türkiye’de işletme gruplarının yönetim kurullarında ortak yönetim kurulu profili ile ilgili bir görüş kazandırması beklenmektedir. Aynı zamanda çalışmanın işletme grupları düzeyinde Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun uygulamada ortak yönetim kurulları üzerindeki etkisini görme fırsatını sunacağına inanılmaktadır.

Bu çalışma amaç ve kapsamına göre iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde kurumsal yönetimin içsel bir mekanizması olan yönetim kurulları ve ortak yönetim kurulu üyelikleri temel olarak ele alınmakta, ortak yönetim kurulu üyeliklerinin işletme gruplarında oluşturulma sebepleri yazın taraması yapılarak kuramsal ve görgül çalışmalar ışığında araştırma önermesi ortaya konulmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, araştırmanın amacı, örnekleme, yöntemi açıklanmaktadır. Bu bölümün bulgular kısmında ise, araştırmanın sonuçları açıklanarak sonuç ve öneriler kısmında çalışma genel anlamda değerlendirilmekte, çalışmanın kısıtları ve gelecek çalışmalara yönelik önerilere yer verilerek çalışma sonlandırılmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Ortak Yönetim Kurulu Üyelikleri

Organizasyonlar faaliyetlerini ve dolayısıyla yaşamlarını sürdürebilmek için çevrelerinden aldıkları girdileri kullanırlar. Girdi işletmenin mal veya hizmet üretmek için kullandığı her türlü malzeme, enerji, bilgi, yetenek, beceri, işgücü, para ve benzeri tüm unsurlardır. Her işletme için kritik önemde sayılan girdiler olabilir. İşte organizasyonlar, bu şekilde kritik ve temininde belirsizlik bulunan girdiler için çeşitli önlemler alırlar. Bu önlemlerin başında işletmeler arası birleşmeler, konsorsiyumlar, çeşitli yasal anlaşmalar, stratejik birliktelikler ile ortak yönetim kurulu üyelikleri gelmektedir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakların önemi ve kıtlık derecesi, bu işletmenin çevresine olan bağımlılığının nitelik ve kapsamını belirler. Organizasyonlar kritik nitelikteki bu bağımlılığı güvence altına alabilmek için dış çevredeki organizasyonlarla çeşitli şekilde işbirliği geliştirirler. Firmalar, ürettikleri ürünler ve sahip olduğu kaynaklarla kendileri için belirsizlik ve kıtlık yaratan firmalarla, bazı ilişkiler oluşturarak kıtlığı ve belirsizliği azaltabilirler. Ortak yönetim kurulu üyelikleri bu bağlamlardan biridir.

Ortak yönetim kurulu üyelikleri doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki şekilde oluşmaktadır. En basit sekliyle yönetim kurullarının birbirine doğrudan kenetlenmesi bir şirkette çalışan bir yöneticinin bir başka şirketin yönetim kurulunda yer alıyor olmasıyla oluşurken dolaylı kenetlenme ise iki şirketin yönetim kurulu üyelerinin üçüncü bir şirketin yönetim kurulunda yer alıyor olmasıyla oluşmaktadır (Mizruchi, 1996: 271). Doğrudan ve dolaylı yönetim kurulu üyeliklerinin her ikisi de yatay ve dikey koordinasyon faydalarını kazandırmaktadır (Scott, 2000: 7). Bu alanda yapılan araştırmalar doğrudan veya dolaylı ortak yönetim kurulu üyeliklerinin işletme uygulamaları hakkında bilgi aktarımını kolaylaştırdığını, tepe yönetim dayanışmasını sağladığını, şirketler arası işbirliği sağlayıcı bir mekanizma görevi gördüğünü, yöneticilere bireysel kariyer fırsatları sunduğunu, bağımlılıkları azalttığını, denetim ve gözetim aracı görevi gördüğünü, şirketin dış çevrelerde meşruiyetini sağladığı ve fırsatçı bazı davranışları engelleyebildiğini ortaya koymuşlardır (Barringer ve Harrison, 2000: 394).

Ortak yönetim kurulu üyelikleri oluşturularak çevresel belirsizlikleri azaltma eğilimi yaratan özellikle dört fayda ortak yönetim kurulu üyeliğinin varlığı için araştırmacılar (Baycan ve Semerciöz, 2013; Zajac, 1988) tarafından ileri sürülmektedir. Bu faydalar yatay koordinasyon, dikey koordinasyon, uzmanlık ve itibardır (Baycan ve Semerciöz, 2013: 567).

Ortak yönetim kurulu üyelikleri ile ilgili yazında yapılan çalışmalara (Mizruchi, 1996; Bela, 2001; Burris, 2005; Lester ve Cannella, 2006; Ataay, 2008; Duman ve Postalci, 2009; Baycan ve Semerciöz, 2013; Şenalp ve Öztürk, 2014) baktığımızda genellikle ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimlerden oluştuğu, oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin seçiminde ne gibi özelliklerin tercih edildiği, ortak yönetim kurulu üyeliklerinin ağırlıklı olarak hangi işletmelerde görüldüğü, bankaların ortak yönetim kurulu üyeliklerinde etkin bir rol oynayıp oynamadığı, ortak yönetim kurulu üyeliklerinin işletmelerde hangi sebeplerle tercih edildiği, ortak yönetim kurulu üyeliklerinin hangi yönlerinden yararlandığı, ortak yönetim kurulu üyeliklerinin seçiminde siyasi tercihlerin herhangi bir etkisinin olup olmadığı gibi konular üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

## 2.2. Türkiye’de Ortak Yönetim Kurulu Üyelikleri

Ortak yönetim kurulu üyeliklerinin yıllar itibariyle değişen sayısı, sıklığı ve bu üyelerin kimlerden oluştuğu belirsizlik ve kıtlık seviyesi ile ilişkilendirilebilir. Literatür incelendiğinde belirsizliklerle ve kıtlık seviyesiyle başa çıkmak için şirketlerin ortak yönetim kurulu üyeliklerini kendi alanlarında bilgi ve uzmanlık sağlayan kişilerle, profesyonel yöneticilerle, siyaset adamlarıyla, tecrübeli emeklilerle oluşturdukları görülmektedir. Bu üyelikler sayesinde şirketlerin hem iç hem de küreselleşmeyle birlikte çok önemli bir konuma gelen dış çevreleri ve rakipleri hakkında bilgi sahibi oldukları, devletle olan yakın ilişkilerden dolayı vergi avantajlarından yararlandıkları, alanlarındaki uzman ve profesyonellerce de değişikliklere tam zamanında ve kolay adapte olunduğu görülmektedir.

Türkiye bağlamına bakıldığında ise ortak yönetim kurulu üyeliklerinin ya aile üyelerinden ya da şirkette uzun yıllar çalışması sonucu hem güven hem de tecrübe kazanan profesyonel yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Aile

sahipliğindeki Türk işletme gruplarında yönetim kurulu üyesi olarak dış üyelere sıcak bakılmadığı bilinmektedir (Buğra ve Üsdiken, 1995; Buğra, 2013; Okan vd., 2013/2014). Türk işletme gruplarında ortak yönetim kurulu üyeliği ile bağlı kuruluşlar arası koordinasyon sorunun çözülmesi ve yönetim güçlendirme engellenerek (İlhan-Nas ve Çarkçı, 2016) bağlı kuruluşların kontrollerinin sağlanması amaçlanmaktadır (Buğra ve Üsdiken, 1995; Buğra, 2013).

Üsdiken ve Öktem (2008), kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında Türkiye’deki işletme gruplarına bağlı şirketlerin yönetim kurulu örüntülerini inceledikleri çalışmalarında, yönetim kurullarının, önemli bir ölçüde (yaklaşık % 70), grubun diğer işletmelerinden gelen üyelerden oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu üyelerin de aile fertleri, işletme grubunun merkezinden veya diğer üye şirketlerden gelen yöneticiler ve bu konulardan emekli olanlardan oluştuğunu ve bu durumun işletme gruplarının merkeziyetçiliğini ve bağlı şirketler üzerinde kurulan hâkimiyetini ve işletme gruplarının dışa kapalılığını yansıttığını belirtmişlerdir.

Aslında dünyada yaşanan finansal krizler ve skandallar Türkiye’nin bu konuda bu kadar temkinli davranmasını haklı çıkarabilecek niteliktedir. Bunun yanı sıra artık içinde bulunduğumuz dünya küreselleşmeyle birlikte değişmekte ve gelişmektedir. Bu gelişmeler değişime ayak uyduramayan işletmeler açısından sıkıntıları da beraberinde getirmektedir. Değişime adapte olabilmek ve uluslararası standartlarını yükseltmek isteyen şirketler ise bu değişimi ilk olarak şirketin en önemli ve yapı taşı olan yönetim kurullarına uygulamak zorundadır. Tüm dünya ekonomileri ülke standartlarını yükseltmek adına kendi ülkelerinde bulunan işletmelerin bu değişime adapte olabilmeleri açısından çeşitli ilkeler, kanunlar çıkarmışlardır. Türkiye jeopolitik olarak uluslararası işletmeler için oldukça cazip bir ülke olmasına karşın yeterli yabancı sermayeyi çekmede sıkıntılar yaşamaktadır (İlhan-Nas, 2012). Türkiye bağlamında ise kurumsal yönetim ilkeleri, Sermaye Piyasası Kanunu ve Türk Ticaret Kanunu değişime adapte olabilmek ve işletmelerin hayatta kalmalarını kolaylaştırmak adına yapılan çalışmalardır. İşletme grupları da gerek yolunu kaybetmemek gerek kendini kanıtlamak gerek uluslararası arenada iyi bir itibar kazanmak adına zamanla bu çalışmalar ışığında değişmeye başlamıştır. Bu çalışmada yönetim kurullarında meydana gelen gelişmeler ve değişimler 2012 de yürürlüğe giren ve işletme gruplarının yönetim kurullarıyla ilgili önemli değişiklikler getiren Türk Ticaret Kanununun etkilerinin incelenmesiyle literatürde yer alan bu boşluk doldurulmaya çalışılmaktadır.

## 2.3. Yeni Türk Ticaret Kanununun Ortak Yönetim Kurulu Üyeliğine Etkisi

50 yıldan fazla bir süredir Türk ticaret hayatını yönlendiren ve şekillendiren 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK) yerine Türk ticaret hayatını ve ticaretin aktörleri olan şirketleri yeni ve modern bir anlayış ile düzenleyen 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (“Yeni TTK”), 13 Ocak 2011 tarihli TBMM Genel Kurulu’nda görüşülüp kabul edilmiştir. 14 Şubat 2011 tarihinde Resmi Gazete ’de yayımlanarak 1 Temmuz 2012 yılında yürürlüğe girmiştir. Esas itibariyle şeffaflık ve denetim üzerine oturan Kanun, işletmelerde kurumsal yönetim, kamuoyuna doğru bilgilendirme üzerinde hassasiyetle durmaktadır. Kanun piyasa disiplini sağlamaya yönelik çağın gereklerine uygun bir dizi yeni

hüküm içermektedir. Bu yenilikler şirket kurulu, sermayesi, yönetimi, denetimi, muhasebe uygulamaları gibi birçok alanı kapsamaktadır (Şengel, 2011). Bu yenilikler ortak yönetim kurulu üyeliğinin bu kanundan etkilenip etkilenmediğini ve eğer etkilenmişse hangi ortak yönetim kurulu üyeliklerinin bu değişimden daha fazla etkilendiği sorunsalını sorgulamamıza sebep olmuştur. Yeni TTK'nun yönetim kurullarında en az iki bağımsız üye bulunmasını zorunlu tutması sebebiyle bu değişimin daha çok bağımsız olan ortak yönetim kurulu üyelerini etkileyeceği beklenmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki önerme geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Yeni TTK'nu ile gelen düzenlemeler Türk işletme gruplarındaki ortak yönetim kurulu üyelik profillerinde değişiklik yaratmıştır.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini, Kadir Has Üniversitesi, KMPG Türkiye, DEİK ve Vale Columbia Center'in 31 Ocak 2011 tarihinde yayınladıkları "Turkish Multinationals Steady on Their Course Despite Crisis, Survey Finds" (Krizle Rağmen Türk Çokuluslu Şirketlerinin Kararlı Seyri) başlıklı araştırmada yer alan 19 büyük Türk işletme grubu ile Çolpan ve Hikino'nun (2008) Türkiye'nin 50 büyük ekonomi listesi oluşturmaktadır. Bu iki çalışmanın tüm firmaları birleştirildiğinde 63 adet işletme grubu bulunmaktadır.

Evrenden örnekleme seçmede hem çalışmanın amacı hem de değişkenlerin içeriği dikkate alınarak daha anlamlı sonuçlar elde edebilmek ve tesadüfi ve sistematik hataları önlemek düşüncesiyle kasıtlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın örnekleme; en az 3 farklı sektörde faaliyet gösteren (SIC kodlarına göre endüstri sınıflandırması gerçekleştirilmiştir), bünyesindeki bağlı şirketlerin en az üçü halka açık olan, bağlı şirketlerinden en az biri ISO500 2014 yılı firma sıralamasında yer alan 10 işletme grubu ve 53 bağlı kuruluştan oluşmaktadır. Örnekleme dâhil edilen işletme grupları, genel özellikleri ve bağlı kuruluşlarının sayısı Tablo 1'de sunulmaktadır.

**Tablo 1.** İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşlarına İlişkin Bilgiler

Sıralama	İşletme grupları	Genel Özellikleri	Bağlı Kuruluş Sayısı
1	Alarko Holding	Aile İşletmesi	2
2	Anadolu Holding	Aile İşletmesi	6
3	Doğan Holding	Aile İşletmesi	7
4	Eczacıbaşı Holding	Aile İşletmesi	2
5	Koç Holding	Aile İşletmesi	9
6	Oyak Holding	Devlet İşletmesi	7
7	Sabancı Holding	Aile İşletmesi	6
8	Şişecam Holding	Devlet İşletmesi	5
9	Yaşar Holding	Aile İşletmesi	6
10	Zorlu Holding	Aile İşletmesi	3

#### 3.2. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada zaman uzanımlı (2011-2014 yılları) ikincil veri kullanılmıştır. Çalışmada ortak yönetim kurulu üyelikleri (doğrudan ve dolaylı üyelikler) Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) (www.kap.gov.tr) kayıtlı veri tabanı

kullanarak, şirketlere tek tek bakılarak tüm faaliyet raporlarının incelenmesi ve karşılaştırılması sonucunda elde edilmiştir. Diğer değişkenler için veri seti bahsedilen veri tabanından, Borsa İstanbul (www.borsaistanbul.com) ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nde (www.tkyd.org/tr) yayınlanan faaliyet raporlarından ve şirketlerin her yıl yayınladıkları yıllık faaliyet raporlarından elde edilmiştir.

Çalışmada ortak yönetim kurulu üyelikleri göstergeleri 6 değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenler ortak yönetim kurulu üye sayısı, aileden olan, bağımsız olan, profesyonel olan ortak yönetim kurulu üye sayıları ve doğrudan ve dolaylı ortak yönetim kurulu üyeliklerinden oluşmaktadır.

#### 3.3. Verilerin Analizi

Veri analiz sürecinin bu aşamasında ortak yönetim kurulu üye profilini Yeni TTK öncesi ve sonrasında farklılık gösterip göstermeyeceğini tespit etmek amacıyla bağımlı örneklem t-testi kullanılmıştır. Bu aşamada işletme gruplarının ve bağlı kuruluşlarının 2011- 2014 yılı ortak yönetim kurulu üyeliği değişkenleri karşılaştırılarak arada istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığı test edilmiştir.

### 4. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ilk adımını, işletme gruplarının özelliklerinin ortak yönetim kurulu üyeliği üzerindeki etkisini test etmeye yönelik istatistiksel analizler oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan değişkenlerin açıklayıcı istatistikleri Tablo 2'de sunulmaktadır.

**Tablo 2.** Ortak Yönetim Kurulu Üyeliğini Ortaya Koyabilmek İçin Kullanılan Değişkenlerin Açıklayıcı İstatistikleri

Değişkenler	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
YKUYESAYISI 2011	53	4	14	7,8302	2,26797
OYK 2011	53	0	9	3,8302	2,05441
OYKAİLE 2011	53	0	4	0,9434	1,18346
OYKPROF 2011	53	0	5	2,2642	1,19536
OYKBAGIMSIZ 2011	53	0	2	0,2075	0,49453
OYKDOGRUDAN 2011	53	0	5	0,9623	1,20834
OYKDOLAYLI 2011	53	0	8	2,8679	1,99073
YKUYESAYISI 2014	53	6	15	8,2075	2,49120
OYK 2014	53	0	11	4,1887	2,41833
OYKAİLE 2014	53	0	4	1,0377	1,30033
OYKPROF 2014	53	0	5	1,4906	1,15397
OYKBAGIMSIZ 2014	53	0	3	1,3396	0,89751
OYKDOGRUDAN_2014	53	0	4	1,566	1,16865
OYKDOLAYLI 2014	53	0	7	2,6226	1,94369

Tablo 3'de Yeni Türk Ticaret Kanununun öncesi (2011 yılı) ve sonrası (2014 yılı) dikkate alındığında ortak yönetim kurulu üyeliklerine dair ortalamalar bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığını test eden bağımlı örneklem t-testi sonuçları görülmektedir. Katsayılar incelendiğinde ortak yönetim kurulu üye sayısı ortalamasının 2011 yılında 3,83 ve 2014 yılında 4,18 olduğu görülmektedir. Aileden olan ortak yönetim kurulu üye ortalamasının 2011 yılında 0,94 ve 2014 yılında 1,03 olduğu görülmektedir. Bağımsız olan ortak yönetim kurulu üye ortalamasının 2011 yılında 0,20 ve 2014 yılında 1,33 olduğu görülmektedir. Profesyonel olan ortak yönetim kurulu üye ortalamasının 2011 yılında 2,26 ve 2014 yılında 1,49 olduğu görülmektedir.

Katsayılar incelendiğinde ortak yönetim kurulu üye sayısının, aileden olan ortak yönetim kurulu üye sayısının ve bağımsız olan ortak yönetim kurulu üye sayısının analiz

oranlarının 2011 yılına göre artış gösterdiği sadece profesyonel olan ortak yönetim kurulu üye sayısının analiz oranlarının 2011 yılına göre azalış gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 3:** Yeni Türk Ticaret Kanununun Öncesi (2011 yılı) ve Sonrası (2014 yılı) Dikkate Alındığında Ortak Yönetim Kurulu Üyeliklerindeki Değişimleri Gösteren t-testi Analizi Sonuçları

Değişkenler	Yıl	$\bar{X}$	Std. Sapma	T	P
OYKÜ sayısı	2014 2011	4,18 3,83	2,41 2,05	1,675	,100
Aileden OYKÜ sayısı	2014 2011	1,03 ,94	1,30 1,18	,896	,374
Profesyonel OYKÜ sayısı	2014 2011	1,49 2,26	1,15 1,19	-5,906	,000
Bağımsız OYKÜ sayısı	2014 2011	1,33 ,20	,89 ,49	8,571	,000
Doğrudan OYKÜ sayısı	2014 2011	1,56 ,96	1,16 1,20	2,672	,010
Dolaylı OYKÜ sayısı	2014 2011	2,62 2,86	1,94 1,99	-1,344	,185

## 5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın temel amacı, Türk işletme gruplarının yönetim kurulu yapılarını daha iyi anlama ve tanımlama amacıyla, bağlı kuruluşların yönetim kurullarında sıklıkla görülen ortak yönetim kurulu üyeliklerinin irdelenmesidir. Bu bağlamda 2011 ve 2014 yıllarını kapsayacak bir biçimde ortak yönetim kurulu üye profilinin alt boyutları olan aileden ortak yönetim kurulu üye sayısı, profesyonel ortak yönetim kurulu üye sayısı, bağımsız ortak yönetim kurulu üye sayısı, doğrudan ortak yönetim kurulu üyeliği ve dolaylı ortak yönetim kurulu üyeliği arasındaki ilişkiyi incelemek için açıklayıcı istatistikler kullanılmış, kurumsal yönetim bağlamında Yeni Türk Ticaret Kanunu (YTTK) ile gelen düzenlemelerin ortak yönetim kurulları üzerinde herhangi bir etki yaratıp yaratmadığını incelemek için 2011 ve 2014 yılı ortalamaları t-testi ile karşılaştırılmıştır.

Bu çalışmada ortak yönetim kurulu üyelikleri her bir işletme grubu için ayrı ayrı değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Alarko İşletme Grubuna ait bulgular değerlendirildiğinde 2011 yılında Alarko İşletme Grubu'nun bünyesinde sadece doğrudan (2) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olmadığı belirlenmiştir. 2014 yılında ise Alarko İşletme Grubu'nun bünyesinde sadece doğrudan (3) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olmadığı tespit edilmiştir. Oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimler tarafından gerçekleştirildiğine bakıldığında Alarko İşletme Grubu bünyesinde 2011 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 1'inin aile üyesi 1'inin profesyonel üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir. 2014 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 1'inin aile üyesi 2'sinin bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Eczacıbaşı İşletme Grubuna ait bulgular değerlendirildiğinde 2011 yılında Eczacıbaşı İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (2) ve dolaylı (4) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olmadığı belirlenmiştir. 2014 yılında ise Eczacıbaşı İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (4) ve dolaylı (3) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olmadığı tespit edilmiştir. Oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimler tarafından gerçekleştirildiğine bakıldığında Eczacıbaşı İşletme Grubu bünyesinde 2011 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 2'sinin aile üyesi 4'ünün profesyonel üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir. 2014 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 2'sinin aile üyesi 2'sinin profesyonel üye 3'ünün bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Zorlu İşletme Grubuna ait bulgular değerlendirildiğinde 2011 yılında Zorlu İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (5) ve dolaylı (1) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla doğrudan (1) ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olduğu belirlenmiştir. 2014 yılında ise Zorlu İşletme Grubu'nun bünyesinde sadece doğrudan (3) ve dolaylı (2) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olmadığı tespit edilmiştir. Oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimler tarafından gerçekleştirildiğine bakıldığında Zorlu İşletme Grubu bünyesinde 2011 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 2'sinin aile üyesi 2'sinin profesyonel üye 2'sinin bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir. 2014 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 3'sinin aile üyesi 2'sinin bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Anadolu İşletme Grubuna ait bulgular değerlendirildiğinde 2011 yılında Anadolu İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (2) ve dolaylı (7) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla doğrudan (1) ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olduğu belirlenmiştir. 2014 yılında ise Anadolu İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (6) ve dolaylı (7) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla doğrudan (1) ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimler tarafından gerçekleştirildiğine bakıldığında Anadolu İşletme Grubu bünyesinde 2011 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 5'inin aile üyesi 2'sinin profesyonel üye 2'sinin bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir. 2014 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 4'ünün aile üyesi 3'ünün profesyonel üye 6'sının bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Şişecam İşletme Grubuna ait bulgular değerlendirildiğinde 2011 yılında Şişecam İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (1) ve dolaylı (1) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olmadığı belirlenmiştir. 2014 yılında ise Şişecam İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (4) ve dolaylı (1) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer

işletme gruplarıyla ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olmadığı tespit edilmiştir. Oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimler tarafından gerçekleştirildiğine bakıldığında Şişecam İşletme Grubu bünyesinde 2011 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 2'sinde profesyonel üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir. 2014 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 1'inin profesyonel üye 4'ünün bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Oyak İşletme Grubuna ait bulgular değerlendirildiğinde 2011 yılında Oyak İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (2) ve dolaylı (3) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olmadığı belirlenmiştir. 2014 yılında ise Oyak İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (3) ve dolaylı (4) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla doğrudan (1) ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimler tarafından gerçekleştirildiğine bakıldığında Oyak İşletme Grubu bünyesinde 2011 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 5'inin profesyonel üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir. 2014 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 3'ünün profesyonel üye 4'ünün bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Sabancı İşletme Grubuna ait bulgular değerlendirildiğinde 2011 yılında Sabancı İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (5) ve dolaylı (5) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olmadığı belirlenmiştir. 2014 yılında ise Sabancı İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (7) ve dolaylı (5) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla doğrudan (2) ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimler tarafından gerçekleştirildiğine bakıldığında Sabancı İşletme Grubu bünyesinde 2011 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 3'ünün aile üyesi 6'sının profesyonel üye 1'inin bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir. 2014 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 1'inin aile üyesi 5'inin profesyonel üye 6'sının bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Yaşar İşletme Grubuna ait bulgular değerlendirildiğinde 2011 yılında Yaşar İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (2) ve dolaylı (6) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla doğrudan (1) dolaylı (1) ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olduğu belirlenmiştir. 2014 yılında ise Yaşar İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (3) ve dolaylı (9) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla doğrudan (2) ve dolaylı (1) ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimler tarafından gerçekleştirildiğine bakıldığında Yaşar İşletme Grubu bünyesinde 2011 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 2'sinin aile üyesi 5'inin profesyonel üye 1'inin bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir. 2014

yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 3'ünün aile üyesi 4'ünün profesyonel üye 5'inin bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Doğan İşletme Grubuna ait bulgular değerlendirildiğinde 2011 yılında Doğan İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (5) ve dolaylı (5) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla doğrudan (1) dolaylı (1) ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olduğu belirlenmiştir. 2014 yılında ise Doğan İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (3) ve dolaylı (5) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla dolaylı (1) ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimler tarafından gerçekleştirildiğine bakıldığında Doğan İşletme Grubu bünyesinde 2011 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 3'ünün aile üyesi 5'inin profesyonel üye 2'sinin bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir. 2014 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 2'sinin aile üyesi 2'sinin profesyonel üye 4'ünün bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Koç İşletme Grubuna ait bulgular değerlendirildiğinde 2011 yılında Koç İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (13) ve dolaylı (8) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla doğrudan (2) dolaylı (1) ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olduğu belirlenmiştir. 2014 yılında ise Koç İşletme Grubu'nun bünyesinde doğrudan (13) ve dolaylı (9) ortak yönetim kurulu üyeliği yapıldığı ve diğer işletme gruplarıyla doğrudan (2) ve dolaylı (2) ortak yönetim kurulu ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kimler tarafından gerçekleştirildiğine bakıldığında Koç İşletme Grubu bünyesinde 2011 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 5'inin aile üyesi 10'unun profesyonel üye 6'sının bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir. 2014 yılında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin 5'inin aile üyesi 11'inin profesyonel üye 6'sının bağımsız üye olarak görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

T-testi sonuçlarına bakıldığında ortak yönetim kurulu üye ortalamasında 2011 yılına göre artış yaşandığı görülmektedir. Ortak yönetim kurulu üyeliğinin alt boyutlarına baktığımızda bu artışın bağımsız ortak yönetim kurulu üyelerinde yaşandığı fakat profesyonel olan ortak yönetim kurulu üyeliklerinde artış yerine bir azalış olduğu görülmektedir. Yeni TTK yönetim kurullarının bağımsızlığının işletme grupları için önemine vurgu yaparak yönetim kurullarında en az iki bağımsız üye bulundurulması zorunluluğunu getirmiştir. Bu durumun yönetim kurullarında fazla yönetim kurulu üyesi bulundurmamak istemeyen işletme grupları için yönetim kurullarında yer alan profesyonel yönetici sayılarını azaltıp bağımsız yönetici sayılarını arttırmasına neden olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmanın en önemli katkısı ortak yönetim kurulu üyeliklerinin (aileden olan ortak yönetim kurulu üyelikleri, profesyonel olan ortak yönetim kurulu üyelikleri, bağımsız olan ortak yönetim kurulu üyelikleri) Türkiye bağlamını araştırmasıdır. Çünkü ilgili yazında gelişmekte olan ülke bağlamını ele alan çalışma sayısı oldukça azdır. Çalışmanın

bir diğer önemli katkısı ortak yönetim kurulu üyeliklerini hem 2011 yılı hem de 2014 yılı kapsamında ele alıyor olmasıdır. Çünkü ilgili yazında Türkiye bağlamında yapılan çalışmaların hepsi tek bir yılı kapsamakta ve ortak yönetim kurulu üyelikleri ile ilgili var olan durumu ortaya koyarken karşılaştırma olanağı sunmamaktadır.

Araştırmanın her incelemenin olduğu gibi bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu nedenle, elde edilen bulguların dikkatle yorumlanması gerekmektedir. Öncelikle bulguların genelleştirilebilmesinin mümkün olmadığını söylemek gerekir. Çalışmanın önemli bir kısıtını araştırmanın örneklemi oluşturmaktadır. Konu ile ilgili daha kapsamlı bir bakış açısı yakalayabilmek için ileriki çalışmalarda daha fazla şirket üzerinde araştırma yapılmalı, diğer bir deyişle örneklem sayısı yükseltilmelidir.

Gelecek çalışmalarda işletme gruplarının ortak yönetim kurulu üyeliği eğilimleri hakkında kapsamlı bilgi sahibi olmak için özellikle incelenen grupların tüm bağlı şirketlerinin yönetim kurulları ve çoklu üyelik ilişkileri incelenmelidir. Bu alanlarda bilgiye ulaşma sorunları yaşandığı için genellikle örneklem bu bilgilerin halka açık olduğu İMKB şirketleri ile sınırlandırılmaktadır. Öncül sonuçlar firmalarda bu türde sosyal bağların söz konusu olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Takip eden araştırmaların bu konuda daha derinlemesine bilgiye ulaşacak şekilde daha geniş kapsamlı tasarlanması gerekmektedir. Ortak yönetim kurulu üyeliklerinin şirket performansları üzerindeki etkilerine odaklanılması ayrıca boylamalı bir araştırma tasarımı yardımıyla yıllar itibarıyla yönetim kurulları üyeliklerinin incelenmesi ortak yönetim kurulu üyelikleri konusunda şirketlerin gerçek eğilimlerini ortaya koyacak ve hangi koşullar altında daha fazla veya az ortak yönetim kurulu üyeliklerinin gerçekleştiğini anlamamıza da yardımcı olabilecektir.

## Kaynakça

Amsden, A. H., & Hikino, T. (1994). Project Execution Capability, Organizational Knowledge, and Conglomerate Corporate Growth in Late Industrialization. *Industrial and Corporate Change*, 3 (1), 111-148.

Arikboğa, Ş., & Menteş, A. (2012). Türkiye'de Kurumsal Yönetişim İklimi. *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 59 (2), 85-120.

Ataay, A. (2008). Aile İşletme Gruplarında Karşılıklı Kenetlenmiş Yönetim Kurulları: İMKB 100 Şirketlerinden Bulgular. Tamer Koçel (Ed.), 3. Aile İşlemeleri Kongre Kitabı içinde (s. 19-31). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationship. *Journal of Management*, 26 (3), 367-403.

Baycan, N. Ç., & Semerciöz, F. (2013). "Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı Temelinde, İMKB-100 Endeksindeki

Şirketlerde Varolan Ortak Yönetim Kurulu Üyeliklerine Bir Bakış". Kemal Demirci ve diğerleri (Ed.), 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (s. 565-575). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

Bela, T. (2001). Interlocking Directorates Between Banks and Industrial Companies in Hungary at the Beginning of the Twentieth Century. *Business History*, 43(1), 25-42.

Buğra, A., & Üsdiken, B. (1995). Societal variations in state-dependent organizational forms: The South Korean chaebol and Turkish holding company. Emot (European Management and Organization in Transition) Workshop, Helsinki: Finland.

Buğra, A. (2007). Devlet ve İşadamları (5. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.

Buğra, A. (2013). Devlet ve İşadamları. Fikret Adaman (Çev.). (8. Baskı). New York: State University of New York Press.

Burris, V. (2005). "Interlocking Directorates and Political Cohesion Among Corporate Elites," *American Journal of Sociology*, 111 (1), 249-83.

Demirağ, İ., & Serter, M. (2003). Ownership Patterns and Control in Turkish Listed Companies. *Corporate Governance*, 11 (1), 40-51.

Duman, A., & Postalıcı, E. (2009). "Corporate Governance Networks in Turkey", İzmir University of Economics, Department of Economics Working Paper, İzmir.

Guillén, M.F. (2000). Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View. *Academy of Management Journal*, 43 (3), 362-380.

İlhan-Nas, T. (2012). Institutional Distance Influences on the Multinational Enterprises (MNEs) Ownership Strategies of Their Affiliates Operating in an Emerging Market. *African Journal of Business Management*, 6 (20), 6276-6290.

İlhan-Nas, T., & Çarkçı, A. (2016). Yönetim Güçlendirmenin Firmanın Finansal Performansı ve Risk Alma Davranışı Üzerindeki Etkisi, *METU Studies in Development*, 42 (3), 355-409.

İlhan-Nas, T., Okan, T., Tatoğlu, E., Demirbağ, M., & Glaister, K. W. (2018a). The Effects of Ownership Concentration and Institutional Distance on the Foreign Entry Ownership Strategy of Turkish MNEs. *Journal of Business Research*, 93, 173-183.

İlhan-Nas, T., Okan, T., Tatoğlu, E., Demirbağ, M., Wood, G., & Glaister, K. W. (2018b). Board Composition, Family Ownership, Institutional Distance and the Foreign Equity Ownership Strategies of Turkish MNEs. *Journal of World Business*, 53(6), 862-879.

Maman, D. (1999). Research Note: Interlocking Ties within Business Groups in Israel - A Longitudinal Analysis, 1974-1987. *Organization Studies*, 20 (2), 323-339.

- Mizruchi, M. S. (1996). What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates. *Annual Review of Sociology*, 22, 271–298.
- Okan, T., İlhan-Nas, T., & Tatoğlu, E. (2013). Yönetim Kurulu Yapısı ve Kurumsal Mesafe Etkileşiminin Çokuluslu İşletmelerin Uluslararasılaşma Stratejileri Üzerindeki Etkisi. IV. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildiriler Kitabı, 8-9 Şubat 2013, Ankara, 95-12.
- Okan, T., Sarı, S., & İlhan-Nas, T. (2014). Yönetim Kurulu Yapısı ile Finansal Performans Arasındaki İlişki Üzerindeki Etkisi. İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 25(77), 39-78.
- Scott, J. (2000). *Social Network Analysis: a Handbook*. (2. Baskı). London: Sage Publications.
- Selekler-Gökşen, N., & Üsdiken, B. (2001). Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding. *Brisith Journal of Management*, 12, 325-340.
- Şenalp, G. M., & Öztürk, Ö. (2014). Interlocking Directorates and Capitalist Class Formations in Turkey: A Study on the Listed Firms in Istanbul Stock Exchange and Istanbul Chamber of Industry (ISO 500). World Congress of Sociology, 13-19 July. Japan: Yokohama.
- Şengel, S. (2011). Yeni Türk Ticaret Kanununun Sermaye Şirketleri ile İlgili Getirdiği Yeniliklerin Değerlendirilmesi. *ZfWT*, 3(2), 21-40.
- Üsdiken, B., & Öktem, Ö. Y. (2008). Kurumsal ortamda değişim ve büyük aile holdingleri bünyesindeki şirketlerin yönetim kurullarında “icrada görevli olmayan” ve “bağımsız” üyeler. *Amme İdaresi Dergisi*, 41 (1), 43-71.
- Yurtoğlu, B. B. (2003). Corporate Governance and Implications for Minority Shareholders in Turkey. *Journal of Corporate Ownership and Control*, 1 (1), 72-86.
- Zajac, E. J. (1988). Interlocking Directorates As An Interorganizational Strategy: A Test Of Kritical Assumptions. *Academy Of Manamegenet Journal*, 31(2), 428-438.
- URL, [https://www.osha.gov/pls/imis/sic\\_manual.html](https://www.osha.gov/pls/imis/sic_manual.html)
- URL, <http://www.tkyd.org.tr/default.html> (25.06.2016).
- URL, <http://www.iso500.org.tr/> (28.06.2016).
- URL, <http://www.borsaistanbul.com/> (25.07.2016).
- URL, <https://www.kap.org.tr/> (28.07.2016).