

**KURUMSAL BASKILARA VERİLEN ÖRGÜTSEL  
YANITLARDA KRİTİK KARAR ALICILARIN TEHDİT-  
FIRSAT ALGISININ ROLÜ: İMKB'DE İŞLEM GÖREN  
BANKALARIN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ  
KARŞISINDAKİ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEN BİR  
DEĞERLENDİRME**

*Eyüp Aygün Tayşir*  
Marmara Üniversitesi

*İbrahim Anıl*  
Marmara Üniversitesi

**ÖZET**

Yeni Kurumsal Kuram yazını incelendiğinde, özellikle 1990 sonrası bazı çalışmaların, aynı örgütsel alanda yer alan ve aynı kurumsal baskılarla karşı karşıya kalan örgütlerin bu baskılara nasıl olup da farklı yanıtlar verebildiğini açıklamaya çalıştığı görülmektedir. Ancak, bu çalışmalarda aktörün rolü görece az çalışılmıştır. Son dönemde, Kurumsal İş yazınının gelişimi ile birlikte, bahsi geçen süreçlerde aktörün rolü daha detaylı olarak incelenmeye başlanmıştır. Çalışmamızda, bu bağlamda, örgütlerin kurumsal baskılara vermiş oldukları yanıtlar arasındaki farklılıkların, bu baskıların örgütlerdeki kritik karar alıcılar tarafından nasıl algılandığı ile ilişkili olup olmadığını araştırılmıştır. Araştırma bulguları, kurumsal baskılara verilen örgütsel yanıtlar arasındaki farklılıkların, bu kurumsal baskıların kritik karar alıcılar tarafından örgütün kaynak ve kontrolüne yönelik bir tehdit ve/veya fırsat olarak algılanmasından kaynaklanabileceğini göstermektedir.

**Anahtar kelimeler:** Yeni Kurumsal Kuram, kurumsal iş, ussal seçim, kritik karar alıcı

**THE ROLE OF THE KEY DECISION MAKERS' THREAT-  
OPPORTUNITY PERCEPTION ON ORGANIZATIONAL  
RESPONSES TO INSTITUTIONAL PRESSURES: AN  
EVALUATION THROUGH THE CORPORATE  
GOVERNANCE BEHAVIORS OF PUBLICLY OWNED  
TURKISH BANKS**

**ABSTRACT**

A review of the New Institutional Theory literature shows us that some studies, especially which were published after 1990, tried to explain how organizations from the same institutional fields were able to give different responses to the same organizational pressures. However, in these studies, the role of the agency and actor was relatively neglected. Recently, with the emergence and development of Institutional Work literature, the role of the agency and the actor in organizational responses to institutional pressures has gained more importance. In this respect, in our study it was questioned whether different organizational responses to the same institutional pressures resulted from the perceptual differences of key decision makers in organizations. Results indicated that organizations from the same institutional fields would give different responses to the same institutional pressures since the key decision makers of those organizations perceive an institutional pressure as a threat or opportunity for organizational control and/or organizational resources.

**Keywords:** New Institutional Theory, institutional work, rational choice, key decision maker

Örgütlerin kurumsal baskılar karşısında seçim şansı var mıdır? Bir diğer ifadeyle, aynı örgütsel alanda yer alan ve aynı kurumsal baskılarla karşı karşıya kalan örgütler, bu baskılara farklı yanıtlar verebilir mi? Yeni Kurumsal Kuram'ın (YKK) temel formülasyonunu belirleyen çalışmalarında DiMaggio ve Powell (1983)'in öne sürdüğü meşruiyet arayışı üzerinden eşbiçimleşme tezleriyle ters düşen bu durumun, örgütsel yaşamın bir gerçekliği olduğu, özellikle 1990 sonrası bazı YKK çalışmalarında vurgulanmıştır (örneğin: Kraatz ve Zajac, 1996). Konuyla ilgili en önemli çalışmalardan birini gerçekleştiren Oliver (1991), aynı örgütsel alan içerisinde yer alan örgütlerin alanda meşruiyet kazanmak adına uyum göstermek zorunda oldukları kurumlar karşısında farklı yanıtlar verebileceğini savunmaktadır. Yine bu dönemde gerçekleştirilen pek çok kuramsal ve görgül çalışma (örneğin: Leblebici vd. 1991; Goodstein, 1994; DiMaggio, 1988; Perkmann ve Spicer, 2007) örgütlerin, kurumsal baskılar karşısında başlangıçta düşünüldüğü kadar pasif olmadıklarını ve aktörün, ussal seçime dayalı stratejilerin, politik davranış ve çıkar kavramlarının kurumsal baskılar karşısında örgütlere bir hareket alanı sağlayabildiğini vurgulamaktadır. Aktörün kurumsallaşma sürecindeki rolüne odaklanan ve

kurumların inşa edilmesi, korunması, aşındırılıp değiştirilmesi süreçlerinde bireye ve birey üzerinden örgüte aktif rol biçen bu çalışmalar, zaman içerisinde YKK yazını içinde Kurumsal İş (Kİ) (Institutional Work) adlı bir çalışma alanı oluşturmuşlardır (Lawrence ve Suddaby, 2006).

Görülmektedir ki, aynı örgütsel alanda yer alan ve aynı kurumsal baskılarla karşılaşan örgütler, bu kurumsal baskılara farklı yanıtlar verebilmektedirler. Bu noktada ortaya çıkan yeni soru, bahsi geçen farklı davranışların nasıl açıklanabileceği ve aktörün bu süreçlerde nasıl bir rolü olduğudur. George vd. (2006), örgütlerde kritik karar alıcı pozisyonlarda yer alan yöneticilerin, kurumsal baskıları örgütün kaynak ve/veya kontrolüne yönelik bir tehdit ve/veya fırsat olarak algılamaları üzerinden örgütün kurumsal baskılara vereceği yanıtın belirlendiğini iddia etmektedirler.

Bu çalışmanın temel amacı, George vd. (2006)'nin kuramsal iddialarından hareketle oluşturulan argümanları, Türkiye koşullarını gözetererek revize edip, görgül olarak sınamaktır. Bu çaba, birkaç nedenden ötürü önemlidir. Öncelikle, George vd. (2006) tarafından öne sürülen, *“bir örgütsel alanda aynı kurumsal baskı karşısında gözlemlenen örgütsel yanıt çeşitliliği, örgütlerde kritik karar alıcıların kurumsal baskıya ilişkin tehdit-fırsat algısı üzerinden açıklanabilir”* iddiasının, alanın önde gelen ulusal ve uluslararası dergilerinde yayınlanan çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda, görgül olarak yeterince sınanmadığı anlaşılmaktadır. Çalışma, bahsi geçen argümanı, bir kurumsal baskı olarak ele alınan Kurumsal Yönetim İlkeleri (KYİ)'ne halka açık yedi bankanın verdiği farklı yanıtları çoklu örnek olay yöntemiyle (ÇÖOY) inceleyerek test etmesi nedeniyle Kİ yazınına katkı sağlama potansiyeli taşımaktadır. Kİ yazınının, YKK alanının en güncel çalışma alanlarından birini oluşturması ve Lawrence vd. (2006)'nin belirttiği gibi, YKK yazını içinde bugüne kadar dağınık bir şekilde sunulan farklı bakış açılarını birleştirme potansiyeli taşıması, bu alanda yapılacak kuramsal ve görgül çalışmaları gerekli ve anlamlı kılmaktadır. Bir diğer deyişle, çalışmada öne sürülen sav ve elde edilen bulguların, aynı örgütsel alanda aynı kurumsal baskılarla karşılaşan örgütlerin davranış çeşitliliğinin nedenlerinin anlaşılmasına ve bu süreçlerde aktörün rolünün açıklanmasına katkı sağlama potansiyeli taşıdığı ifade edilebilir.

İzleyen bölümlerde sırasıyla; araştırma sorusuyla ilgili yazın gözden geçirilmekte ve çalışmaya arka plan oluşturan kuramsal çerçeve açıklanmakta, çalışmada izlenen yönteme ilişkin bilgiler aktarılmakta, araştırma bulguları sunulmakta ve en nihayet araştırmaya arka plan oluşturan kuramsal çerçeve, araştırma sonucunda ulaşılan bulgular ışığında değerlendirilerek çalışmanın yazına katkısı tartışılmaktadır.

## KURAMSAL ÇERÇEVE

YKK yazını incelendiğinde, aynı örgütsel alanda yer alan ve aynı kurumsal baskılarla karşı karşıya kalan örgütlerin bu baskılar karşısında gösterdiği davranış çeşitliliğine odaklanan çalışmaların konuya birbirlerinden farklı açıklamalar getirdikleri gözlenmektedir. Zucker (1987), “bir kurumsallaştırma çabası başarılı olduğunda neden bazı örgütler kurumsal çevreleri tarafından şekillendirilirken bazıları bundan etkilenmez?” şeklinde ifade ettiği bu soruya, üç farklı mekanizma üzerinden yanıt vermektedir. Buna göre, örgütün içsel amaç ve değerlerinin, dış çevredeki kurumsal aktörler gözünde meşruiyet kazanma gereksiniminin ve örgütün kontrol ve gücünün kurumsal baskılara verilecek yanıtlarda etkili olacağı iddia edilmektedir. Bu çalışmanın temel eksikliği, hangi koşulda örgüt tarafından ne şekilde bir davranış sergileneceğinin açıklanmamış olmasıdır. Godrick ve Salancik (1996) kurumsal baskılarla karşılaşan aktörlerin, karşılaştıkları baskıların görece belirsizlik içerdiği durumlarda alternatif davranışlar arasından seçim yapmalarının mümkün olduğunu ifade etmektedir. Araştırmacılara göre, bu gibi belirsizlikler, kurumsal baskılara hedef olan aktörlere serbest hareket etme ortamı sağlayacak ve kurumsal baskılar karşısında izlenen yöntemler farklılaşabilecektir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak, örgütsel alanda eşbiçimlilikten ziyade çeşitlilik gözlenecektir. Marquis ve Lounsbury (2007), bankacılık sektöründe gerçekleştirdikleri görgül çalışmalarında, örgütün dış çevresinde yer alan ve örgüte kurumsal baskılarda bulunmaya muktedir olan birden fazla aktörün söz konusu olduğu durumlarda, bu aktörler arasındaki çıkar çatışmalarının sonucunda beliren farklı kurumsal mantıklardan hareketle örgütlerin kurumsal baskılara verecekleri yanıtların çeşitlilik gösterebileceğini belirtmektedir. Ancak, bu çalışmada da, baskıya maruz kalan örgütlerin, birbirleriyle rekabet halinde olan bu kurumsal mantıklardan herhangi birine uyum sağlamama olasılığından bahsedilmediğini vurgulamak gerekir. Öte yandan, örgüt alternatif kurumsal mantıklardan birine uyum sağladığında, neden bir diğer kurumsal mantığa değil de o kurumsal mantığa uyum sağlar sorusu da, bu çalışmada yanıtı bulunmayan bir soru olarak dikkat çekmektedir. Kurumsal mantıklardaki çeşitliliğe odaklanan diğer çalışmalarda da (örneğin: Thornton, 2002) benzer bakış açısının hâkim olduğu gözlenmektedir. Bu çalışmaların en önemli özelliği, aktöre biçilen rolün son derece pasif olması, hatta incelemeye konu edilen süreçlerde aktöre herhangi bir rol biçilmemiş olmasıdır. Esasen, bu çalışmaların temel iddiası, kurumsal mantıklardaki çelişki ve çatışmaların örgütlere kısıtlı da olsa bir seçim imkânı sağladığı şeklinde ifade edilebilir.

Öte yandan, örgütlerin kurumsal baskılar karşısında sergilemiş olduğu davranış çeşitliliğinin nedenlerini örgütlere özgü birtakım özellikler üzerinden açıklayan çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin Lounsbury (2001)

geri dönüşüm konusunda çevreden gelen kurumsal baskılara üniversiteler tarafından verilen yanıtların çeşitliliğine odaklandığı çalışmada, örgütler arası farklılıkları, bir sivil toplum kuruluşunun üniversitelerde temsilciliği bulunup bulunmaması ile açıklamaktadır. Bu durum, örgütler arası ağ düzeneklerinin, örgütlerin aynı kurumsal baskı karşısında farklı uygulamaları benimsemesine neden olduğunu göstermektedir.

Oliver (1991)'e göre örgütler, kurumsal baskılar karşısında beş farklı strateji izleyebilirler: boyun eğme (uyum), kaçınma, uzlaşma, direnme ve manipüle etme. Oliver (1991), örgütün bu stratejilerden hangisini izleyeceğinin önceden kestirilmesinin mümkün olduğunu savunurken, bu öngörüyü kurumsal baskının bazı özellikleri üzerinden gerçekleştirmektedir. Buna göre; kurumsal baskının kim tarafından yapıldığı, neden yapıldığı, baskının bağlamının ne olduğu, baskının türü ve nasıl yapıldığına göre, verilecek örgütsel yanıtlar farklılık gösterebilmektedir. Oliver'ın (1991) kuramsal öngörülerinin görgül sınaması Goodstein (1994) tarafından gerçekleştirilmiştir. Goodstein (1994), kurumsal baskılarla verimlilik arasında pozitif bir ilişki olduğunda, örgütlerin kurumları benimseme eğiliminde olduklarını, aksi takdirde direnç gösterdiklerini ve/veya kaçınma ya da uzlaşma davranışları sergilediklerini belirtmektedir. Bu çalışmanın en önemli bulgularından birisi, Oliver (1991)'in geliştirdiği, alanda bir kurumsal düzenlemeden fayda sağlayan çok sayıda örgüt olduğunda diğer örgütlerin de bu kurumsal baskıya uyum göstereceği hipotezinin reddedilmiş olmasıdır. Bu bulgu, örgütlerin kurumsal baskılara verdikleri yanıtların sadece eşbiçimlilik, meşruiyet arayışı ve kaynak bağımlılığı gibi etmenlerle açıklanamayacağını göstermektedir.

Ancak, bu çalışma dikkatlice incelendiğinde, Oliver'in de YKK'nın arka planına hâkim olan mantıklardan ödün vermekten kaçındığı anlaşılmaktadır. Bu mantık, en temelde, kurumsallaşma sürecinin aktöre dışsal olduğunu ve kurumsallaşma sürecinin sosyal bir olay olarak ussal seçimden ve çıkara yönelik eylemden bağımsız olarak oluştuğunu iddia etmektedir. Oliver (1991) de, bu kabulün dışına çıkmadığı çalışmada, örgütlerin kurumsal baskılara verdikleri yanıtları kendilerinin seçmediğini, örgütle baskıyı yapan aktör arasındaki bağımlılık ilişkisinin örgüt tarafından izlenecek stratejiyi belirlediğini savunmaktadır.

Buraya kadar açıklanan çalışmalar ortak özellikleri açısından incelendiğinde, aynı örgütsel alanda yer alan örgütlerin bir kurumsal baskı karşısında göstermiş olduğu davranış çeşitliliğini açıklama çabasında örgüte ya da örgütü yönetenlere aktif bir rol biçilmediği ve bireyin ussal seçimi olgusunun, strateji vurgusu yapan çalışmalarda dahi, analize katılmadığı görülmektedir. İzleyen bölümde bu durumun nedenleri ve yazında yaşanan güncel değişimler açıklanmaktadır.

### **Kurumsal İş Kavramı Bağlamında YKK Çalışmalarında Aktör ve Ussal Seçim**

Kİ kavramı, bireylerin ve kolektif grupların yeni kurumlar inşa etmek, var olanları korumak veya değiştirmek için gerçekleştirdikleri eylemleri konu edinmektedir. (Lawrence vd., 2011; Lawrence ve Suddaby, 2006). Konunun yeni olmasının temel sebebi olarak, kurumsallaşmayı nesnel ve aktöre dışsal bir süreç olarak gören bakış açısından (Berger ve Luckmann, 1967) ödün vererek gerçekleştiren çalışmaların, uzun yıllar boyunca YKK'ın önde gelen araştırmacıları tarafından kuramdan sapma olarak kabul edilmiş olması gösterilebilir. Bu eleştiriler içerisinde, Scott'ın, aktörlerin çıkara yönelik davranışlarının verili alınamayacağı, bu davranışların da kurumsal olarak biçimlendiği ve tanımlandığı görüşü ve yine Meyer ve Scott'ın, çevrenin kökenini insanlarda aramanın kurumsal analizden taviz vermek anlamına geleceği vurgularının özellikle dikkat çekici olduğu belirtilebilir (Scott 1987; Meyer ve Scott, 1992 ve Özen, 2007).

DiMaggio (1988), kurumsal girişimci kavramı bağlamında, kaynakları elinde bulunduran aktörlerin, kendi çıkarlarına yönelik fırsatlar gördüklerinde kurumlar inşa etmeye çalışabileceklerini belirtmektedir. Ancak, Lawrence ve Suddaby (2006), Kİ kavramının bundan daha geniş bir anlam içerdiğini ifade etmekte ve sadece kaynakları elinde bulunduran güçlü aktörlerin değil, kenarda kalmış diğer aktörlerin de kurumlar üzerinde etkisi olabileceğini savunmaktadır. Kİ yazının başlangıç dönemini oluşturduğu ifade edilebilecek diğer bir çalışmada Oliver (1991), kurumsallaşma olgusunun farklı süreçlerinde aktörlerin stratejik eylemlerinin önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla, günümüzde YKK yazını içinde yeni bir açılım olarak nitelenebilecek Kİ perspektifi, kurumsallaşmanın tüm aşamalarında (kurumun inşası, korunması, değiştirilmesi ve ortadan kalkması) aktörün çıkara yönelik eyleminin de analize dâhil edilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Ancak, Perkmann ve Spicer (2007)'in da belirttiği gibi, aktörlerin kurumsallaşmanın çeşitli süreçlerinde etkili olabilmeleri, politik, analitik ve kültürel birtakım yeteneklere sahip olmalarına bağlıdır.

George vd. (2006), örgütlerin kurumsal baskılara verecekleri yanıtların belirleyicisi olarak, örgütte kritik karar alıcıların (yönetim kurulu başkanı, icra kurulu başkanı, genel müdür, genel müdür yardımcısı vb.) kurumsal baskıyı nasıl algıladığı ile (tehdit – fırsat) bu baskının neye yönelik olduğu (kaynak – kontrol) arasında bir ilişki kurarak birtakım öngörülerde bulunmaktadır. George vd.'nin çalışması, örgütlerin kurumsal baskılar karşısında stratejik yanıtlarını konu edinen diğer çalışmalardan, örgütte mikro boyutta kritik karar alıcıların kurumsal baskıya ilişkin algılarını ele alması bakımından ayrılmaktadır. George vd. (2006)'nin kurumsal açıklamalarından hareketle, bu çalışmada aynı örgütsel alanda yer alan ve aynı kurumsal

baskılarla karşılaşan örgütlerin, bu baskılara kimi zaman birbirlerinden farklı yanıtlar verebileceği ileri sürülmektedir. Buna göre, her örgütte kritik karar alıcı rollerde bulunan yöneticilerin kurumsal baskıyı hem algılama biçimi hem de ilişkilendirdiği örgütsel öznelilik farklılık gösterebilecektir. Bu bağlamda, bir kurumsal baskıyı örgütün temel öznelilikleri olan kaynak ya da kontrolüne (otonomi) yönelik bir tehdit olarak gören kritik karar alıcıların görev yaptığı örgütler, kurumsal baskıya, Oliver (1991)'in tipolojisinden hareketle, "direnme" şeklinde tepki vereceklerdir. Kritik karar alıcıların, kurumsal baskıyı örgütün özneliliklerine yönelik bir fırsat olarak tanımlaması durumunda verilecek örgütsel yanıt ise, yine Oliver (1991)'in tipolojisinden hareketle, "uyum" şeklinde olacaktır. Kimi durumlarda ise bir kurumsal baskı aynı anda hem tehdit hem de fırsat olarak algılanabilecek ya da bir örgütsel özneliliği tehdit ederken diğerine yönelik fırsatlar sunabilecektir. Bu durumda, örgütler, ayırma (decoupling) ya da sembolik uyum adı verilebilecek davranışlara yöneleceklerdir. Çünkü böyle bir durumda örgütler, bir yandan kurumsal baskıya uyum sağlamanın avantajlarından yararlanmak, öte yandan da olası tehditlerden korunmak isteyeceklerdir. Aşağıda bu savları özetleyen bir model görülmektedir.

Çevresel Duruma Yönelik Algı				
Kayıp ya da kazançtan etkilenecek örgütsel öznelilik		Tehdit (Olası Kayıp)	Fırsat (Olası Kazanç)	Tehdit ve Fırsat (Kayıp ve Kazanç Bir Arada)
		Kaynak	Direnme	Uyum
Kontrol	Direnme	Uyum	Sembolik Uyum	

Kaynak: George vd. (2006)'den uyarlanmıştır.

**ŞEKİL 1:** Araştırmaya Arka Plan Oluşturan Sava İlişkin Model

Öne sürülen bu savın sınanabilmesi için, aynı örgütsel alanda yer alan ve aynı kurumsal baskıyla karşı karşıya olup bu baskılara birbirlerinden farklı yanıtlar veren bir örnekleme ihtiyaç duyulmaktadır. İzleyen bölümde, bu çalışmada öne sürülen argümanların sınanmasında kullanılan KYİ kavramına ilişkin açıklamalara yer verilmektedir.

### **Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkeleri**

Kurumsal yönetim, en basit ifadesiyle, yöneticilere bir taraftan şirketlerini özgür bir şekilde yönetme imkânı tanıyan, ancak bu özgürlüğü hesap verebilirlik ilkesi doğrultusunda kısıtlayan yönetsel düzenlemelerin geliştirilip uygulanmasıdır. KYİ, 1990 ve 2000'li yıllarda, hem gelişmiş batılı ülkelerde hem de gelişmekte olan ülkelerde ortaya çıkan şirket skandalları sonrasında, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından geliştirilen ve şirketlerin yönetilmeleri esnasında uyulması gereken kuralları içeren birtakım düzenlemelerden oluşmaktadır. Günümüzde hemen hemen tüm OECD üyesi ülkelerin, özellikle halka açık işletmelerden, OECD tarafından geliştirilen KYİ'ne uyum sağlamalarını talep ettikleri görülmektedir (Keasey vd., 2005). Türkiye'de KYİ ile ilgili düzenleme Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından gerçekleştirilmektedir. OECD tarafından 1999 senesinde yayınlanan ilkeleri inceleyen ve çalışmalarında bu ilkeleri arka plana alan SPK, 2003 yılında KYİ'nin ilk sürümünü yayımlamıştır. 2005 yılında revize edilen bu ilkeler, kaleme alındıkları ilk andan itibaren ülkemiz koşullarına uyarlanarak ve öncelikli olarak halka açık şirketler hedef alınarak oluşturulmuştur. SPK tarafından oluşturulan bu ilkeler, işletmelerin; pay sahipleri ile ilişkileri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ile ilişkileri ve yönetim kurulu yapısı konularında uyması talep ve tavsiye edilen düzenlemeleri içermektedir (SPK, 2005). Bu gelişmelerin, günümüzde KYİ'ni bir kurumsal baskı haline getirdiği ifade edilebilir.

KYİ, işletmelerin yönetilmeleri esnasında yönetim kademelerinin uyması talep ve/veya tavsiye edilen ilkelere dayanmaktadır. Detayı izleyen satırlarda açıklanan bu ilkelerin bir kurumsal baskı olarak nitelenmesinin en temel sebebi, mevcut iş yapma biçimleri ve örgüt yapıları üzerinde radikal değişimler öneriyor olmaları ve bu ilkelerin düzenleyici kurumlar tarafından dayatılıyor olmasıdır. Örneğin SPK, bu ilkelerin uygulamaya yansıtılmaması durumunda, uygulanmamanın gerekçesinin açıklanmasını talep etmektedir. Yine, bu çalışmada incelenen bankacılık sektörünün en önemli düzenleyici aktörlerinden biri olan Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BBDK), yayınladığı bir yönetmelikle, bankaların KYİ'ne uyumu konusunda birtakım düzenlemelere gitmektedir (BBDK, 2006). Tüm bu baskılara rağmen, KYİ'nin tamamı değil, sadece bazıları bir kurumsal baskı olarak nitelenebilir. Bu bağlamda, öncelikle KYİ içinden hangilerinin bir kurumsal



baskı unsuru olarak nitelenebileceğini açıklamak gerekmektedir. Çizelge 1<sup>1</sup>, bu araştırmada her biri bir kurumsal baskı unsuru olarak ele alınan KYİ'ni açıklamaktadır.

**ÇİZELGE 1**  
Araştırma Kapsamında İncelenen KYİ'leri

SPK KYİ Bölüm	No	İlkeye İlişkin Açıklama
Pay Sahipleri	4.5. 4.5.1. 4.5.2.	Oy hakkında imtiyaz tanınmasından kaçınılır. İmtiyazlı pay sahiplerine, halka açık payların sahiplerinin yönetimde temsilini engelleyecek biçimde aday gösterme imtiyazı tanınmaz. Oy hakkında imtiyaz yaratılacaksa, imtiyaz basit ve anlaşılabilir olur. Adi paylar ile imtiyazlı paylar arasında denge kurulmasını teminen, imtiyazlı grubun sermayedeki payının en fazla yüzde elli fazlası kadar oy imtiyazı olabileceği şeklinde bir hüküm esas sözleşmeye konabilir (T).
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	1.6.	Yönetim kurulunun, bu İlkelere yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ilişkin bilgileri içeren tek taraflı irade beyanına ve varsa buna ilişkin uyum raporuna, yıllık faaliyet raporunda yer verilir ve kamuya açıklanır.
Yönetim Kurulu	3.2. 3.2.1.	Yönetim kurulunda icrada görevli olan ve olmayan üyeler bulunur. Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı/genel müdür aynı kişi olmaması ve yönetim kurulunun yarısından fazlasının icrada görev almaması sağlanır.
Yönetim Kurulu	3.3. 3.3.1.	Yönetim kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiç bir etki altında kalmaksızın icra etme niteliğine ve potansiyeline sahip bağımsız üyeler bulunur. Yönetim kurulunun sayısı ikiden az olmamak üzere en az üçte biri bağımsız üyelerden oluşur. Bağımsız üye sayısının hesaplanmasında kusuratlar izleyen tam sayı olarak dikkate alınır.

(T) Tavsiye niteliği taşıyan ilke

Kaynak: SPK, KYİ 2005

<sup>1</sup>Bu çalışma, yazarların birlikte çalışarak tamamladıkları bir doktora tezinden üretilmiştir. Çalışmanın kapsamlı hali olan bu tezde, on farklı KYİ'nin her biri, birer kurumsal baskı unsuru olarak ele alınmış ve bu ilkelere 7 farklı banka tarafından verilen yanıtların belirlenmesinde kritik karar alıcıların bu ilkelere ilişkin algılarının etkili olup olmadığı sınanmıştır. Bu amaçla, on ilkenin her biri için ilgili kritik karar alıcılardan görüş alınmış ve kritik karar alıcıların görüşleri ile örgütsel yanıtlar arasında araştırmada öne sürüldüğü şekilde bir ilişkinin var olup olmadığı incelenmiştir. Çalışmanın daha geniş bir kitleye ulaşması amacıyla makale olarak yayınlanması aşamasında, sayfa sayısı kısıtı nedeniyle, araştırma bulgularının tamamı değil ancak bir bölümü aktarılabildiğinden, Tablo 1, sadece bu çalışmada incelenen 4 KYİ'ni içermektedir. Araştırma sürecinde incelenen on farklı KYİ'ne bankalar tarafından verilen örgütsel yanıtlarla, KYİ ile ilgili kritik karar alıcı algısı arasındaki ilişkilerin tamamını incelemek isteyenler, yazarlarla iletişim kurarak ve/veya YÖK tez servisini kullanarak, doktora tezi olarak yayınlanmış daha geniş bir metne erişebilirler.

Yüzlerce ilkeden oluşan KYİ'nden hangilerinin bir kurumsal baskı unsuru olarak nitelenebileceği konusunda bir ön çalışma yapılmış ve bu esnada, Türkiye'de işletmelerin KYİ'ne uyumunu denetleme ve derecelendirme yetkisine sahip olan iki kuruluştan biri olan Saha Rating'in derecelendirme uzmanı ve yönetim kurulu üyelerinin görüşlerine başvurulmuştur. Görüşülen kişiler, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB)'de işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim derecelendirmelerinde bizzat görev alan uzmanlar olduklarından, hangi KYİ'nin işletmeler tarafından bir kurumsal baskı olarak nitelendiği konusunda bilgi sahibidirler. Bu çalışmada ele alınan; yönetim kurulu yapısı, yönetim kurulu – icra ayrılığı gibi ilkelerin, KYİ ile ilgili çalışmalarda da (örneğin: Selekler-Göksen, N. ve Yıldırım-Öktem, Ö., 2009; Yıldırım -Öktem, Ö. ve Üsdiken, B., 2010) kurumsalcı bakış açısıyla ilişkilendirilerek incelendiği de ayrıca belirtilebilir. Ararat ve Uğur (2006) da, Türkiye'deki işletmelerin KYİ'ne yönelik tutumlarında en tartışmalı alanların yönetim kurulu ve sahiplik yapısını düzenleyen ilkelerle ilgili olduğuna işaret etmektedir. Seçilen bu ilkelere uyum konusunda Türkiye'de halka açık işletmelerin geliştirdikleri yanıtların çeşitliliği de, bu ilkelerin bir kurumsal baskı unsuru olarak araştırmaya konu edilmesinin kabul edilebilir olduğunu düşündürmektedir.

KYİ'nin bu araştırmada öne sürülen savı sınamak açısından uygunluğuna karar verilirken, bu ilkelerin, uygulamada kritik karar alıcılar tarafından bir tehdit ve/veya fırsat olarak algılanmasının mümkün olması da önemli rol oynamıştır. Diğer bir deyişle, KYİ'nin, aynı anda farklı kritik karar alıcılar tarafından tehdit ya da fırsat olarak algılanabilecek ilkeleri içeriyor olması, araştırmaya konu edilmelerinde önemli bir tercih nedeni olmuştur.

Bu noktada, araştırmada birer kurumsal baskı unsuru olarak değerlendirilen KYİ ile araştırmada öne sürülen sav arasındaki ilişkiye yönelik beklentilerinin neler olduğu, bu beklentiye yön veren mantıksal gerekçelerle birlikte açıklanmalıdır. Çalışmada bir kurumsal baskı unsuru olarak değerlendirilen ilk KYİ, işletme hissedarlarının imtiyazlı paylara sahip olmasından kaçınılmasını ve eğer hissedarlık yapısında bu çeşit imtiyazlı paylar varsa bunların kaldırılmasını talep etmektedir. İmtiyazlı paylar, sahiplerine kârdan daha yüksek oranda pay alma, yönetim kurulu yapısının belirlenmesinde ayrıcalığa sahip olma gibi haklar tanımaktadır. Dolayısıyla imtiyazlı paylar, sahiplerinin bahsi geçen konularda ne derece otonom olacaklarını da belirlemektedir. Vekâlet Kuramı, örgütün sahibi ya da hissedarı olan asil ile yöneticisi olan vekil arasında, risk farklılaşması ve amaç farklılığı bulunabileceğini savunmaktadır (Meydan ve Çetin, 2012). Bu durumda, eğer imtiyazlı payların kaldırılması şeklinde özetlenen KYİ'ne muhatap olan işletmenin kritik karar alıcısı, hem bu paya sahip olan hem de yöneticilik yapan biriye veya işletme içindeki pozisyonunu imtiyazlı paylara sahip hissedarların tercihi doğrultusunda kazanan bir profesyonelse, bahsi

geçen ilkeyi bir tehdit olarak görebilir. Özellikle, kritik karar alıcı ve diğer önemli karar alıcıların aynı zamanda imtiyazlı paya sahip hâkim hissedarlar olmaları durumunda, işletmenin, imtiyazlı payların kaldırılması şeklinde özetlenen KYİ'ne direnmesi beklenmektedir. Bu beklentinin sebebi, aksi davranışların hissedarın işletme üzerindeki kontrol alanını ve etkisini azaltabilecek olmasıdır. Diğer taraftan, profesyonel yönetimin görece yaygın olduğu örgütsel alanlarda, hissedar olmayan ve işletme üzerindeki kontrolünü arttırmak isteyen bir yönetici, imtiyazlı payların kaldırılmasını kendisi ve işletme lehine avantajlı bir durum olarak görebilir. Bu durumda, işletmenin imtiyazlı payların kaldırılması ilkesine uyum göstermesi beklenmektedir. Son olarak, kritik karar alıcı, imtiyazlı payların varlığını işletme ve kendisi için gerekli gördüğü halde, düzenleyici kurumlarla ters düşerek meşruiyetini yitirme kaygısı da taşıyabilir. Bu durumda, işletmenin vereceği öngörülen tepki sembolik uyum şeklindedir. Bu beklentinin temel gerekçesi, Meyer ve Rowan'ın (1977) da işaret ettiği gibi, örgütlerin bu gibi durumlarda kurumsal baskıya zaman içinde uyum sağlayacakları intibanı yaratma yoluna gidebiliyor olmalarıdır.

Çalışmada bir kurumsal baskı unsuru olarak ele alınan ikinci KYİ, SPK'nın işletmelerden KY uyum raporları yayınlanması talebidir. Bu ilke, KYİ'ne uyum gösterilmemesi durumunda dahi ilgili raporun yayınlanmasını ve uymamam gerekçelerinin açıklanmasını talep etmektedir. Ek olarak, İMKB, bir Kurumsal Yönetim İndeksi oluşturarak, KY uyum raporlarını bağımsız denetim şirketlerinden geçer not alarak yayınlayan işletmelere kotasyon indirimleri sağlamaktadır. Bankalara kredi veren uluslararası kurumlar da, KY uyum raporlarını düzenli olarak yayınlayan ve bağımsız denetim şirketlerinden geçer not alan işletmelere daha uzun vade ve düşük faizle kredi verebilmektedirler. Bazı araştırmalar, (örn. Cuñat vd. 2010) KYİ'ne uyumun hisse değerine doğrudan olumlu etki yaptığını raporlamaktadır. Bahsi geçen bu avantajlardan faydalanmak isteyen kritik karar alıcıların, KY uyum raporları yayınlamayı bir fırsat olarak görüp, işletmenin bu ilkeye uyum sağlamasını tercih edecekleri düşünülebilir. Öte yandan, KYİ'ne uymayı herhangi bir nedenden ötürü tercih etmeyen ya da mevcut yapının buna müsaade etmediğini fark eden kritik karar alıcılar, uymama nedenlerini açıklatan raporların kurum imajına zarar vereceğini düşünerek bu ilkeye direnebilirler. Son olarak, KYİ'ne tam olarak uyum sağlansa da, belirli ilkelere uyum sağlamış olan bankaların yöneticileri, bu ilkeye sembolik uyum biçiminde tepki verip, KY uyum raporlarını bağımsız denetim şirketlerine denetletmeden yayınlatabilir ve bu şekilde düzenleyici kurumlarla ters düşmekten kaçınabilirler.

Çalışmada kurumsal baskı unsuru olarak ele alınan bir diğer KYİ, icracı yöneticiler ile yönetim kurulu üyelerinin birbirinden ayrılması ve yönetim kurulu başkanı ile genel müdürün aynı kişi olmamasını talep eden ilkedir. Bu

ilke, kimi kritik karar alıcılar tarafından, işletmede yönetim ile kontrolün birbirinden ayrılmasına yönelik bir fırsat olarak tanımlanabilir. Bu düşünceye sahip kritik karar alıcıların yönettiği işletmelerde baskıya verilen tepki uyum şeklinde gerçekleşebilir. Öte yandan, özellikle sahiplik ile yönetimin ayrılmadığı büyük aile işletmelerinde, bu ilkeye uyum göstermek, güvensizlik ve buna bağlı olarak otonominin yitirilmesi kaygısı nedeniyle bir tehdit olarak algılanabilir. Bazı işletmelerde, yönetim kurulu başkanlığını üstlenen kurucu, aynı zamanda genel müdürlük görevini de yerine getirmekte ya da bu görevi aynı zamanda yönetim kurulu üyesi de olan aile fertlerinden birine vermektedir. Bu tercihin en temel sebebinin, işletme kontrolünün ailede olmasının istenmesi olduğu belirtilebilir. Benzer şekilde, kritik karar alıcının, deneyimli yöneticilerden hem icrada hem de yönetim kurulunda faydalanmak istemesi durumunda da, icracı yöneticiler ile yönetim kurulu üyelerinin ayrılması talebi, tehdit olarak algılanabilir. Bu gibi durumlarda, işletme, yönetim kurulunda icrada görevli üyelerin oranına müdahale eden ve yönetim kurulu başkanı ile genel müdürün farklı kişiler olmasını talep eden bu ilkeye direnme şeklinde yanıt verecektir. Bu gibi kaygıları güden kritik karar alıcılar, ilkeye açıkça direnmenin aynı zamanda bir meşruiyet sorunu da doğuracağını düşünebilirler. Bu durumda, tercih edilen tepki, sembolik uyum biçiminde olacaktır. Çalışmada bir kurumsal baskı unsuru olarak ele alınan son ilke, işletmenin yönetim kurulunda bağımsız üyelerin belirli bir oranda yer almasını talep eden ilkedir. Bu noktada, işletmeyle herhangi bir ilişkisi olmayan deneyimli kişilerin –kanaat önderi, sektörün önde gelen kişileri, akademisyenler vb.- yönetim kuruluna bir heterojenlik getirip yaratıcılığı ve daha verimli bir tartışma ortamını teşvik edeceği düşünülebilir. Yönetim kurulunun üyeler bağlamında heterojen bir yapı arz etmesinin işletmenin finansal performansını olumlu etkilediğini raporlayan çalışmalar da bulunmaktadır (örneğin: Erhardt vd. 2003). Sayılan sebeplerden ötürü, kimi kritik karar alıcılar, yönetim kuruluna bağımsız üyeler dahil etmenin işletmeye fayda sağlayacağını düşünebilirler. Bu gibi kritik karar alıcıların yönettiği işletmeler, yönetim kuruluna bağımsız yönetim kurulu üyelerinin alınmasını talep eden ilkeye uyum gösterebilirler. Öte yandan, kimi kritik karar alıcılar, yönetim kuruluna bağımsız üyeleri dahil etmenin işletmeye ilişkin sınırların ve stratejik bilgilerin işletme dışına sızmasından çekinebilir ve/veya bağımsız üyelerin yönetim kurulu yapısında var olan uyumu bozarak işletmeye zarar vereceğini düşünebilirler. Bu şekilde bir algıya sahip olan kritik karar alıcıların yönettiği işletmelerin, yönetim kurulunda bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yer almasını talep eden ilkeye direnme şeklinde tepki vermeleri beklenmektedir. Son olarak, ilkeye açıkça direnerek yönetim kurulunda bağımsız üyelere yer vermemenin işletmenin düzenleyici kurumlar ve/veya diğer paydaşlar nezdinde meşruiyetini aşındıracağını düşünen kritik karar alıcıların yönettiği işletmelerin, bu ilkeye sembolik biçimde tepki vermesi beklenmektedir. Bednar (2012) da, medyanın, sembolik düzeyde de olsa yönetim kurulu bağımsız görünen işletmelere karşı daha pozitif bir

tutum takındığını bulgulamaktadır. Dolayısıyla, medyanın bu pozitif yorumlarından faydalanmak isterken uygulamada önemli bir değişiklik yapmaktan kaçınmak isteyen kritik karar alıcıların yönettiği işletmeler, yönetim kurulunda bağımsız üyelere yer verilmesini talep eden ilkeye sembolik düzeyde bir uyum gösterebilirler.

## YÖNTEM

Araştırma, “aynı örgütsel alanda yer alan ve aynı kurumsal baskılara hedef olan örgütler, bu kurumsal baskılara neden birbirlerinden farklı yanıtlar vermektedirler?” sorusuna yanıt aradığından, KYİ'nin hedefinde yer alan örgütsel alanların başında gelen bankacılık sektörünün araştırmaya konu edilmesinin uygun olacağı düşünülmüştür.

Örgütsel alanın seçiminde pek çok farklı kriter göz önünde bulundurulmuştur. Daha önce de değinildiği gibi, KYİ, öncelikle halka açık işletmeleri hedef almaktadır. Türkiye’de halka açık işletmeler İMKB’de işlem görmektedir. Bu nedenle, araştırmaya konu olan örgütsel alanın, bu işletmelerin oluşturdukları alanlar içerisinde seçilmesinin doğru olacağı düşünülmüştür. Araştırmaya konu olacak örgütsel alanın belirlenmesinde bir diğer önemli faktör, kurumsal baskılara verilen yanıtların tespit edilmesinde kullanılacak göstergelerin, dışarıdan bir araştırmacı tarafından izlenmesinin mümkün olup olmadığıdır. Daha açık bir ifadeyle, işletmelerin bu araştırma kapsamında incelenen KYİ’ne ne şekilde yanıtlar verdiklerini anlayabilmek adına incelenmesi gereken ikincil verilerin kolay erişilebilirliği, araştırma kapsamında incelenecek örgütsel alanın seçiminde önemli bir belirleyici olmuştur. Bu bağlamda, bankacılık alanında faaliyet gösteren halka açık işletmelerin esas sözleşmelerinin ve kurumsal yönetim raporlarının internet üzerinden kolaylıkla elde edilebilir olması, bu işletmelerin tercih edilmesinde önemli rol oynamıştır. Araştırmada öne sürülen savın test edilebilmesi için, araştırmaya konu edilecek alanda yer alan örgütlerin bir kurumsal baskı karşısında çeşitlilik gösteren yanıtlar verdiklerinin gözleniyor olması da gerekmektedir. Türk Bankacılık Sektörü’nün 1990’lı yılların sonlarında önemli bir kriz yaşaması ve bu dönemde bankacılık alanında önemli düzenlemelerin gerçekleştirilmesi nedeniyle, KYİ konusunda en hassas ve paylaşımcı alanın bankacılık işletmelerinin oluşturduğu alan olduğu gözlemlenmiştir. Yaşanan krizi izleyen regülasyon döneminde hayatta kalmayı başaran bankacılık işletmelerinin, kurumsal aktörler tarafından sıkı kurullarla izlenmelerine rağmen (Yıldırım-Öktem ve Üsdiken, 2010), KYİ karşısında farklı yanıtlar veriyor olmaları, bu işletmelerin araştırma açısından oldukça ilginç bir inceleme alanı oluşturduklarının düşünülmesine neden olmuştur. Kriz döneminde, kimi bankaların el değiştirme, birleşme vb. nedenlerle kapanmalarına ve KYİ'nin bu olumsuzlukların sonucunda makro kurumsal çevreden gelen bir baskı unsuru

olarak belirmesine rağmen, bankacılık işletmelerinin bu baskılara verdikleri yanıtların çeşitlilik göstermesi, Yeni Kurumsal Kuram'ın temel argümanları hatırlandığında, oldukça ilginç bir işletme davranışı olarak değerlendirilebilir. Bilimsel araştırmalarda Örnek Olay Yöntemi (Case Study) kullanımının, genellikle kuram geliştirmek amacıyla tercih edildiği bilinmektedir (Eisenhardt, 1991; Yin, 1989). Ancak son dönemde birçok araştırmacının Örnek Olay Yöntemi'nin (ÖÖY) nedensellik ilişkilerini araştırmak ve görgül olarak sınamakta etkili bir yöntem olduğunu belirtmekte olduğu (örneğin: Bitektine 2008; Johnston vd., 1999; Hillebrand vd., 2001) ve bu yöntemi izleyen çalışmaların seçkin akademik dergilerde yayınlandığı görülmektedir (örneğin: Özcan ve Eisenhardt, 2009). Ek olarak, Yeni ve Eski Kurumsal Kuramlara ilişkin yazında ÖÖY'nin çok sık tercih edildiği de bilinmektedir (örneğin: Teagarden vd., 1995; Zilber, 2002) ÖÖY, incelenen olgu ile bağlam arasındaki sınırlar açıkça belli olmadığında, güncel bir olguyu gerçekleştirdiği ortamda inceleyen ve birden çok kanıtı içeren görgül sorgulamalardır (Yin, 1989). Türkiye'de, KYİ'ne uyum talebi oldukça yeni bir olgu olduğundan, araştırmanın gerçekleştirildiği dönem, her biri birer örnek olay olarak incelenen işletmelerin KYİ karşısında izledikleri stratejilerin geliştirilme aşamasının izlenmesini de mümkün kılmaktadır. Yin (1989)'in de belirttiği gibi, ÖÖY kullanılarak yapılan araştırmalar, araştırmanın "nasıl ve/veya neden" sorularına yanıt araması durumunda kullanılmalıdır. Bu nedenlerden ötürü, araştırmada tercih edilen yöntem ÇÖÖY olmuştur. ÇÖÖY kullanımı ile iddia edilen ilişki ağının birbirinden farklı örneklerde gözlemlenip gözlemlenmediği tespit edilebilmektedir. Yin'in (1989) de belirttiği gibi, ÇÖÖY'nde her bir örnek olay aynı konuya ilişkin deneylerin tekrarları olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda ÇÖÖY ile gerçekleştirilen çalışmaların genellemeye imkân tanıma açısından tekil örnek olayların sahip olmadığı bir avantaja sahip oldukları da ifade edilebilir (Martin ve Eisenhardt, 2010).

### **Örnekleme**

Araştırmanın gerçekleştirildiği dönemde İMKB'de hissesi işlem gören toplam 17 banka bulunmaktadır. Araştırma sürecinde bu işletmelerin tamamının incelenmesi ve kritik karar alıcılarının KYİ'ni nasıl algıladıklarının tespit edilmesi hedeflenmiştir. Ancak araştırmaya katılım konusunda 8 banka gönüllülük göstermiş ve araştırmaya katılmaya onay vermiştir. Bu bankalardan biri, veri toplama aşamasında araştırma için gereken vakti yoğunluk nedeniyle ayıramadığından analize ve bulguların yorumlanması aşamasına dahil edilememiştir. Sonuç olarak, araştırma, 7 bankanın KYİ'ne verdikleri yanıtlar ve bu bankaların kritik karar alıcılarının KYİ'ne ilişkin algıları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu bankalar, alfabetik sırayla; Asya Katılım Bankası, Denizbank, Finansbank, İş Bankası, Şekerbank, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB) ve Yapı ve Kredi

Bankası'dır (YKB). Çizelge 2, bu bankalara ilişkin genel tanımlayıcı bilgileri aktarmaktadır<sup>2</sup>.

**ÇİZELGE 2**  
Araştırma Kapsamında İncelenen Bankalar

Banka	Kuruluş Tarihi	Ortaklık Yapısı
Asya Katılım Bankası	1996	Ortadoğu Tekstil Tic. San. A.Ş.: %4,64 Osman Can Pehlivan: %3,23 Birim Birleşik İnşaatçılık Mümessillik San. ve Tic. A.Ş.: %2,40 Abdulkadir Konukoğlu: %2,23 BJ Tekstil Ticaret ve Sanayi A.Ş.: %2,00 Diğer Ortaklar: %37,56 Halka Açık Paylar: %47,94 Toplam: %100
Denizbank	1938	Dexia Participation Belgique SA: %99,84 Halka Açık Paylar: %0,16 Toplam: %100
Finansbank	1987	National Bank of Greece: %77,22 NBGI Holdings B.V: %7,90 International Finance Cooperation: %5,00 NBG Finance PLC: %9,68 Halka Açık Paylar: %0,21 Toplam: %100
İş Bankası	1924	İş Bankası Munzam Sandık Vakfı: %41,5 Atatürk Hisseleri (Cumhuriyet Halk Partisi): %28,1 Halka Açık Paylar: %30,4 Toplam: %100
Şekerbank	1953	Şekerbank Personeli Munzam Sosyal Güvenlik ve Yard. Sandığı Vakfı: % 33,98 BTA Securities JSC: %33,98 Pancar Kooperatifleri %0,08 Halka Açık Paylar: %31,96 Toplam: %100
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası	1950	Türkiye İş Bankası Grubu: %50,1 Türkiye Vakıflar Bankası: %8,4 Halka Açık Paylar: %41,5 Toplam: %100
Yapı ve Kredi Bankası	1944	Koç Finansal Hizmetler A.Ş: %81,80 Halka Açık Paylar: %18,20 Toplam: %100

<sup>2</sup> Verilen bilgiler araştırmanın gerçekleştirildiği dönemi yansıtmaktadır.

### Araştırma Değişkenleri ve Ölçümleri

Araştırmanın **bağımlı değişkeni**, bankalar tarafından KYİ'ne verilen tepkilerdir. Bu tepkiler, daha önce de belirtildiği gibi, direnme, uyum sağlama ve sembolik uyum değerlerinden birini almaktadırlar. Çalışmada her biri farklı birer kurumsal baskı unsuru olarak ele alınan KYİ'ne, hangi banka tarafından ne şekilde yanıt verildiğinin belirlenmesi aşamasında bankaların esas sözleşmeleri, 2008 yılı kurumsal yönetim uyum raporları ve web siteleri incelenerek kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Bu kodlamaların her bir KYİ için ne şekilde gerçekleştirildiği Ek A'da detaylı olarak açıklanmaktadır.

Araştırmanın **bağımsız değişkeni** bankacılık işletmelerinin kritik karar alıcılarının KYİ ile ilgili algılarıdır. Kritik karar alıcıların algıları; tehdit algısı – fırsat algısı ve bu iki algının bir arada bulunması şeklinde değerler almıştır. Bu algıların hangi örgütsel öznitelik (kaynak – kontrol) ilişkilendirildiği de ayrıca dikkate alınmıştır. Bağımsız değişkenlerin ölçümü, bankaların kritik karar alıcıları ile yapılan derinlemesine mülakatlar aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Mülakatlarda KYİ ile ilgili algıları ölçülen kritik karar alıcıların tamamı, 2008 yılı öncesinde bu görevleri yürütmeye başlamış kişilerdir. Mülakatlar, her bir bankada toplam en az 60 dakikada gerçekleştirilmiş olup, tüm mülakatlar için harcanan süre 795 dakikadır. Mülakatlar, 2009 yılı ilk yarısında, incelenen bankaların genel müdürlük binalarında gerçekleştirilmiştir.

KYİ ile ilgili kararların tepe yönetimde alınıyor olması nedeniyle, mülakatlar bankaların tepe yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, bağımsız değişkenin ölçümü amacıyla, her bankada kritik karar alıcı pozisyonunda bulunan kişiler arasından KYİ ile ilgili diğer kritik karar alıcıların algısını şekillendiren yönetici tespit edilerek, o kişinin algısı ölçülmeye çalışılmıştır. Bahsi geçen bu kritik karar alıcılar, bankaların genel müdürleri, yönetim kurulu başkanları ya da yönetim kurulu üyeleridir. İki bankada destekleme amaçlı mülakatlar gerçekleştirilerek kritik karar alıcıdan alınan bilgilerin diğer kritik karar alıcılar tarafından da teyit edilip edilmediğini sorgulamak mümkün olmuştur. Yapılan görüşmelerin tümüne ilişkin ses kayıtları alınmış ve yazıya çevrilmiştir. Bu görüşmelerde kritik karar alıcılara önceden hazırlanmış bir soru formunda yer alan açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Bu sorularda kritik karar alıcılara araştırmada incelenen KYİ ile ilgili genel düşünceleri sorulmuş ve verilen yanıtlarda tehdit – fırsat algısının varlığı ve bu algının hangi örgütsel öznitelik ile ilişkilendirildiği belirlenmiştir. Mülakatlar esnasında, tehdit – fırsat algısının varlığı ya da yokluğu doğrudan sorularak kritik karar alıcının yönlendirilmesinden özellikle kaçınılmıştır. Sonuçların değerlendirilmesi aşamasında ise, her bir KYİ'ne banka tarafından verilen tepki ile bu ilkeye ilişkin yönetici algısı eşleştirilerek araştırmada öne sürülen argümanların geçerli olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.



Araştırmada iki değişkenin etkisi kontrol altında tutulmaya çalışılmış ve bu değişkenlerin etkisi, kritik karar alıcılarla yapılan görüşmelerde sorgulanmıştır. Bunlardan ilki, yabancı yatırımcıların etkisidir. Chung ve Luo (2008) gelişmiş ülkelere gelişmekte olan ülkelere doğru gerçekleşen yatırım hareketlerinde, gelişmiş ülkeden gelen yatırımcının, beraberinde birtakım yeni yönetim modellerini getirdiğini ve bunu ortaklık yaptığı işletmeye empoze ettiğini belirtmektedir. Bu nedenle, araştırmaya konu edilen bankacılık işletmelerinin son dönemlerde yabancı kurumlar ile yaptıkları ortaklıkların, KYİ'ne uyum konusunda bir etkisi olup olmadığının dikkate alınması gereken bir unsur olduğu düşünülmektedir. Aynı şekilde, bankaların halka açıklık oranlarının da KYİ'ne ilişkin yönetici algısı üzerinde etkisi olabilecek bir unsur olduğu düşünülmüştür. Çünkü bir işletmenin halka açıklık derecesi azaldıkça KYİ'nin o işletme için bir tehdit unsuru olma özelliği de azalmaktadır. Bu durum, SPK tarafından yayımlanan KYİ (SPK, 2005) içinde de, KYİ'nin öncelikle halka açık işletmeleri hedef alacak şekilde düzenlendiğine vurgu yapılarak belirtilmektedir. İMKB'de işlem gören bankalar, farklı oranlarda halka açıldılar. Bu nedenle, halka açıklık düzeyi ile KYİ'ne verilecek örgütsel yanıt arasında bir ilişki aramanın mantıklı olduğu düşünülebilir.

### BULGULAR

Bu çalışmada, her biri bir kurumsal baskı unsuru olarak nitelenen dört farklı KYİ'ne bankalar tarafından verilen örgütsel yanıtlar Çizelge 3'de görülmektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi, bu tepkilerin tespit edilerek kodlanmasında izlenen yöntem Ek A'da görülebilir.

**ÇİZELGE 3**  
Araştırma Bulguları Özeti

Kurumsal Baskı / Örgütsel Yanıt	Uyum	Direnme	Sembolik Uyum
İmtiyazlı payların kaldırılması		Asya Katılım Bankası (Tehdit)	
KY Uyum raporlarının yayınlanması	Şekerbank (Fırsat)		
İcra ile yönetim kurulu üyelerinin ayrılığı	Asya Katılım Bankası (Fırsat) İş Bankası (Fırsat) Denizbank (Fırsat) Finansbank (Fırsat) TSKB (Fırsat) Yapı ve Kredi Bankası (Fırsat)	Şekerbank (Tehdit)	
Yönetim kurulunda bağımsız üyelerin yer alması		Asya Katılım Bankası (Tehdit) İş Bankası (Tehdit) Finansbank (Tehdit) TSKB (Tehdit) Yapı ve Kredi Bankası (Tehdit)	Şekerbank (Fırsat+Tehdit) Denizbank (Fırsat+Tehdit)

Çizelge 3 incelendiğinde, yönetim kurulunda bağımsız yönetim kurulu üyeleri bulunmasını talep eden ilkeye, yedi bankadan ikisinin sembolik uyum, beşinin ise direnme şeklinde yanıt verdiği görülürken, icra ile yönetim kurulunun ayrılması ilkesine, bir bankanın direnme altı bankanın ise uyum şeklinde yanıt verdiği görülmektedir. Bu durum, hem tek bir ilkeye verilen yanıtların çeşitliliğini hem de KYİ üst başlığı altında yer alan ilkelere verilen yanıtlar arasındaki çeşitliliği yansıtmaktadır. Bu bağlamda, gözlenen çeşitliliğin nedenlerini tespit etmek amacıyla, ilgili bankaların kritik karar alıcılarının bu iki ilke ile ilgili yorumlarını analiz etmek gerekmektedir. Örneğin, yönetim kurulunda bağımsız yönetim kurulu üyelerinin bulunması ilkesine direnme şeklinde yanıt veren bankalardan biri olan İş Bankası'nın kritik karar alıcısının konuya ilişkin yorumları şu şekildedir:

“...bağımsız üye diyerek konuyla hiç alakası olmayan, uzmanlığı olmayan kişileri kullanan şirketler var veya bağımsız üyeliği bir meslek haline getiren bağımsız üyeler var. Şirketlerde bağımsız üyelerin bulunması faydalı olabilir, ancak oran belirtmenin doğru olmadığını düşünüyorum. Şirketlerin hisse yapısına göre bu uygulamanın bazı şirketlerde uygulanması imkânsız dahi olabilir. İş Bankası'nı düşünün! Birinci hissedar ile ikinci hissedar arasında bir şey var... Bana Financial Times'dan gelen muhabir şunu soruyor: nasıl oluyor da Cumhuriyet Halk Partisi'nin etkisinde kalmıyorsunuz? Yanıt şu: Atatürk'ten CHP'ye devrolan hisseler ile Hazine hisselerinin toplamı %39, biz çalışanlar olarak 1932'den beri hisse toplamışız ve %42'si çalışanlara ait hisselerin. Şimdi bu hisse çoğunluğu ile ben CHP'nin ve Hazine'nin yönetsel olarak üzerinde dururken buraya bağımsız yönetim kurulu üyesi alırsam yönetsel kontrolüm bundan zarar görür, dengemiz bozulur. Aynı şekilde biz Doğan Holding ile Petrol Ofisini satın aldık; 2,5 milyar dolar verdik, 500 milyon dolarla Türkiye'nin en büyük sermaye şirketini kurduk satın almayı gerçekleştirebilmek için. 2,5 milyar dolar borcun altına girdik. %50 lik paylara sahip iki hissedarız, siz bize diyorsunuz ki 3 tane bağımsız üye koyun, bu bizim yine dengemizi bozar. Ortakların yönetimdeki temsilini güçleştirir. Ya bu bağımsız üyeler ortaklardan biri lehine davranmaya başlarsa ne olacak?”

İlgili ilkeye benzer şekilde yanıt veren bir diğer banka olan Asya Katılım Bankası'nın kritik karar alıcısının konuya ilişkin yorumları ise şu şekildedir:

“...bağımsız üye noktasında bakış açısının biraz dar olduğunu düşünüyoruz. Çünkü sen çok ortaklı yapısın, bir tane de X bankası var diyelim o da bir patronun ya da bir grubun

bankası... Şimdi o grubu temsilen birileri gelip atanıyor diyelim oraya veya bunlar bağımlı üye... Şimdi Asya'da böyle bir şey söz konusu olamaz; herkes zaten birbirinden bağımsız. Şimdi ben yönetimi topladığım zaman kimse kimseyi temsil etmiyor ki zaten... Ufak tefek, kiminin binde iki hissesi vardır. Yani bizim yönetimde yüzde biri geçen ortak bulunmamaktadır. Böyle bir yapıda yönetim kurulu üyeleri bağımlı mıdır? Bağımlıysa kime bağımlıdır? Gerçekten bilmiyorum bu sorunun cevabını... Peki, bu kişileri kaldıralım, bağımsız üye dediğiniz –ki tanımını tam da anlayabilmiş değilim- birilerini sokaktan getirelim koyalım buraya mevzuu yine koyalım ortaya, daha iyi mi olacak yani netice daha iyi mi çıkacak? Ya da sokaktan değil de belli başlı yerlerden unvan sahibi, profesyonel falan onları koyduk, bunlarda bir şekilde tartışacaklar... Ama sonuç itibariyle şu bir realite... Bir: yönetim kuruluna girebilmek için hissedar olmak gerekiyor mu, evet gerekiyor... Hissedar olacaksanız bu kişiler bağımlı mı bağımsız mı ben bunu soruyorum size... Bunda bir tuhaflık var, anlayabildiğimiz bir mevzu değil. Sonuç itibariyle ben çok rahatım, bağımsız bir yapı kurduğumuzu düşünüyorum... Çünkü ortakların içinden genel kurulda diğer ortaklar tarafından seçiliyor. Ortaklarda çok ortaklı bir yapı içinde bunları kendi özgür iradeleri ile seçiyorlarsa ben bunda bir sorun görmüyorum.”

Finansbank da, yönetim kurulunda bağımsız üyeler bulunmasını talep eden ilkeye direnme şeklinde yanıt verdiği tespit edilen bankalardandır. Finansbank kritik karar alıcısının konuyla ilgili düşünceleri şu şekildedir:

“...ben bu bankada 15 yıldır görev yapıyorum ve bu nedenle SPK'nın bağımsızlık şartlarına haiz değilim, Hazineden gelen bir yönetim kurulu üyemiz var; ülkede bağımsızlığı ve tarafsızlığı ile meşhur bir insandır, ancak o da uzun yıllardır bankada görev yaptığı için bağımsız üye olamıyor. Hâlbuki bizler gayet bağımsız kişileriz yönetim içinde...”

Yönetim kurulunda bağımsız üyeler bulunması talebine direnme şeklinde yanıt veren TSKB'nin kritik karar alıcısının konuya ilişkin yorumları şu şekildedir:

“Türkiye’de bu bağımsızlık konusu çok net değil. Örneğin dışarıdan bakıldığında bizde bağımsız üye yok denilebilir ancak yönetim kurulu üyelerinin patrondan bağımsız olması esas mesele ise bizim tüm üyelerimiz bağımsızdır. Çünkü hâkim hissedar olan İş Bankası da bir patron şirketi değildir. Ancak biz

elbette istisnayı. Birçok işletmede de bağımsız üyelerin aslında bağımsız olmadıklarını düşünüyorum. Eğer bir şirkette patron varsa bağımsızlık olabileceğini düşünmüyorum. Çünkü patron yetkilerini paylaşmak istemez.”

Son olarak aynı zamanda Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin de başkanı olan YKB kritik karar alıcısının konuya ilişkin yorumları şu şekildedir:

“...kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlamak için bürokrasi yaratmaktan kaçınmak gerekiyor. Sırf uyum sağlamak adına bağımsız üyelerle yönetim kurulunu doldurmak da yanlış olur...”

“Bence bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oranla belirlenmesi çok mantıklı değil. Yönetim kurulunun hepsi bağımsız olsa bile CEO o kadar baskın olabilir ki kimseyi dinlemez. Yönetim kurulu üyesinin bağımsızlığı da kafasındadır. Kurallardan öte bir felsefe var... Kişi kurallar açısından bağımsızdır ama patrona sempatisi vardır. Burada formüllerin önemi yoktur.”

“...eğer sizin bir iki hâkim hissedarınız varsa ve bu hissedarlar arasındaki hissedarlık anlaşması bu konuları içermiyorsa bunları baştan gündeme getirmek zordur. Hissedarlar anlaşmasının da değişmesi gerekir. Hatta esas sözleşmelerin de kurumsal yönetime uygunluğunun yeniden değerlendirilmesi gerekir. Burada ana hissedarların yapılacak değişikliğin değer yaratmaya katkı sağlayacağına ikna olması gerekiyor.”

“...yönetim kuruluna temsilcilerin ya da bağımsız üyelerin gelmesi konusunda her kurum kendi koşullarını göz önünde bulundurarak bir değerlendirme yapmalıdır diye düşünüyorum. Bankacılık kanunu sır saklama konusunda çok katı kurallar içeriyor bu nedenle ehliyetli kişilerin yönetim kurullarına dahil edilmesi gerekir.”

Araştırma argümanı açısından değerlendirildiğinde, İş Bankası, TSKB ve YKB bankalarının kritik karar alıcılarının, yönetim kurulunun karar alma konusundaki özerkliğinin bağımsız yönetim kurulu üyeleri nedeniyle zarar görebileceği şeklinde bir algıya sahip oldukları görülmektedir. Benzer şekilde, çok ortaklı yapılarda hassas bir denge unsuru olan yönetim kurulu üyelerinin paylaşımı meselesinin, bağımsız üyeler nedeniyle ortaklardan birinin hâkim hale gelmesine neden olabileceği ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yeterince yetkin olmayabileceğine ilişkin kaygılar göze çarpmaktadır. Finansbank ve Asya Katılım Bankası kritik karar alıcılarının

vurgularında, özellikle bağımsızlığın tanımı ile ilgili yorumlar ön plana çıkmaktadır. Burada her iki kritik karar alıcı da, SPK'nın bağımsızlığa ilişkin şartlarının katı olduğu görüşünde birleşmekte ve hali hazırda görev yapan yönetim kurulu üyelerinden bir kısmının bağımsız olduklarını iddia etmektedirler. Tüm bu görüşler genel olarak değerlendirildiğinde, kritik karar alıcıların incelenen kurumsal baskıya ilişkin algısı ile (tehdit) baskıya verilen örgütsel yanıt (direnme) arasında başta iddia edildiği şekilde bir ilişkinin gözlemlendiği ifade edilebilir.

İlgili ilkeye sembolik uyum şeklinde yanıt veren iki bankadan biri olan Denizbank'ın kritik karar alıcısının konuya ilişkin yorumları şu şekildedir:

“SPK'nın çok katı bir tanımı var bağımsız yönetim kurulu üyeleri ile ilgili... Biz de küçük yatırımcıyı temsilen bir bağımsız yönetim kurulu üyesi var ancak bu kişi daha önce yedi yıldan uzun süre ile yönetim kurulumuzda görev yaptığı için bağımsız sayılmıyor. Bir bağımsız üyemiz daha var... Biz açıkçası bu kişiler ile çalışmaktan son derece memnunuz birbirimize alışmış durumdayız.”

Şekerbank kritik karar alıcısının konuya ilişkin yorumu ise şu şekildedir:

“...bağımsız yönetim kurulu üyesi konusunda şöyle bir sıkıntı olduğunu düşünüyorum. Örneğin biz de genel müdür dahil 12 yönetim kurulu üyesi var. Banka hisselerinin bir kısmının Kazak ortağımıza satıldığı dönemde bir anlaşma gerçekleştirdik ve burada yönetim kurulu üyelerimizi paylaştık. Karar alımı için yeterli oy sayısı da bu sözleşmede belirtildi. Biliyorsunuz bu kararlarda üyeler son derece etkin bir role sahipler. Bu nedenle bizde sadece bir bağımsız üye bulunuyor ancak iki üyemiz daha var ki bunların da hâkim ortaklarla hiçbir bağı yok. Ancak SPK'nın bağımsızlık şartlarını da taşıyorlar.”

“...ben şunu düşünemiyorum mesela: yönetim üyelerinin büyük bir çoğunluğunun bağımsız üyelerden oluştuğu ya da bağımsız üyelerin alınan kararlarda etkin olduğu bir yönetim kurulu olamaz. Bağımsız üyeler daha ziyade dışarıdan bakan gözler olmalıdırlar. Çoğunluğu onlara verdiğinizde stratejik açıdan banka gibi bir işletmeyi çok geriletebilir. İcracı yöneticiler bağımsız üyelere meramlarını anlatamazlar. Yönetim Kurulu üyelerinin işi bilen ve işin günlük olarak içinde olması gereken kişiler olması gerekir.”

Bu noktada araştırmanın kontrol değişkenlerinden biri olan halka açıklık oranı açısından değerlendirildiğinde, Denizbank'ın farklı bir yapı sergilediği belirtilebilir. Araştırmada incelenen bankalar içinde halka açıklık oranı en düşük banka olan Denizbank'ın kritik karar alıcısı her ne kadar küçük yatırımcının yönetim kurulunda temsilinden söz etse de, binde iki düzeyindeki halka açıklık oranı ve geri kalan hisselerin tek bir ortağın elinde toplanması nedeniyle aslında burada bireysel yatırımcının varlığından söz etmek güçleşmektedir. Buna rağmen, bankada biri SPK'nın bağımsızlık şartlarına tam olarak haiz, biri ise bu şartlara kısmen uyan iki bağımsız yönetim kurulu üyesininin bulunduğu gözlenmektedir. Gözlenen sembolik uyumun temel nedenini anlamak adına Denizbank'ın KYİ karşısındaki genel tutumunu değerlendirmek gerektiği düşünülmektedir. Bu bağlamda, genel olarak KYİ'nin biri dışında tamamına uyum ya da sembolik düzeyde uyum gösteren Denizbank'ın KYİ'ne uyum gösteren bir işletme algısını paydaşları nezdinde oluşturmak istediği ve bu şekilde birtakım avantajlar elde etmeyi amaçladığı anlaşılmaktadır. Kritik karar alıcının aşağıdaki yorumları bunun göstergesi olarak değerlendirilebilir:

“...biz aslında SPK'nın bu tür bir yönetmeliğinden çok daha önce 1997'de bankamızı ilk kurduğumuz tarihten başlayarak kurumsal yönetimin temel ilkeleri olan saydamlık, hesap verebilirlik, eşitlik, sorumluluk gibi konularda bütün alt yapıları kurmuştuk. Ekim 2004'te hisselerimizin %25'ini halka açınca bu hisselerin tamamına yakınına yabancı yatırımcılar ilgi gösterdi. Yabancılar burada neyi beğendi? Performansımız elbette önemliydi, Türkiye'deki fırsatlar önemliydi ancak en çok en çok beğendikleri şey bizim kurumsal yönetim anlayışımızdı.”

“Biz 2001'de yönetime geldiğimizde hissedarlık ile yönetimi kesin hatları ile ayırdık. Ben bankayı kurma görevi ile görevlendirildiğimde ana hissedara yazdığım sekiz sayfalık mektupta yer alan hususlardan biri, yönetimde aileden hiç kimsenin yer almayacağı yani Zorlu ailesinin hiçbir temsilcisinin yönetimde yer almayacağı ve holdingde görevli hiç kimsenin yönetimde yer almayacağı konusunda kendilerinden garanti istedim ve el sıkıştık. O dönemde bir otel odasında tek hatlı bir telefonla kurduğumuz bu bankayı nasıl 8500 çalışanlı, uluslar arası şubeleri olan bir yapıya çevirdik ve hepsinden önemlisi nasıl bankayı 4,7 katına sattık? İşte bu, müdahalenin olmaması ve kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi sayesinde açıklanabilir başka hiçbir şeyle açıklanamaz.”

Aynı bankanın farklı bir kritik karar alıcısı ise şu yorumları dile getirmektedir:

“Kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaya geçirme aşamasında şöyle bir şey yaptık: öncelikle bu ilkelerin hangisi bizim yapımıza uygun; kısa, orta, uzun vadede bize yarar sağlar, bunu değerlendirdik. Genel müdürümüz bu konuda çok ileri görüşlü bir insan...”

Tüm bu yorumlar, bir diğer kontrol değişkeni olan yabancı ortakların etkisi konusunda da fikir sahibi olunmasına imkân tanımaktadır. En azından Denizbank özelinde, KYİ’ne gösterilen uyumun yabancı hissedarların gelişinden sonra yaşanan bir değişimden kaynaklanmadığı, aksine, yabancı yatırımcılarında işletme hisselerine karşı bir talep oluşturmak adına bu ilkelere uyum sağlandığı ifade edilebilir. Dolayısıyla fırsat algısı ile KYİ’ne uyum sağlama arasında bir ilişki olduğu, ancak fırsat algısı doğrultusunda gösterilen uyumun karşılıksız bir rıza göstermeden ziyade işletme çıkarları göz önüne alınarak gösterilen bir uyum olduğu ifade edilebilir. Benzer bir durum, bu ilkeye gösterdiği uyum sembolik düzeyde kalan Şekerbank için de ifade edilebilir. Kritik karar alıcının konuya ilişkin yorumları bu ilkeye uyum sağlanması durumunda ortaya çıkması muhtemel sakıncaları içermektedir. Buna rağmen, bankada bağımsız yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır. Burada da Şekerbank’ın KYİ’ne uyum sağlayarak birtakım avantajlar elde etme, ancak bu avantajları elde ederken tehdit olarak algıladığı noktalarda uyum göstermekten kaçınma eğiliminde olduğu ifade edilebilir. Şekerbank için bunun en temel göstergelerinden birisi, KYİ’ne uyum derecesini bağımsız bir kuruluşa denetleterek İMKB’nin kotasyon indirimlerinden yararlanmaya başlamış olmasıdır. Son olarak, Şekerbank’da kritik karar alıcının, bağımsız yönetim kurulu üyesinin dışarıdan bakan bir göz olması durumunda faydalı olacağını ifade etmesi, ilkeyi sadece tehdit olarak değil, tehdit ve fırsatın bir karışımı olarak gördüğünün düşünülmesine neden olmaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen bir diğer KYİ, icrada görevli yöneticiler ile yönetim kurulunda görevli yöneticilerin farklı kişilerden oluşması şeklinde özetlenebilir. Araştırmada, incelenen bankaların biri dışında tümünün, bu ilkeye uyum şeklinde yanıt verdiği görülmektedir. Bu bağlamda öncelikle direnme şeklinde yanıt veren Şekerbank’ın kritik karar alıcısının konuya ilişkin yorumları incelenebilir:

“...bir yandan bağımsız üye eğilimi artarken bir yandan da murahhaslık eğilimi artıyor dünyada, çünkü işi bilen kişilere ihtiyaç duyuluyor. Bu murahhas üyelerin en büyük faydası da yönetimin organizasyon üzerindeki kontrol gücünü arttırmasıdır. Bu üyeler icrada görev almayarak sadece alt kademelerden gelen kredi önerilerini vb. denetledikleri için yöneten ile denetleyenin

aynı kişiler olması sorunu da otomatikman ortadan kalkmış oluyor...”

Kritik karar alıcının murahhas üye olarak ifade ettiği üyelerin hem icracı hem de yönetim kurulunda görev yapan yöneticiler oldukları bilinmektedir. Kritik karar alıcı, bu şekilde yönetim kurulunun işletme içindeki iç kontrol gücünün arttığını düşünmektedir. Bu bağlamda, bu ilkeye uyum sağlayarak mevcut yapıyı terk etmek, kritik karar alıcı açısından kontrole yönelik bir tehdit olarak algılanmakta ve bu nedenle de ilgili ilkeye direnme şeklinde bir tepki gösterilmektedir. Bu durum kurumsal kısımda ileri sürülen iddianın desteklendiği şeklinde yorumlanabilir.

İcracı yöneticiler ile yönetim kurulu üyelerinin ayrılması ilkesine uyum gösterme şeklinde yanıt veren bankaların kritik karar alıcılarının, bu ilkeyi kontrole yönelik bir fırsat olarak algıladıkları anlaşılmaktadır. Bir örnek olarak İş Bankası kritik karar alıcısının konuya ilişkin yorumları şu şekildedir:

“...tüm dünyada icra ile yönetimin ayrıştırılmadığı onlarca örnek sayabilirim size... Son dönemdeki krizlerde iflas eden şirketler içerisinde de vardı bu şekilde yönetilen işletmeler. Ancak bizim grubumuzda bu böyle değil. Her zaman icranın başındaki kişilerle yönetim kurulundaki kişiler farklı kişiler olmuşlardır. Öyle ki, genel müdür bundan beş sene öncesine kadar yönetim kurulu başkan vekili unvanı taşırdı onu bile kaldırdık. Bazı şirketlerimizde genel müdür yönetim kurulunun üyesi bile değildir. Murahhaslık konusuna da keza hiç sıcak bakmayız. Bir üyemiz var ancak tamamıyla onore edici anlamda...”

Bu ifade incelendiğinde, kritik karar alıcının, icracı yöneticiler ile yönetim kurulu üyelerinin ayrılması şeklinde özetlenen ilkeye uyum sağlanmasının, işletme içinde kontrolü daha etkin hale getirmede bir araç olduğu ve aksi davranışların şirket iflaslarına neden olabileceği şeklinde bir algıya sahip olduğu görülmektedir. Benzer şekilde TSKB kritik karar alıcısı da şunları ifade etmektedir:

“...bir işletmede hem yönetmek hem denetlemek aynı kişilerde toplanamaz. Bu nedenle bir işletmenin yönetilmesi için icra ile yönetim kurulu birbirinden ayrılmalıdır. Denetim bu şekilde sağlanır.”

Bu ifadede de, icracı yöneticiler ile yönetim kurulu üyelerinin ayrılması ilkesine uyum sağlamanın, yönetimin kontrol gücünü arttıran bir fırsat olarak



algılandığı ve algı ile verilen örgütsel yanıt arasında araştırma argümanlarında ifade edilen şekilde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, kritik karar alıcıların “yönetim kurulunda bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yer alması” ve “icrada görevli yöneticiler ile yönetim kurulu üyelerinin farklı kişiler olması” şeklinde ifade edilen KYİ’ne ilişkin tehdit-fırsat algılarının kontrol kavramı ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bunun temel nedeni, bahsi geçen iki ilkenin kaynaklardan ziyade örgütün kontrolü ile ilişkili olmasıdır. Ancak yöneticilerin tehdit-fırsat algısı kimi zaman da kaynaklarla ilişkili olabilmektedir. Bu bağlamda, bu araştırma kapsamında incelenen dört KYİ’nden biri olan ve işletmelerden KYİ’ne uyum derecelerinin paydaşlar tarafından anlaşılabilir şekilde raporlanmasını, uyum gösterilmeyen konularda açıklama yapılmasını ve bu ilkelere uyum derecesinin yetkili bağımsız derecelendirme kuruluşları aracılığı ile denetlenmesini talep eden ilkeye ilişkin yönetici algıları incelenebilir. Bu ilkeye gösterilen uyum kurumsal yönetim derecelendirme notu alınarak tasdik ettirildiğinde, İMKB’nin kotasyon indirimlerinden faydalanmak, yatırımcı çekmek ve uzun vade ve düşük faizle borçlanmak (kredi bulmak) mümkün olabilmektedir. Bu ilkeye uyum gösterme şeklinde yanıt veren ve KYİ’ne gösterdiği uyumu ilgili derecelendirme kuruluşları aracılığı ile tasdik ettiren Şekerbank’ın kritik karar alıcısının konuya ilişkin yorumu şu şekildedir:

“...kurumsal yönetim ilkelerine uyan bir banka olmak ciddi bir prestij sağlıyor. Şöyle ki, size borç veren kreditorler, borsada işlem yapan küçük yatırımcı ya da blok hisseler alan büyük yatırımcılar sizi tercih ediyor. Bunlar kurumsal yönetim ilkelerinin avantajlı tarafları ve bizim de ilkelere uymamızda bu avantajların etkisi oldu. Özellikle uluslararasılaşma ya da yabancılarla işbirliği gibi konular gündeme geldiğinde mali tabloların yanı sıra yönetsel anlamda kurumsallığın göstergesi olan uygulamalara da önem vermemiz gerektiğine karar verdik.”

“İMKB’deki kotasyon indirimi dışında kredi veren bankalar Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne uyum sağlayan bankalara daha çok güveniyor ve kredi vermede istekli oluyor. Biz de bunun bilincindeyiz.”

Bu yorumda da açıkça görüldüğü üzere, kritik karar alıcı, KY uyum raporlarının kamuoyu ile paylaşılması ilkesine uyum sağlamalarında bu davranışı mali kaynak yaratmaya olanak sağlayan bir fırsat olarak görmelerinin etkili olduğunu dile getirmektedir.

Son olarak, kritik karar alıcının kurumsal baskıya uyum sağlamayı örgütün kaynaklarına yönelik bir tehdit olarak algılaması durumunda verilen tepkinin direnme şeklinde olacağı iddiası da görgül olarak desteklenmektedir. Bu noktada, bir kurumsal baskı unsuru olarak ele alınan KYİ'nden biri olan, işletmede kardan pay alma ve/veya yönetim kuruluna aday gösterme konularında imtiyaz tanıyan hisselerin bulunmaması ilkesine direnme şeklinde yanıt veren Asya Katılım Bankası'nın kritik karar alıcısının yorumları incelenebilir:

“...bizim imtiyazlı paylarımız var. Ancak imtiyazlı paydan kasıt nedir? Burası bir banka... Diyelim ki burada hiçbir imtiyazlı hisse olmasaydı, eskiden olduğu gibi devam etseydik ve halka arzı gerçekleştirseydik... İşte o zaman bu ilkenin nasıl bir negatif etkisi olduğunu vurgulamak açısından söylüyorum... Bugün hisselerimizin %60'ı B (borsada işlem görüyor) ve %40'ı A grubu hisse (borsada işlem göremiyor). A grubunun imtiyazı şu: üç yılda bir yapılan genel kurullarda yönetim kurulu ve denetçilerin belirlenmesi... A ve B bunların seçimini birlikte gerçekleştiriyor. Yani bunlar yönetim kuruluna aday belirleyip öneriyor veya denetçileri belirleyip öneriyorlar... Ama seçim ve ibra noktasına geldiğiniz zaman burada B grubu hisse sahipleri ağırlıkta olduğu için bunların sözü geçiyor. Şimdi yönetim ve denetim kurulu üyelerinin isimlerini belirlemek ve bunları genel kurula önermek ne kadar önemli bir imtiyaz olabilir? Kar payından daha yüksek kar almıyor örneğin... Ayrıca önerdiği isimleri tek başına seçtirme şansı da yok A grubu hisse sahiplerinin. Ancak bu yapıyı terk etmek şöyle bir tehlike içerir: Bugün halka açıklık oranımız %48, bu teorik olarak %60'a kadar gidebilir. Yarın bu oran %50'yi geçtiğinde BBDK'nın haberi bile olmadan birtakım gruplar hisse toplamak yoluyla yönetimi ele geçirebilir –hadi bunların adını da koyalım– birtakım mafya grupları hisse toplayarak paylarını arttırır ve genel kurulda kendi üye adaylarını önerir ve seçtirirse ne olacak? Banka bu şekilde kontrol altına alınabilir, çok da güzel idare ederler burayı... Kendi yönetim kurullarını seçtirir, kredileri kendi istedikleri yerlere aktarırlarsa ne olacak?”

Kritik karar alıcının yorumları, imtiyazlı hisselerin kaldırılması şeklinde özetlenebilecek ilkeye uyum sağlamayı, işletmesi açısından hem kontrole hem de kaynağa yönelik bir tehdit olarak algıladığını göstermektedir. Özellikle kredilerin usulsüzce kullanılması riskine yapılan vurgu, kaynağa yönelik tehdit algısının bir ifadesi olarak değerlendirilebilir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma bulguları göstermektedir ki, George vd. (2006)'nin de iddia ettiği gibi, aynı örgütsel alanda faaliyet gösteren ve aynı kurumsal baskılara maruz kalan örgütlerin kritik karar alıcılarının bu baskıları nasıl algıladıkları (tehdit-fırsat) ve hangi örgütsel öznitelik ile ilişkilendirdikleri (kaynak-kontrol) örgüt tarafından kurumsal baskıya verilecek yanıtın belirlenmesinde etkili olmaktadır. Bu bulgu, kurumsal baskılara verilen farklı yanıtları, çatışan kurumsal mantıkların varlığıyla açıklayan çalışmalara (örneğin: Marquis ve Lounsbury, 2007) bir alternatif oluşturmaktadır. Öte yandan, araştırma bulguları, örgütler tarafından kurumsal baskılara verilen tepkilerin, Oliver (1991)'in iddia ettiği gibi sadece baskının birtakım özelliklerinden değil, bu baskının, baskıya maruz kalan örgütün kritik karar alıcısı tarafından nasıl algılandığı ile de ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu yönleriyle, çalışmanın, kurumsallaşmada aktörün rolüne odaklanan kurumsal iş yazınına (Lawrence ve Suddaby, 2006) aynı örgütsel alanda yer alıp aynı kurumsal baskılarla karşı karşıya kalan örgütlerin, bu kurumsal baskılara neden eşbiçimli değil de çeşitlilik gösteren tepkiler verdiklerini aktörü merkeze alarak yaptığı açıklamalarla katkı sağladığı ifade edilebilir. Ancak, çalışma sonuçları, örgütler tarafından kurumsal baskılara verilecek yanıtların belirlenmesinde tehdit-fırsat algısı kadar önemli olan bir diğer unsurun, sektöre ve Türk iş geleneğinin mevcut iş yapış usullerine ilişkin algılar olduğunu da göstermektedir. Bu bulgu, Zucker (1987)'in da vurgu yaptığı örgütün içsel amaç ve değerlerinin kurumsal baskıya verilecek örgütsel yanıtta etkili olduğu görüşüyle uyumludur. Bu bağlamda, örgütler tarafından kurumsal baskılara verilecek yanıtların belirlenmesinde kritik karar alıcıların kurumsal baskıya ilişkin algısını incelemek önemli olmakla birlikte, bu algıyı sadece tehdit ve fırsat şeklinde bir sınıflandırma ile kısıtlamak açıklama potansiyelini de kısıtlamaktadır. Örneğin, KYİ içinde, işletmelerde kurumsal yönetim komitesi kurulmasını ve bu komitenin başkanının bağımsız yönetim kurulu üyesi olmasını talep eden bir ilke bulunmaktadır. Bu ilkeye direnme şeklinde yanıt veren TSKB'nin kritik karar alıcısı, bu davranışın gerekçesini Türkiye'de yönetim kurulu üyelerinin tam zamanlı olarak görev yapmamasıyla ilişkilendirerek açıklamaktadır. Burada temel vurgu, bir tehdit-fırsat algısından ziyade, bahsi geçen ilkenin mevcut iş yapma gelenekleriyle çatışıyor olmasındadır. Araştırmada incelenen bankaların, yabancı ortaklara sahip olmalarına rağmen, kritik karar alıcılarının Türk iş geleneği içinde yetişmiş bireyler olmaları nedeniyle, bu kültürde yaygın bir uygulama olmayan bağımsız yönetim kurulu üyesi fikrine olumlu bakmadıkları anlaşılmaktadır. Bu nedenle, gelecek çalışmalarda kritik karar alıcıların algısına ilişkin varsayımların kurumsal gerekçeleri ile birlikte genişletilerek test edilmesi gerekmektedir. Bankacılık işletmelerinin özel kanunla düzenlenmiş (bankacılık kanunu) bir yapı içinde faaliyet gösteriyor olmaları, kurumsal baskıya uyum sağlamanın ilgili kanuna muhalefet etmek

anlamına geleceğine ilişkin bir algıya sahip kritik karar alıcılarda bu ilkelere direnme şeklinde yanıt verilmesini de beraberinde getirmektedir. Yönetime katılma konusundaki KYİ'ne direnme şeklinde tepki veren bankaların kritik karar alıcıları, bu ilkeye uyum sağlanması durumunda yönetim kurulundaki üçüncü şahısların sır niteliğindeki bilgiyi işletme dışına çıkarmasından kaygı duymaktadırlar. Böyle bir durumda ilgili kanuna muhalefet ederek cezai yaptırımla karşılaşacaklarını belirtmektedirler.

Araştırmada kontrol değişkeni olarak ele alınan işletmelerin halka açıklık oranı ve yabancı yatırımcı etkisinin ilişki ağında önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Özellikle halka açıklık oranının azalması ile birlikte bankaların KYİ'ne uyum eğiliminin arttığı, ancak bu uyumun sembolik düzeyde kaldığı görülmektedir. Öte yandan yabancı yatırımcıların bu araştırmaya konu edilen bankaların bazılarında hisse satın alması ile KYİ'ne uyum arasında bir ilişki gözlenmemiş, aksine, yabancı yatırımcıların hisselerine olan ilgisini arttırmak adına kritik karar alıcıların KYİ'ne uyum eğiliminde oldukları tespit edilmiştir.

Son olarak, araştırmanın kısıtlarından ve gelecek araştırmalar için önerilerden bahsedilebilir. Çalışmada öne sürülen argümanlar ve bu argümanları sınamak adına gerçekleştirilen görgül araştırma, ön-kurumsallaşma (Jepperson, 1991) aşamasında olan bir kurumsal baskıyı -KYİ- konu edinmektedir. Bir diğer deyişle, bu çalışmada öne sürülen savın, eylemden ayrı tutulması mümkün olmayan ve değer aşılanarak kurumsallaşmış olgular karşısında da geçerli olup olmadığı henüz yanıtlanmamış bir sorudur. Araştırmada incelenen yedi örnekten ikisinde, mülakatlar, kritik karar alıcı ile değil kritik karar alıcının KYİ ile ilgili algısını şekillendirdiği tespit edilen yöneticilerle yapılmıştır. Bu durum, araştırmanın veri toplama aşamasına ilişkin bir kısıt olarak belirtilebilir.

Araştırma sürecinde araştırmacıların zihninde periyodik olarak beliren bir sorunun, gelecek araştırmalar açısından fikir verici olduğu düşünülmektedir. Bu soru, "aynı örgütsel alanda yer alan ve aynı kurumsal baskılara maruz kalan örgütlerin kritik karar alıcılarında, bu baskının bir tehdit ya da bir fırsat olarak algılanmasına neden olan öncüller nelerdir?" şeklinde ifade edilebilir. Bu bağlamda, gelecek araştırmalarda, kritik karar alıcıların kişilik özellikleri, onların tehdit-fırsat algısını etkileme potansiyeli olan bir değişken olarak, araştırmaya konu edilebilir.

**KAYNAKÇA**

- Ararat, M. ve Uğur M. 2006. Turkey, Corporate Governance at the Crossroads: Country Analyses. (Der.) Christine A. M. **Handbook on International Corporate Governance: Country Analyses**. Birmingham: Edward Elgar.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, [http://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/mevzuat/bankacilik\\_kanununa\\_iliskin\\_duzenlemeler/1682kurumsalyonetimyonetmeligiislenmishali.pdf](http://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/mevzuat/bankacilik_kanununa_iliskin_duzenlemeler/1682kurumsalyonetimyonetmeligiislenmishali.pdf) (erişim tarihi: 10.10.2012)
- Bednar, M.K. 2012. Watchdog or Lapdog? A Behavioral View of Media as a Corporate Governance Mechanism. **Academy of Management Journal**. Vol.55, No.1: 131-150.
- Berger, P. ve Luckmann, T. 1967. **The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge**. New York: Doubleday.
- Bitektine, A. 2008. Prospective Case Study Design: Qualitative Method for Deductive Theory Testing. **Organizational Research Methods**, 11. 160: 160-180.
- Chung, C. ve Luo, X. 2008. Corporate Governance Models' Influence on Business Group Restructuring. **Organization Science**, 19(5), 766-784.
- Cuñat, V. Gine, M. ve Guadalupe, M. 2010. *The vote is cast: the effect of corporate governance on shareholder value*. NBER working paper, 16574. **The National Bureau of Economic Research**, Cambridge, MA, USA.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, 48: 147-160.
- DiMaggio, P. J. 1988. Interest and Agency in Institutional Theory. (Der.) Lynne G. Zucker. **Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment**. Massachusetts: Ballinger Publishing Company.
- Eisenhardt, K. M. 1991. Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. **Academy of Management Review**, Vol.16, No.3: 620-627.
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D. ve Shrader, C. B. 2003. Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. **Corporate Governance: An International Review**, Vol.11, 102-111.
- George, E., Chattopadhyay P., Sitkin, S. B. ve Barden, J. 2006. Cognitive Underpinnings of Institutional Persistence and Change: A Framing Perspective. **Academy of Management Review**, Vol.31, No.2: 347-365.
- Goodstein, J. D. 1994. Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues. **Academy of Management Journal**, 37, 2: 350-382.
- Hillebrand, B., Kok, R. A. W. ve Biemans, W. G. 2001. Theory-Testing Using Case Studies: A Comment on Johnston, Leach and Liu. **Industrial Marketing Management**, 30: 651-657.
- Jepperson, R. L. 1991. Institutions, Institutional Effects and Institutionalism, (Der.) Powell W. W. ve DiMaggio P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: The University of Chicago Pres.
- Johnston, W. J., Leach, M. P. ve Liu, A. H. 1999. Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research. **Industrial Marketing Management**, 28: 201-213.

- Kraatz, M. S. ve Zajac, E. J. 1996. Exploring the Limits of the New Institutionalism: The Causes and Consequences of Illegitimate Organizational Change. *American Sociological Review*, 61, 5: 812-836.
- Keasey, K., Thompson, S. ve Wright, M. 2005. *Corporate Governance: Accountability Enterprise and International Comparisons*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R. ve Leca, B. 2006. Introduction: theorizing and studying institutional work. (Der.) Lawrence T. B., Suddaby R. ve Leca B. *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lawrence, T. B., ve Suddaby, R. ve Leca, B. 2011. Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. *Journal of Management Inquiry*, 20 (1): 52-58.
- Lawrence, T. B., ve Suddaby, R. 2006. Institutions and Institutional Work. (Der.) S. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, ve W Nord. *The Sage Handbook of Organization Studies*. Second Edition. London: Sage, 215-254.
- Leblebici, H., Salancik, G. R, Copay, A. ve King, T. 1991. Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organization History of the U.S. Radio Broadcasting Industry. *Administrative Science Quarterly*, 36: 333-363.
- Lounsbury, M. 2001. Institutional Sources of Practice Variation: Staffing College and University Recycling Programs. *Administrative Science Quarterly*, 46: 29-56.
- Marquis, C. ve Lounsbury, M. 2007. Vive La Resistance: Competing Logics and the Consolidation of U.S. Community Banking. *Academy of Management Journal*, 50, 4: 799-820.
- Martin, J. A. ve Eisenhardt, K. M. 2010. Rewiring: Cross-Business-Unit Collaborations in Multibusiness Organizations, *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No.2: 265-301.
- Meydan, C. H. ve Çetin, F. 2012. Vekâlet Kuramı, (Der.) Sözen H. C. ve Basım H. N. *Örgüt Kuramları*. İstanbul: Beta
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *The American Journal of Sociology*, 83, 2. 340-363.
- Meyer, J. W. ve Scott W. R. 1992. *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. London: Sage.
- Oliver, C. 1991. Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16, 1: 145-179.
- Özcan, P. ve Eisenhardt, K. M. 2009. Origin of Alliance Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 52, 2: 246-279.
- Özen, Ş. 2007. Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar, (Der.) Sargut A. S. ve Özen Ş. *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge.
- Perkmann, M. ve Spicer, A. 2007. 'Healing the Scars of History': Projects, Skills and Field Strategies in Institutional Entrepreneurship. *Organization Studies*, 28, 1101 – 1122.
- Selekler-Gökşen, N. ve Yıldırım-Öktem, Ö. 2009. Countervailing Institutional Works: Corporate Governance in Turkish Family Business Groups, *Journal of Management and Governance*, 13 (3), 193-213.

- Scott, W. R. 1987. The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32, 4: 493-511.
- Sermaye Piyasası Kurulu. 2005. *Kurumsal Yönetim İlkeleri*.
- Teagarden, M. B., Glinow, M. A. V., Bowen D. E., Frayne C. A., Nason S., Huo Y. P., Milliman J., Arias M. E., Butler M. C., Geringer J. M., Kim N., Scullion H., Lowe, K. B. ve Drost E.A. 1995. Toward a Theory of Comparative Management Research: An Idiographic Case Study of The Best International Human Resources Management Project. *Academy of Management Journal*, 38, 5: 1261-1287.
- Thornton, P. H. 2002. The Rise of The Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 45, 1: 81-101.
- Yıldırım-Öktem, Ö. ve Üsdiken, B. 2010. Contingencies versus External Pressure: Board Composition in Firms Affiliated to Diversified Family Business Groups in Late-Industrializing Countries, *British Journal of Management*, 21(1), 115-130.
- Yin, R. K. 1989. *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage.
- Zilber, T. B. 2002. Institutionalization as an Interplay Between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45, 1: 234-254.
- Zucker, L. G. 1987. Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13: 443-464.

**Eyüp Aygün Taysir**, Yönetim ve Organizasyon alanında doktora eğitimini 2010 yılında Marmara Üniversitesi'nde tamamlamış ve 2011-2012 yılları arasında bir yıl süreyle YÖK burslusu olarak Boston Üniversitesi'nde misafir araştırmacı olarak çalışmıştır. Başlıca araştırma alanları, kurumların korunması ve değişiminde aktörün rolü, sivil toplum kuruluşlarında yönetim ve yönetim eğitimidir. Halen Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır.  
E-posta: eataysir@marmara.edu.tr

**İbrahim Anıl**, Yönetim ve Organizasyon alanında doktora eğitimini 1986 yılında Marmara Üniversitesi'nde tamamlamıştır. 2006 yılında North Carolina Üniversitesi'nde misafir öğretim üyesi olarak çalışmıştır. Başlıca araştırma alanları, örgüt teorisi ve uluslararası işletmeciliktir. Halen Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesinde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.  
E-posta: ianil@marmara.edu.tr

**EK A.**

<b>SPK KYİ Bölüm</b>	<b>No</b>	<b>Uyum</b>	<b>Direnme</b>	<b>Sembolik Eşbiçimlilik</b>
Pay Sahipleri	4.5. 4.5.1. 4.5.2.	Oylarda imtiyaz bulunmamaktadır	Oylarda imtiyaz bulunmakta ve imtiyazlı oylar halka açık payların yönetimde temsilini engellemektedir	Oylarda imtiyaz bulunmakta ancak bu imtiyaz halka açık payların yönetimde temsiline bir engel oluşturmamaktadır
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	1.6.	Kurumsal Yönetim Uyum Raporu her yıl düzenli olarak yayınlanmaktadır	Kurumsal Yönetim Uyum Raporu yayınlanmamaktadır	Kurumsal Yönetim Uyum Raporu bir defaya mahsus olarak yayınlansa da revize edilmemektedir
Yönetim Kurulu	3.2. 3.2.1.	Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı aynı kişi değildir ve yönetim kurulu üyelerinin yarısından fazlası icrada görev almamaktadır.	Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı aynı kişidir veya yönetim kurulu üyelerinin yarısından fazlası icrada görev almaktadır.	Yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı farklı kişiler olmakla birlikte yönetim kurulu üyelerinin yarısından fazlası icrada görev almaktadır. Ya da yönetim kurulu üyelerinin yarısından fazlası icrada görev almamakla birlikte, yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı aynı kişidir.
Yönetim Kurulu	3.3. 3.3.1.	Yönetim kurulunun sayısı ikiden az olmamak üzere 1/3 ü bağımsız üyelerden oluşmakta ve bu üyeler KYİ'nde belirtilen bağımsızlık şartlarını sağlamaktadırlar	Yönetim kurulunda bağımsız üye bulunmamaktadır	Yönetim kurulunda bulunan bağımsız üyelerin oranı toplam üyelerin 1/3 ünden azdır ve/veya bağımsız addedilen üyeler SPK'nın KYİ'nde yaptığı bağımsızlık tanımına uymamaktadır
(T) Tavsiye niteliği taşıyan ilke				