



YÖNETİM KURULLARININ ETKİNLİĞİNDE VEKALET KURAMININ ETKİSİ

Dr. Esra UYAR

ISBN: 978-625-8151-33-6

Ankara -2024

YÖNETİM KURULLARININ ETKİNLİĞİNDE VEKALET KURAMININ ETKİSİ

YAZAR

Dr. Esra UYAR

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Domaniç Hayme Ana Meslek
Yüksekokulu, Kütahya, Türkiye.

esra.uyar@dpu.edu.tr,

ORCID ID: 0000-0002-1264-7544

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13822887>



Copyright © 2024 by UBAK publishing house

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed or transmitted in any form or by

any means, including photocopying, recording or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial uses permitted by copyright law. UBAK International Academy of Sciences Association

Publishing House®

(The Licence Number of Publicator: 2018/42945)

E mail: ubakyayinevi@gmail.com

www.ubakyayinevi.org

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

UBAK Publishing House – 2024©

ISBN: 978-625-8151-33-6

September / 2024

Ankara / Turkey

ÖNSÖZ

Günümüz işletmeleri, yöneticiler, çalışanlar, hissedarlar, alacaklılar vb. birçok paydaşla ekip gücünün bütünleşmesi şeklinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Uzun bir süredir, bu tarafların ortak bir hedefe ve yönetime sahip olduğu düşünülmekte, ancak aslında bu bireyler arasında bir çıkar çatışması bulunmaktadır. Çıkar çatışması ve vekalet maliyeti, mülkiyetin kontrolden ayrılması, farklı risk tercihleri, bilgi asimetrisi ve ahlaki tehlikeler nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bu kitap, vekalet teorisinin teorik yönlerini ve bununla ilgili çeşitli konuları ele almakta ve işletmelerde vekalet ilişkisinden kaynaklanan vekalet maliyetlerini azaltan mekanizmalar hakkında literatürden bazı bilgi sunmaktadır. Literatür, güçlü mülkiyet kontrolü, yönetsel mülkiyet, bağımsız yönetim kurulu üyeleri gibi birçok çözüme atıfta bulunmuştur ve farklı denetim mekanizmaları vekalet ilişkisinden doğan çatışmaları ve maliyetini kontrol etmede yararlı olabilir. Bu kapsamda kitabın uygulayıcılara ve araştırmacılara vekalet sorununu anlama, analiz etme ve vekalet sorununu azaltmada yardımcı olacağına inanıyorum.

Dr. Esra UYAR

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
GİRİŞ	1
1. YETKİ DEVRİ	2
1.1. Yetki Devri Kavramı	2
1.2. Yetki Devrinde Bilgi Paylaşımı ve Etkin Yetki Devri	4
1.3. Yetki Devrinin Önündeki Engeller	6
2. VEKALET KURAMI	6
2.1. Vekalet Kuramı Yaklaşımları	9
2.1.1. Asil-Vekil İlişkisi	10
2.1.2. Pozitivist Yaklaşım	10
2.2. Vekalet Sorunları	11
2.2.1. Yöneticilerden Kaynaklanan Vekalet Sorunları	12
2.2.2. İşletme Sahiplerinden Kaynaklanan Vekalet Sorunları	13
2.2.3. Borç Verenlerden Kaynaklanan Vekalet Sorunları	14
2.3. Vekalet Maliyetleri	14
2.3.1. İzleme (Denetim) Maliyetleri	16
2.3.2. Güvence Sağlayıcı Anlaşma Maliyeti	17
2.3.3. Artık Maliyetler	17
3. KURUMSALLAŞMA	18

3.1.Kurumsallaşma Boyutları	19
3.1.1. Formalleşme	19
3.1.2. Profesyonelleşme	19
3.1.3. Şeffaflık (Hesap Verebilirlik)	20
3.1.4. Örgütsel Kültür Oluşturma.....	20
3.1.5. Tutarlılık	20
3.2.Kurumsallaşmanın Sonuçları	21
4. YÖNETİM KURULLARI.....	22
4.1.Yönetim Kurulu Kavramı	22
4.2.Yönetim Kurulu İşlevleri.....	23
4.3.Yönetim Kurulu Yapısı	24
4.3.1. Yönetim Kurulunun Büyüklüğü	24
4.3.2. Yönetim Kurulunun Bağımsız Üye Sayısı	25
4.3.3. Yönetim Kurulunun İş ile İlgili Çeşitliliği	28
5. YÖNETİM KURULLARININ ETKİNLİĞİNDE VEKALET KURAMININ ETKİSİ	26
6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	30
KAYNAKÇA.....	33

YÖNETİM KURULLARININ ETKİNLİĞİNDE VEKALET KURAMININ ETKİSİ

Dr. Esra UYAR

GİRİŞ

Vekalet ilişkisi, işletme sahiplerinin bir başkasına işleri yaptırmak için yönetsel yetkisini devretmesi ile oluşmaktadır. Yönetim yetkisinin devredilmesi ile işletmelerde bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar, vekalet kuramı kapsamında vekalet sorunları olarak incelenmektedir. Vekalet kuramı, Berle ve Means (1932) tarafından ele alınmış ve Jensen ve Meckling (1976) tarafından geliştirilmiştir (Çelik ve Bedük, 2014:44).

Vekalet kuramı, günümüz işletmelerinde büyümenin ve kurumsallaşmanın sonucunda ortaya çıkan vekalet ilişkilerini ve bu ilişkilerden kaynaklanan sorunları ele almakta ve yöneticilerin vekalet ilişkilerini teşhis edip ayırmaları, davranışsal belirsizliği anlamaları ve azaltmaları için yararlı bir araçtır.

Bu kitapta, öncelikle yetki devri, daha sonra işletmelerin kurumsallaşması ve yönetim yetkilerinin profesyonel yöneticilere devredilmesiyle asil (işletme sahipleri) ve vekil (yönetici) arasındaki çıkar çatışmalarından kaynaklanan vekalet sorunları ve yönetim kurullarının etkinliğinde vekalet kuramının etkisi teorik bağlamda ele alınmaktadır.

1. YETKİ DEVRİ

1.1. Yetki Devri Kavramı

İşletmelerde belirli birtakım amaçlara ulaşabilmek için belirli görevlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu görevlerin yerine getirilebilmesi, yönetimin ve dolayısıyla işletmelerin etkinliğini artırabilmek için yetkinin yöneticilerden istihdam ettiği astlara devredilmesi sürecidir (Eren, 2013:275). Gittikçe büyüyen işletmelerde artan iş hacmi, görevler ve sorumluluklar karşısında yöneticilerin yetki devri kullanması bir zorunluluk haline gelmiştir. Literatürde yetki devrine ilişkin farklı yaklaşımlar benimseyen vizyoner liderlik (Akar, 2020), katılımcı liderlik (Akar, 2022) gibi liderlik türlerine rastlamak mümkündür. Yetki devri, bir yöneticinin tek başına yapacağı işleri farklı kişilere devretmesidir. Yöneticiler yetki devri sayesinde örgütün stratejik öneme sahip işlerine daha fazla zaman ayırabilecektir. Ayrıca yetki devri çalışanların iş tatminini ve örgütsel özdeşleşme düzeylerini (Akar, 2024: 538) de artırabilir.

Yöneticinin yetki devri yaparken dikkat etmesi gereken bazı hususlar söz konusudur (Lyons, 2016:1).

- Yüksek performanslı bir çalışanın verilen yetkiyi acemilerden daha iyi idare edebileceğini bilmek
- Çalışanların görevi, ilişkileri, yetkiyi, hesap verebilirliği ve sonuçları açıkça anladığından emin olmak

- Kendi kendini yönlendirme için fırsatlar sağlamak ve çok fazla seçeneğin şaşırtıcı olacağını, çok az seçiminde inisiyatifleri engelleyebileceğini bilmek
- Etkiyi oldukça görünür kılmak, performansı ölçmek ve değerlendirmek ve çalışanın başardığını ve bir fark yarattığını bildiğinden emin olmak.

Yöneticiler yetki devri yaptıklarında, yüksek öncelikli görevleri yerine getirmek için daha fazla zamanları vardır. Yetki alan kişi görevleri tamamlar ve verimliliği artırır. Ayrıca yetki devrine çalışanın gönüllü olabilmesi ve motive olabilmesi için olumlu olmak ve görevin önemini anlamasına yardımcı olmak gerekmektedir (Lussier ve Achua, 2016:249). Bunların yanı sıra yetki devri ile çalışanların işletmelerini başarıya taşıyabilmek adına yenilikçi iş davranışları sergilemeleri ve işletmenin başarısına katkıda bulunmaları mümkündür (Akar ve Uyar, 2023).

Organizasyonlarda görevler insanlarla başarılmaktadır ve birlikte çalışmaya ve işbirliğine ihtiyaç vardır. Bu kapsamda yöneticinin yetkisini verimli kullanabilmesi ve başkalarının yapabileceği işleri yetki devriyle astlarına devretmelidir. Çalışanlarının becerilerini iyi bilen, onların yeteneklerini doğru şekilde yönetebilen yöneticiler, çalışanlarının performanslarında artış sağlayabilmeleri de mümkün olabilmektedir (Akar, 2023: 477). Yöneticiler sahip olduğu insan kaynağından etkin bir şekilde yararlanabilmek, yönetimin sağlıklı işleyebilmesi, etkinlik ve verimliliğin artırılması açısından yetki devrini

kullanarak iş süreçlerinde çalışanlara da karar verme hakkını tanıması gerekmektedir (Şakar, 2013:80).

“Yönetimde yetki tekelciliği ve merkeziyetçilik başarıyı engelleyen en büyük faktördür” (Aytürk, 2014:73). Günümüzde hızla artan rekabet ortamında ve hızla büyüyen işletmelerde yöneticinin stratejik öneme sahip olmayan işleri devretmemesi ve yönetimde merkeziyetçilik durumu yönetimi ve dolayısıyla örgütü başarısızlığa sürükleyecektir. Yetki devri, artan kurumsal verimliliği (Zie ve Bakalis, 2007: 286); gelişmiş yetenek, bilgi ve bağlılığı; çalışanlarda öz güven, saygı ve inanç oluşturmayı; faaliyetler ve kararlar üzerinde kontrolü sağlayan faktörlerden biridir (Mohammadi vd., 2016: 111). Çalışanlar kendilerine yetki verilmesi dolayısıyla sahip oldukları işlerini daha fazla benimseyebilecek, motivasyonları artacak, işleri kendileri için daha anlamlı bir hal alacak ve performansları da artacaktır (Akar ve Bekar, 2022). Bu bağlamda yetki devrinin amacı, büyüyen işletmelerde ve sürekli değişen ortamda örgütteki tüm birimlere bir bütün olarak yönetsel güç kazandırmak ve bunun sonucunda örgütün bir bütün olarak işletme amaçları gerçekleştirmede etkili olabilmesi ve örgütün başarıya ulaşmasıdır.

1.2. Yetki Devrinde Bilgi Paylaşımı ve Etkin Yetki Devri

Yönetsel bilgi, işletmelerin belirli amaçlara ulaşabilmesi ve işletmelerde doğru kararlar alınabilmesine yardımcı olan önemli bir unsurdur (Şimşek ve Çelik, 2013:239). Yetki devrinde sorumluluk hala yöneticide olduğu için yöneticiler yetkiyi devrettikten sonra yetki devrettiği kişilerle kesinlikle iletişimini koparmamalı, bütün

sorunlardan ve sonuçlardan haberdar olabilmek için yöneticinin astlarını kendisini bilgilendirmeleri için teşvik etmesi gerekmektedir.

Yetki devrinin etkin bir şekilde yapılabilmesi için (Koçak, Turan ve Aydoğdu, 2012:120);

- İşi yapabilecek yeteneği olmayan bir kişiye yetki devredilmemelidir.
- Yetkiyi devreden ve devralanın durumun gereklerinin bilincinde olmaları gerekmektedir.
- Etkili yetki devri için yöneticinin hangi yetkileri devredip hangilerini devretmemesi gerektiğini bilmesi gerekir.
- Yöneticinin yetkiyi devrettiği bireyi ve hangi yetkiyi devrettiğini herkese duyurmalıdır.
- Devredilen görevin tamamlanabilmesi için yönetici kontrol mekanizmasını çalıştırmalı ve geri besleme yapmalıdır.
- Görev tamamlanıncaya kadar veya yetki elinden alınıncaya kadar çalışan bu yetkiyi taşımalıdır ve gerektiğinde hesap vermelidir.
- Tüm bu verilen yetkilere rağmen sorumluluk hala yöneticidedir.

Yetki devrinde bilgi paylaşımı son derece önemlidir ve bu bağlamda yetersiz iletişim yöneticinin bilgiye ulaşımını engelleyecek ve alınacak kararların kalitesini olumsuz etkileyebilecektir. Bu nedenle yetki devrinde haberleşme kanallarının devamlı olarak aktif bir şekilde kullanılması önerilmektedir.

1.3. Yetki Devrinin Önündeki Engeller

Görev ve yetki devrinin gerektiği durumlarda iki taraf arasında güven vurgulanması gereken en önemli unsurdur. Görevin tam niteliği, otorite ve hesap verebilirlik sınırları, son teslim tarihleri, diğer görevlerle ilişkiler ve kaynaklar ile ilgili sorunların netleştirilmesi başarılı temsil etme süreci için önemlidir (Bell ve Bodie, 2012:95).

Yetki devrinin önündeki en büyük engel yöneticilerin çalışanların devredilen işleri yerine getirmek konusunda başarısız olacağını düşünmeleridir (Lussier ve Achua, 2016:250). Belirsizlik konusunda daha hoşgörülü yöneticiler daha iyi bir yetki devredicisi iken, çalışanların yetersiz olduğunu düşünen, en iyisini ben yaparım düşüncesinde olan ya da çalışanların kendilerinden daha etkili iş yapabileceğinden endişe duyup onları kendisine rakip olarak gören yöneticiler yetki devretmekten kaçınır (Koçak, Turan ve Aydoğdu, 2012:120). Ayrıca, astın kendine güvenmemesi ve eleştirilmekten korkması, sorumluluk almaktan kaçması, yeterli bilgi ve kaynağa sahip olmadığını düşünmesi de yetki devredilen yönetici tarafından kaynaklanan sorunlardır (Şakar, 2013:85).

2. VEKALET KURAMI

Vekalet kuramı genel olarak kökenini iktisat biliminden alan fakat daha sonra birçok farklı alandaki araştırmacılar tarafından da kullanılan bir teoridir. Vekalet teorisi ilk olarak, Jensen ve Meckling (1976) tarafından ele alınmıştır ve Jensen ve Meckling vekalet kuramını işlerin yapılabilmesi için karar verme yetkisinin sözleşme yoluyla başkalarına devredilmesi olarak açıklanmıştır (Jensen ve Meckling, 1976:310).

“1983 yılında Fama ve Jensen tarafından geliştirilmiş “örgütsel ekonomi” olarak adlandırılan bir alanın öne sürdüğü yaklaşımdır.” (Saruhan, 2012:35). Vekalet kuramı, hissedarlar ile yöneticiler arasındaki çıkarların yanlış hizalanmasının vekalet sorunlarına yol açabileceğini yani yöneticilerin hissedarlardan ziyade kendi çıkarlarına yönelik faaliyette bulunduğunu öngörmektedir (Chen, Lu ve Sougiannis, 2012:252). Genel anlamda, vekalet teorisinin alanı, işbirlikçi davranışta bulunan ancak farklı hedefleri ve riske karşı farklı tutumları olan bir müdür ve bir temsilcinin temel temsilcilik yapısını yansıtan ilişkilerdir (Eisenhardt, 1989: 59). Vekalet ilişkisinin öğelerini gösteren Tablo-1 aşağıda verilmiştir.

Tablo 1: Vekalet Teorisine Genel Bakış

Anahtar Düşünce	Asil-vekil ilişkileri, bilginin ve risk taşıyan maliyetlerin etkin bir şekilde organize edilmesini yansıtmalıdır.
Analiz Birimi	Asil ve vekil arasındaki ilişki
İnsan Varsayımları	Kişisel çıkar Sınırlı rasyonellik Riskten kaçınma
Örgütsel Varsayımları	Katılımcılar arasında kısmi hedef çatışması Etkinlik kriteri olarak verimlilik Sahip ve temsilci arasındaki bilgi asimetrisi
Bilgi Varsayımı	Satın alınabilir bir meta olarak bilgi
Sözleşme Sorunları	Ahlaki tehlike ve ters seçim Risk paylaşımı
Problem Alanı	Sahip ve temsilcinin kısmen farklı hedeflere ve risk tercihlerine sahip olduğu ilişkiler (örneğin, tazminat, düzenleme, liderlik, izlenim yönetimi, ihbarcılık, dikey entegrasyon, transfer fiyatlandırması)

Kaynak: Eisenhardt, 1989: 59

Amaçları ve çıkarları farklı bireylerin birbirleriyle ortak bir amaç için yardımlaşması durumunda ortaya çıkabilecek sorunları inceleyen vekalet kuramında vekalet veren (asil) ve yöneticiler (vekil) olmak üzere iki taraf bulunmaktadır (Arslantaş ve Fındıklı, 2010:259). Vekalet kuramı, vekalet veren ile vekil arasındaki sözleşmeyle ortaya çıkan ve tarafların yardımlaşması durumunda bireysel çıkarlar sebebiyle ortaya çıkan birtakım sorunları ve bu sorunlar sonucunda ortaya çıkan maliyetleri ele almak ve düzeltici bir takım önlemlerle bu sorunları azaltmayı amaçlamaktadır (Çelik ve Bedük, 2014:44). “Asil-vekil modellerini Berle ve Means’ın (1932) örgütlerde ortaklar ve yöneticilerin çıkarlarının çatıştığına yönelik gözlemlerine dayandırmak mümkündür.” (Oğuz, 2015:210). Vekalet kuramı, işletme sahiplerinin ve yöneticilerin ayrılmasından dolayı işletmelerde karşılaşılan sorunlara ve bunların azaltılmasına odaklanmaktadır (Panda ve Leepsa, 2017:76). Ayrıca yönetimin profesyonel yöneticilere geçmeye başlaması ile birlikte çıkarları farklı iki tarafın yardımlaşması olarak ortaya çıkan vekalet ilişkisinde, örgütlerin performansının kontrolü de önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2018:373). Bir temsilcinin bir firmayı yönetmesi ve bir müvekkilin adına kararlar alması için sözleşme yaptığı böyle bir durumda, taraflar arasında bilgi asimetrisi yaygındır. Bu bilgi asimetrisi, vekilin bilgi avantajını firmanın ve sahibinin yararına kullanmaktan ziyade kendi avantajı için kullanmaya karar vermesi durumunda endişe verici olabilir (Van Osnabrugge, 2000: 93). Vekalet teorisi, meydana gelen ekonomik risk paylaşımına dayanmaktadır. Vekalet sorununun özünde vekili, vekalet verenin çıkarlarına en uygun şekilde davranmamaya teşvik edebilecek

olan kişisel çıkar davranışı endişesi vardır (Bendickson ve Liguori, 2016:440).

Vekalet ilişkisinde işletme ortaklarının (asil), profesyonel yöneticiye veya yöneticilere (vekil) işletme adına yapılacak işleri yapmaları için yetki vermesi söz konusudur. Bu ilişkide, vekalet veren (asil), vekilin işletme ortaklarının çıkarlarına göre hareket etmesini ister. Fakat vekilin de kendi menfaatini düşüneceği beklenir ve vekilin çıkarlarına uygun bir şekilde davranmayabilir. Vekalet sorunları da bu çıkar çatışması temelinde doğmuştur. Yönetim süreçlerinin ve faaliyetlerinin başarılı bir şekilde uygulanması dinamik sözleşme ilişkisi yoluyla temsilciye özgü koşulların karşılanmasıyla sağlanabilmektedir. Bu anlamda vekalet teorisi yöneticilerin teşvik, bilgi paylaşımı ve hedef uyumu etrafında uyarlanabilir önlemler olarak sözleşme karar alma süreçlerine sosyal, ekonomik, politik ve davranışsal yönleri dahil etmelerine yardımcı olabilmektedir (Fayezi, O’Loughlin ve Zutshi, 2012: 566).

2.1. Vekalet Kuramı Yaklaşımları

Aşağıda açıklanacak olan iki yaklaşımda aslında asil ve vekil arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Aralarındaki temel fark istatistiksel verilerin kullanım derecesi ve temel alınan değişkenlerdir (Aksoy, 2010:45). Bu yaklaşımların ikisi de vekalet maliyetlerini minimize etmek için kontrol mekanizmaları, teşvikler, motivasyon, ilişki ve diğer sosyal kontrol sistemlerini içermektedir (Top ve Öge, 2012:67). Her iki yaklaşım da vekalet kuramının açıklanmasında önem arz etmektedir.

2.1.1. Asil-Vekil İlişkisi

Asil-vekil yaklaşımı daha çok ölçülebilir ve matematiksel varsayımlara dayanmaktadır. Asil-vekil yaklaşımı, bilgi sağlama, belirsizlik ve riskten kaçınma gibi bazı unsurların etkisi altında asil ile vekil arasında en etkili olabilecek sözleşmeyi bulmaya odaklanır (Meydan ve Çetin, 2017:165). Kontrolü yönetsel anlamda profesyonel yöneticilere (vekil) devreden işletme sahiplerinin (asil) amacı etkili ve verimli bir yönetimin yanında örgütün karlı bir yapıya sahip olabilmesidir. Asil-vekil arasındaki ilişkide de homo economicus (akılcı insan) varsayımına dayanan ve kendi çıkarlarını en üst seviyeye çıkarmaya çalışan asil ve vekilin çıkar çatışmaları mevcuttur. Ayrıca, vekilin asilden daha fazla bilgiye sahip olması (ters seçim) ve bu bilgiyi vekilin kendi çıkarları doğrultusunda kullanması (ahlaki tehlike) veya asile yanlış bilgi sağlaması ve son olarak da riskten kaçınma konusunda asil ve vekilin kendi çıkarlarına göre hareket etmesi yine asil-vekil ilişkisinde sorunlara yol açacaktır (Ekinci, 2017:75; Kurt, 2012:10; Soylu ve diğ., 2018:91). Bu nedenlerle asil vekil yaklaşımı, asil ile vekil arasındaki sözleşmenin davranış odaklı bir şekilde belirlenmesine ve vekilin davranış sonuçlarına göre ödüllendirilmesine dayanmaktadır.

2.1.2. Pozitivist Yaklaşım

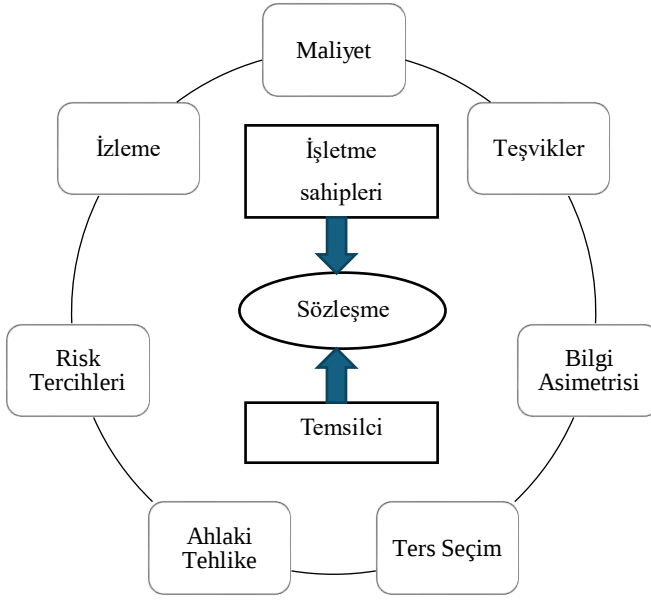
Pozitivist yaklaşım, öncelikle büyük şirketlerdeki yönetim mekanizmalarına vurgu yapmışlardır. Hissedar çıkarlarını korumak, vekalet maliyetlerini en aza indirmek ve asil-vekil çıkar uyumunu sağlamak için vekalet teorisyenleri çeşitli yönetim mekanizmaları önermektedir (Davis, Schoorman ve Donaldson, 1997: 23). Pozitivist

yaklaşım büyük örgütlerde daha büyük işbirliği ve daha spesifik asil ile vekil ilişkisi üzerinde durmuştur (Meydan ve Çetin, 2017:163). Pozitivist yaklaşım, vekalet ilişkisinde olabileceği öngörülen bireysel çıkar çatışmasından dolayı vekilin kendi çıkarları doğrultusunda davranmasını engelleyen kontrol sistemi geliştirme konusuna odaklanmıştır (Koçel, 2018:373). Vekilin kendi kendine hizmet etme davranışını sınırlayan kritik yönetim mekanizmaları oluşturmaya yönelik yaklaşım benimsemiştir (Bendickson ve Liguori, 2016: 441). Pozitivist yaklaşıma göre vekilin suistimalci davranışları bu sistemle kontrol edilerek önlenilebilecektir.

2.2. Vekalet Sorunları

Vekalet sorunları, işletme sahiplerinin bir başkasını kendisi adına faaliyetleri yürütmesi ve karar vermesi için işe almasıyla ortaya çıkan çıkar çatışmalarından kaynaklanmaktadır.

Vekalet teorisinin odak noktası, yöneticinin (vekil) özellikle çıkarları asille (işletme sahipleri) çatışırsa fırsatçı davranacağı varsayımlarından ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda benzer çıkarların peşinde koşmak bu iki taraf arasında her zaman belirgin değildir ve bu da vekalet sorunlarının ortaya çıkmasına neden olur (Bendickson vd., 2016: 176). Literatürde her vekalet ilişkisinde ortaya çıkabilecek olası vekalet sorunlarının olduğunu öne süren çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Tassadaq ve Malik, 2015; Carnegie ve O'Connell, 2014). Aşağıda Şekil-1, vekalet teorisindeki sorunları göstermektedir.



Şekil 1: Vekalet Teorisindeki Sorunlar

Kaynak: Murthy, 2007: 433.

2.2.1. Yöneticilerden Kaynaklanan Vekalet Sorunları

Vekalet teorisine göre işletmelerin büyümesiyle birlikte işletme sahipleri yönetimi profesyonel yöneticilere bırakarak işletme üzerindeki kontrollerini kaybedebilmektedir. Bu durumda belli bir ücretle yönetim görevini üstlenen profesyonel yöneticiler örgüt çıkarları yerine kendi çıkarlarını ön plana alan davranışları söz konusu olabilmektedir (Boshkoska, 2015:205).

Yönetici, işletme sahiplerine işletmenin finansal durumuyla ilgili yanlış bilgiler aktararak finansal raporlarda şirketin durumunu olduğundan daha iyi veya daha kötü gösterebilir ve yanlış yönlendirebilir. Yöneticilerin şirketin durumunu olduğundan daha iyi göstermesinin

sebeplerinden biri başarısızlıklarının anlaşılmaması ve işlerini kaybetme korkusundan kaynaklanmakta iken bir diğeri ise, bir kredi talebi olduğunda krediyi sağlayabilmektir (Mengi, 2013:102).

Yönetici, işletme değerini artırmak yerine işletme kaynaklarını gereksiz ve dengesiz bir şekilde (örneğin aşırı lüks tüketime yönelmek vb.) kullanma davranışı gösterebilir. Yönetici (vekil), işler kötü gittiğinde riske girip işini kaybetmek istememesi sebebiyle getirisi fazla olmayan ve daha az riskli yatırım kararları almaya çalışırken hissedarlar (asil) yüksek getiri sağlayacak yatırımların yapılmasını isterler. Bu durumda da riske yönelik düşüncelerin farklılığından kaynaklanan sorunlar ortaya çıkacaktır (Karaoğlu ve Saruhan, 2018: 115).

2.2.2. İşletme Sahiplerinden Kaynaklanan Vekalet Sorunları

İşletme sahiplerinden kaynaklanan vekalet sorunları, işletme yöneticileri ve borç verenlerin zararlarına sonuçlanan sorunlardır (Gök ve Bedük, 2014:439). İşletmenin zararına kar payı ödenmesi, yöneticilerin haklarının (maaş ve imtiyazların) sınırlandırılması sonucunda yöneticilerin performanslarının azalması, işletme sahiplerinin karlı yatırım projelerine, proje sonunda elde edilecek nakit akışlarının tahvil sahiplerine borç ödemesi olarak ve yeni hisse senedi sahiplerine kar payı ödemesi olarak dağıtılacağı düşüncesi sebebiyle onay vermemesi ve yüksek getirili-yüksek riskli yatırımlar yerine düşük riskli-düşük getirili yatırımları tercih etmesidir (Gök ve Bedük, 2014:439; Karaoğlu ve Saruhan, 2018:115).

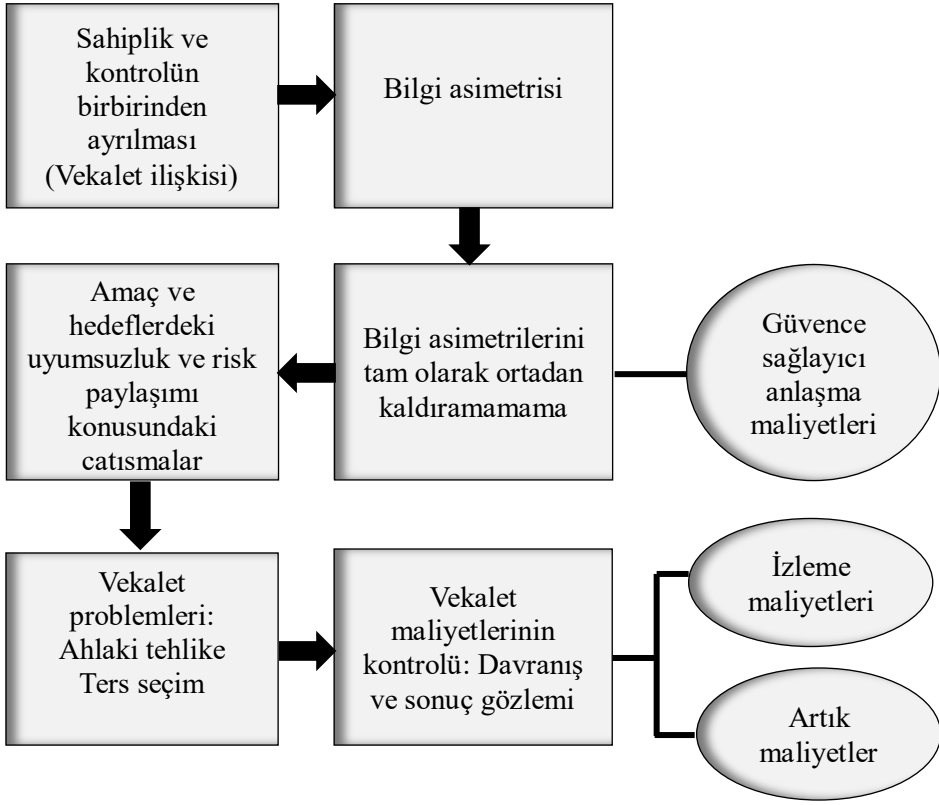
2.2.3. Borç Verenlerden Kaynaklanan Vekalet Sorunları

İşletmelere fon sağlayan kreditorler ve tahvil sahipleri işletmelere borç veren kuruluşlardır. Borç verenler tarafından borç kontratlarına konulan bazı şartlarla yöneticilerin haklarının azaltılması, kar payı ödenmesi konusunda sınırlamalar getirmesi (temettü ödemeleri tahvillerin değerini düşürür), pozitif getiri sağlayan yatırımlara gidilememesi, borç verenlerin alacaklarını firma mallarıyla almaya çalışmasıyla örgütün tasfiyesi durumu, yöneticilerin ve hissedarların karlarının olumsuz yönde etkilenmesine ve firma değerinin düşmesine sebep olabilecektir (Ayrıçay ve Kalkan, 2013:163; Öner, 2018:9; Kurt, 2012:18).

2.3. Vekalet Maliyetleri

Acente maliyetleri, mülkiyet ve kontrolün ayrılması ve yöneticilerin ve hissedarların çıkarlarının uyumsuzluğu nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Jensen ve Meckling, 1976: 311). Temsilciler (yöneticiler) hissedarların pahasına kendi çıkarlarını gözettiğinde, bir firmada vekalet maliyetleri ortaya çıkmaktadır (Uğurlu, 2000: 566). Yöneticiler, hissedarların servetini maksimize etmek yerine şirketlerin kaynaklarını kendi çıkarları için kullanmaya çalıştıklarında vekalet maliyetleri ortaya çıkmaktadır (Ain vd., 2021: 1606).

Vekalet maliyetleri; denetim maliyetleri, güvence sağlayan anlaşma maliyeti ve artık maliyetlerdir. Bu maliyetlerin hepsi örgütün piyasa değerinin düşmesine neden olur (Çoban, 2018:12). Vekalet ilişkisinin maliyete etkisi aşağıdaki Şekil 2’de gösterilmektedir.



2: Vekalet İlişkisinin Maliyete Etkileri

Kaynak: Van Osnabrugge, 2000: 96.

Asillerin izleme harcamalarının, teminat harcamalarının ve kalan herhangi bir kalıntı kaybın toplamı vekalet maliyeti olarak tanımlanmaktadır (Hill ve Jones, 1992:132). Vekalet maliyetleri, işletme yöneticilerinin çıkarları işletme sahiplerinin çıkarları ile uyumlu olmadığında ortaya çıkar ve işte ayrıcalıkları tercih etme, kaçınma ve hissedarların servetini azaltan kişisel çıkarlara dayalı ve sağlam kararlar alma şeklini almaktadır (Ang, Cole ve Wuh Lin, 2000: 83). Vekalet ilişkilerinde, tipik olarak, işletme sahipleri vekalet

maliyetlerini en aza indirmeye çalışacaktır, örneğin, vekillerin (yöneticilerin) davranışını belirlemek, ödüllendirmek, izlemek ve denetlemek, yöneticiler (vekiller) ise ödülleri en üst düzeye çıkarmak ve işletme sahiplerinin kontrolünü azaltmak için çalışacaktır (Fleisher, 1991: 120-123).

2.3.1. İzleme (Denetim) Maliyetleri

İzleme maliyetleri, yöneticilerin denetlenmesine yönelik maliyetlerdir. Yöneticilerin örgütün faydasını maksimize etmek için mümkün olan herşeyi yapmasını sağlamak için katlanılan maliyettir (Shao ve Wang, 2018:227). Bir asil ile bir vekil arasında asimetrik bilgi mevcut olduğunda, yani vekil asilden daha fazla bilgi sahibi olduğunda, bilgi açısından zengin taraf fırsatçı bir şekilde kendi çıkarını gözeterek, diğer tarafın çıkarları tersine hareket edebilmektedir (Parker vd., 2018: 244). İşletme sahiplerince seçilen yönetim kurulunun yöneticilerin görevlerini yerine getirip getirmediğinin denetlenmesi, işletme sahiplerinin yöneticiyi değerlendirme noktasında bilgi asimetrisi olması durumunda değerlendirme için uzman denetçilere ödenen ücretler işletme sahipleri için bir maliyet unsurudur ve yöneticilerin de hazırladıkları performans raporlarına harcadıkları zaman yöneticiler için bir izleme maliyeti oluşturacaktır (Karaoğlu ve Saruhan, 2018:117; Ayırcay ve Kalkan, 2013:164; Ercan ve Sığırı, 2018:209). Vekalet teorisi, yöneticilerin işletme sahiplerinden daha fazla bilgiye sahip olduğu ve bu bilgi asimetrisinin işletme sahiplerinin çıkarlarının vekiller tarafından uygun şekilde karşılanıp karşılanmadığını etkili bir

şekilde izleme yeteneklerini olumsuz etkilediği varsayımına dayanmaktadır (Adams, 1994: 8).

2.3.2. Güvence Sağlayıcı Anlaşma Maliyetleri

İşletme sahiplerinin (asil) yöneticilerin (vekil) kendi çıkarlarına göre eylemlerde bulunmalarını engelleyecek ve örgütün yararına hareket etmesini sağlayacak kontrol sistemleri kurması, yöneticinin işletme sahiplerine zarar vermeyeceğine, eğer girerse sonucunu tazmin etmeye dair garanti vermesi ve mali tabloları denetimden geçirteceğine kontratlar yapması güvence sağlayan anlaşma maliyetleridir (Kobal ve Ataman, 2018:191; Kurt, 2012:20). Asil ile vekil arasındaki bireysel çıkar çatışmalarının önüne geçebilmek için işletme sahipleri teşvik edici sözleşmeler imzalayarak yöneticileri hissedar yapabilir ve bu maliyetlerin önüne geçmeye çalışabilir (Zengin ve Altıok Yılmaz, 2017:687).

2.3.3. Artık Maliyetler

Vekalet kuramına göre, vekillerin kendi çıkarlarına göre eylemlerde bulunabileceği bilinmektedir. Bu kapsamda vekiller kendi ofisleri için lüks harcamalar yapabilir ve kendi konumu sarsabilecek fakat örgüte yüksek getirisi olacak bazı yeni proje fırsatlarından ya da yeni teknolojiden uzak durabilirler. Bu durumda artık maliyetler söz konusu olacaktır (Wasti, 2013:113). Yöneticinin, örgütün değerini artıracak ve örgüte rekabet avantajı sağlayabilecek karlı yatırım fırsatlarını değerlendirmemesi artık kayıplar olarak bilinmekte, denetim

sistemlerine ve güvence sağlayan anlaşmalara rağmen önlenemeyen fırsat maliyetleridir.

3. KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma, işletmelerin kişilerden bağımsız olarak kurallara ve standartlara sahip olması ve değişen çevre koşullarının takip edilmesi ve çevreye uygun örgüt yapısının kurulması ve örgüte kişilerden bağımsız bir kimlik kazandırma sürecidir. Yani organizasyonların kurum haline geldiği süreçtir (Cevher, 2014:588). “Kurumsallaşma, işletmelerde sistem oluşturmakla başlar.” (Koçel, 2018:376). Kurumsallaşmada temel olan şey, bireylerin ve grupların kendilerine ait iş yapma usullerinden bağımsızlaşmak ve organizasyonun kendi iş yapma usul ve süreçlerinin oluşturulmasıdır (Aylan ve Koç, 2017:566). Kurumsallaşma, insanlar tarafından oluşturulmuş fakat daha sonra kendisini oluşturan insanlardan bağımsız olarak nesnel bir gerçeklik olarak kabul edilen kural sistemleridir. Nesnellik eylemlerin ortak yapılara ilişkin anlayışını değiştirmeden herkes tarafından tekrarlanabildiği zaman elde edilir ve bu da eylemlerin biçimsel yapılara bağlı olduğunu ve dolayısıyla bireylere ve durumlara bağlı olmadığı anlamına gelir (Li, 2017:522).

Kurumsallaşma, yönetimde etkinliği ve verimliliği ön planda tutan kararlarda ve sorumluluklarda bireysellikten ve merkeziyetçilikten uzaklaşan, sürekli gelişen rekabet ortamında işletmelerin bireylerden bağımsız bir şekilde uzun süre ayakta kalabilmesine yönelik yönetsel çabalardır ve örgütün zamanla kendine has mitlerini yansıtan bir süreçtir (Büte, 2010:7). Kurumsallaşan örgütler, çevreyi yakından takip

ederek çevreye uyum sağlar ve sonrasında kurumda yerleşen kurallar ve değerlerle çevresini etkileyerek örgütteki işleyişi bireysel yargılardan uzak tutar, örgütün tüm çalışanları ile birlikte yöneticileri de bağlayan bu kurallar ve değerlerle bireylerden bağımsız bir örgüt varlığını sağlar (Çakır ve Bedük, 2013:85).

3.1. Kurumsallaşma Boyutları

Kurumsallaşmayı oluşturan unsurlar formalleşme (biçimselleşme), profesyonelleşme (uzmanlaşma), şeffaflık (hesap verebilirlik), örgütsel kültür oluşturma ve tutarlılıktır.

3.1.1. Formalleşme

Yönetimsel eylem ve karar ve kuralların yazılı olarak organize edilmesi ve kaydedilmesidir. Kural ve prosedürler söz konusudur. Örgütte yapılacak eylemlerin kim tarafından ne şekilde yapılacağı bellidir ve yazılı bir şekilde kurallara bağlanmıştır. Bu şekilde belirsizlikler ortadan kalkmıştır (Özkoç ve Kemer, 2017:570; Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013:43; Nişancı ve diğ., 2015:180).

3.1.2. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme, yönetimde profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesidir ve örgütlerin kurumsallaşabilmesi, kuralların ve prosedürlerin belirlenmesi ve bunların örgüt kültürü haline getirilip örgütteki tüm bireylerin benimsemesi dışında ayrıca bu profesyonel yöneticilere güvenmektir (Demir ve Sezgin, 2014:711).

3.1.3. Şeffaflık (Hesap verebilirlik)

Şeffaflık, yönetimin, yaptıkları işlerle ilgili başka otoritelere (tüm menfaat gruplarına) karşı açıklamada bulunması ve hakların korunmasını ifade eder. Yönetim sorumluluğunu devredenlere, belirlenen amaçlara ulaşmak için hangi yöntemlerin kullanıldığı, hangi aşamada olduğu vb. konularda yöneticilerin hesap vermesidir. Yönetim kurullarında yöneticinin sorumluluklarını öngörüldüğü şekilde yerine getirip getirmediğinin denetlenmesine imkan verir (Önen ve Yıldırım, 2015:123; Hoştut, 2015:58; İşçi, Taştan ve Kozal, 2013:65).

3.1.4. Örgütsel Kültür Oluşturma

Örgütsel kültür oluşturma ya da diğer bir ifadeyle örgütsel güç oluşturma, kurum kültürünün kabullenilme düzeyi ve örgütteki bireyler tarafından yaygın olarak paylaşılmasıdır (Başar, 2017:181; Zencir ve Kozak, 2014:8). Örgütün değerleri ve normları ne kadar çok kişi tarafından benimsenirse örgütsel güç o kadar artacaktır.

3.1.5. Tutarlılık

Belirsizlik durumlarının en aza indirilmesidir. İşletme hedefleri ile faaliyetlerinin uyumlu olması ve çevreye karşı verdiği sözleri tutmasıdır. Hem iç hem de dış çevreye karşı tutarlı davranışlar sergilenmesi ve tutarlı kararlar alınmasıdır (Özkoç ve Kemer, 2017:570). İşletme stratejilerinin davranışlarla tutarlı olması işletmenin performanslarını artırmaktadır.

3.2. Kurumsallaşmanın Sonuçları

Kurumsallaşmayla birlikte işletmeler güçlü bir yapı ile yenileşmeye açık sistemler oluşturur ve yönetim fonksiyonlarını daha etkin bir şekilde yerine getirirler (Genç, Okay ve İyigün, 2014:92). Kurumsallaşma, işletmelerin diğer işletmelerden farklı bir yapıya sahip olabilmesi ve varlığının devamlılığını sağlayabilmesi için hayati bir öneme sahiptir. İşletmelerin çevreyi sürekli izleyen açık sistemlere dönüşmesi, değişen ve gelişen çevreye uyum sağlayabilmesi ve bireylerden bağımsız bir yapı oluşturarak uzun süre varlığını devam ettirebilmesini sağlamaktadır (Bursalı, 2018:508).

Kurumsallaşma ile birlikte karar alma mekanizmalarında profesyonel kişilerin olmasıyla daha tarafsız ve sistemli kararlar alınabilir; personeller eğitim, tecrübe ve liyakata göre değerlendirilebilir; denetim daha etkin bir şekilde yapılabilir; rekabet avantajı elde edilebilir; çevreyle sürekli etkileşimle birlikte değişimler ve yenilikler takip edilebilir ve stratejik kararlarda etkinlik artırılabilir (Hacıhasanoğlu ve Erdoğan, 2019:83).

İşletmelerin iş yapma usulleri açısından başka işletmelerden farklılaşmasını ve işletmelere çevreyle etkileşimleri sayesinde bir uyum ve değer sağlayan kurumsallaşma süreci, işletmenin çevre tarafından tanınması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması anlamına gelmektedir (Çelikkol, 2019:1147). Kurumsallaşma, önceden belirlenmiş kural ve ilkeleri sağladığından insan kaynakları açısından düşündüğümüzde işinde uzman kişilerin işe alınmasını sağlar ve bu sayede örgütün ömrünün bireylerden bağımsız olmasını sağlar.

Kurumsallaşma, çalışanların örgüte olan güvenini artırır. Fakat bazen çalışanlar tarafından kurumsallaşmanın çok sık bir kısmı kurumsallaşma olarak algılanmakta ve kurumsallaşmanın sistemi oluşturan parçalardan oluşan bir bütün olduğu tam olarak algılanmamaktadır. Bu nedenle çalışanlara kurallar ve prosedürler, yapılan değişiklikler tam olarak ifade edilmeli ve yapılan uygulamaların sebepleri ve sonuçları hakkında çalışanlar bilgilendirilmelidir (Yazıcı, 2018:22).

Bu açılardan bakıldığında kurumsallaşma, örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmakta ve hem örgüt içindeki bireylerde hem de piyasada işletmelerin güvenilirliğini sağlamaktadır.

4. YÖNETİM KURULLARI

4.1. Yönetim Kurulu Kavramı

Yönetim kurulu, “kanun ve esas sözleşme uyarınca genel kurulun yetkisinde bırakılmış bulunanlar dışında, şirketin işletme konusunun gerçekleştirilmesi için gerekli olan her çeşit iş ve işlemler hakkında karar almaya yetkilidir” (TTK m. 374). Yönetim kurulları sınırsız karar verme yetkisinin hiç kimseye tek başına verilmemesi yönünde önlemler alır ve yönetim kurullarının etkinliğinin artırılması ve bağımsız olarak çalışılmasını sağlamaya çalışır ve bu kapsamda şirket yönetimi üzerinde denetim sağlanmasının önemine işaret eder (Demirel, 2017:219).

İşletme sahipleri tarafından işletmeyi yönetmek ve yetki verilen vekili kontrol etmek üzere görevlendirilen yönetim kurulları belirledikleri

stratejiler ile işletmelerin etkinliğini, performansını ve sürekliliğini etkilemektedir (Kılıç, 2014:34; Okan, Sarı ve Nas, 2014:40). Yönetim kurulları, işletme sahipleri ile yöneticiler arasındaki bağı oluşturan en önemli unsurdur ve hem işletmelerin geleceğini etkileyecek stratejik kararların alınmasında hem de işletme içindeki işleyişi denetleme konusunda işletmeler için önemli bir konuma sahiptir (Gökçen, Sözüer ve Arslantaş, 2012:78). Bir örgütün yönetim seviyesi örgütün ne kadar iyi performans gösterdiği konusunda belirleyici bir rol oynamaktadır. Fakat örgütün verimliliği ve performansı üzerinde denetleme mekanizmaları daha fazla etkili olmaktadır (Chiang ve Lin, 2011:15). Bu bağlamda işletmeler için yönetim kurulunun seçimi performansı ve işletmelerin varlığını sürdürebilmesi açısından son derece önemlidir.

4.2. Yönetim Kurulu İşlevleri

Yönetim kurulunun yöneticileri izleme ve kontrol etme, yöneticilere bilgi ve danışmanlık sağlama ve şirketi dış çevreye bağlama gibi işlevleri vardır (Carter ve diğ., 2010: 398). Yöneticileri izleme ve kontrol etme işlevinde yönetim kurulu; üst düzey yöneticilerin kararlarını denetlemekte, örgütün stratejik faaliyetlerinin sınırlarını belirleme ve stratejik kararların başarısını değerlendirme (Turan ve Bayyurt, 2013:31) ve örgüt ile yönetici çıkarlarının çatıştığı noktaları analiz ederek önlemler alma örgütün verimliliğini sağlama, yöneticilerin performanslarını değerlendirme ve ücretlerini belirleme ve gerektiğinde değiştirme görevini üstlenmektedir (Demirel, 2017:221). Şirketin devamlılığını ve gelişmesini sağlamak için denetim yapılması büyük önem taşımaktadır. Şirketin verimliliğini

değerlendirmek ve sonuçta verimsiz işlemleri tespit etmek ve durdurmak, aynı zamanda varlıkları ve sermayeyi korumak için yardımcı olur (Boshkoska, 2015:206). Bilgi sağlama ve danışmanlık yapma işlevinde yönetim kurulları işletmenin stratejik kararlarında yol gösterici rol oynamakta ve danışmanlık yapmaktadır (Demirel, 2017:221). Örgütü dış çevreye bağlama rolünde ise yönetim kurulları örgüt için önemli olan kaynakları tedarik etme ve örgüt ile çeşitli gruplar arasındaki iletişimde aracı rol oynama, işletmenin meşruiyetini sağlama ve dış ilişkileri kolaylaştırmak gibi işlevleri yerine getirmektedir (Kobal ve Ataman, 2018:192).

4.3. Yönetim Kurulu Yapısı

4.3.1. Yönetim Kurulunun Büyüklüğü

Yönetim kurulu büyüklüğü yönetim kurulunda yer alan üye sayısını ifade etmektedir ve vekalet kuramına göre yönetim kurullarının büyüklüğü üst yönetimin daha rahat izlenmesini sağlar. Yönetim kurulu büyüklüğü CEO'nun yönetim kurulunu etkisi altına almasını zorlaştırır (Kobal ve Ataman, 2018:192; Karaoğlu, 2016:66). Vekalet teorisine göre yine de yönetim kurullarının etkin çalışabilmesi için üye sayısının (büyüklüğünün) bir üst sınırı olmalı ve ortalama sekiz civarı olması tavsiye edilmektedir. Çünkü çok fazla üye sayısı da yönetim kurullarında iletişim sorunlarına yol açacağı ve karar almada hantallaşacağı ve yönetim kurulunun izlenmesini ve etkinliğini de olumsuz etkileyebileceği söylenebilir (Kılıç, 2014:35). Dwivedi vd. (2005), Hindistan'da halka açık 340 büyük petrol şirketiyle yönetim kurulu büyüklüğü ile finansal performans ve vekalet maliyetleri

arasındaki ilişki araştırdığı çalışmada, yönetim kurulu büyüklüğü ile finansal performans arasında pozitif yönde ilişkinin olduğunu ve büyük yönetim kurullarının vekalet maliyetlerini azalttığını ifade etmişlerdir.

4.3.2. Yönetim Kurulunun Bağımsız Üye Sayısı

Bağımsız yönetim kurulu üyeleri örgüte herhangi bir iş sözleşmesi ve iş düzenlemesi yoluyla kuruma bağlı olmayan ve kurumda çalışmayan bireylerdir (Bryant ve Davis, 2014:367). İşletme yönetim kurullarında bağımsız üye bulundurmanın işletmelerin performansları üzerinde olumlu bir etkisi olacağı ifade edilmektedir. Vekalet teorisine göre, bu bağımsız üyeler farklılaşan uzmanlıklarıyla yönetim kuruluna ve örgüte daha fazla katkı sağlayabilir ve pay sahipleri için bağımsız üyeler yönetim kurullarının aktif bir şekilde izlenmesini sağlar (Karaoğlu, 2016:68).

4.3.3. Yönetim Kurulunun İş ile İlgili Çeşitliliği

Yönetim kurullarında farklı eğitimlere ve yeteneklere sahip hukukçu, bankacı, akademisyen vb. bireylerin yer alması üyelerin sahip olduğu sosyal ağları geliştirir ve örgüte aktarılan bilgi kaynaklarını zenginleştirecektir. Günümüzün rekabet ortamında örgüte farklı bakış açıları sağlayan bu çeşitlilik örgütün performansını artırmasında önemli rol oynamaktadır (Kılıç, 2014:36; Kobal ve Ataman, 2018:192).

5. YÖNETİM KURULLARININ ETKİNLİĞİNDE VEKALET KURAMININ ETKİSİ

İşletmelerin etkinliği ve yönetim kurullarının yapıları arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan vekalet teorisine göre, işletmeler yönetim görevini devrettikleri profesyonel yöneticilerden örgütün çıkarlarını korumalarını ve örgütün değerini artırmasını beklemektedirler. Bu kapsamda yönetim kurullarının görevi, yönetim yetkisi devredilen profesyonel yöneticilerin örgüt yararına hareket edip etmediğini denetlemek ve yöneticiyi bu amaca yönlendirmektir (Kılıç, 2014:35).

Vekalet teorisine göre, işletmelerin tarafsız bir bakış açısına sahip ve bireylerden bağımsız düşünebilen yönetim kurullarına sahip olması, yöneticilerin suistimalci davranışlarına bir önlem olarak işletmeler için büyük önem taşımaktadır (Wasti, 2013:115). Vekalet teorisi genel olarak yönetsel çıkar çatışmalarıyla ilişkili vekalet maliyetlerinin yönetim kurulu tarafından kontrol altında tutulduğunu belirtmektedir. Fakat yönetim kurullarını oluşturan grupların kontrol altında tutmaları gereken yöneticiler kadar çıkar çatışmaları yaşayabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır ve vekalet teorisi bu olasılığı hafifletmek için de genellikle yönetim kurullarının dış ve bağımsız üyelerin büyük bir oranına sahip olduğunu savunur (Bryant ve Davis, 2014:367).

Vekalet teorisine göre, bağımsız üyeler yönetim kurulları için gereklidir ve karar alma süreçlerinde her türlü çıkar çatışmalarının önlenmesinde, daha tarafsız bir bakış açısı kazanılmasında, kararların daha etkin bir şekilde alınarak işletmenin verimliliğini artırması ve sonuç olarak

vekalet ilişkilerinden doğan maliyetlerin minimize edilmesi ve hatta önlenmesinde son derece önem arz etmektedir.

Yönetim sürecinin eksiksiz olarak çalışmasını sağlamak ve yönetimin amaçlarından sapmasını önlemek için, örgüt ile ilgili her bilgiyi elde etmek gerekmektedir. Bu bağlamda denetim kurulları (karar kontrolü), yönetim kurullarının kararlarının objektifliğini sağlama konusunda kontrol etmekte ve hedeflere ulaşma noktasında etkinlik ve verimliliklerinin değerlendirilmesini sağlamakta ve örgütsel hedeflerle sonuçların karşılaştırılarak olumsuzluklar varsa düzeltici önlemleri alma noktasında yönetim kurullarını yani karar yönetimini denetlemektedirler (Doğan, 2015:111; Meydan ve Çetin, 2017:160).

Literatür incelendiğinde, vekalet ilişkilerinden kaynaklanan sorunlar ve maliyetler, kaynak bağımlılığı ve işlem maliyetleri yaklaşımları ile vekalet kuramı ilişkisi ve vekalet ilişkisinde denetleme sistemleri, yönetim olgusu ve yönetim kurullarına ilişkin yazında birçok çalışma bulunmaktadır.

Ekinci (2017), Antalya’da Beldibi, Belek ve Kemer’de faaliyet gösteren kırk yedi beş yıldızlı konaklama işletmesinde çalışmakta olan yüz iki üst ve orta düzey yöneticilerle yaptığı çalışmada, kayırmacılıktaki artışın, bilgi asimetrisi ve fırsatçılık gibi risklerde azalma meydana getirdiğini, ve bu durumun vekalet maliyetlerini azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Bunun yanı sıra vekâlet maliyetlerindeki değişimin kayırmacılıkla değil asil-vekil davranışlarına ilişkin temel varsayımlar ile açıklandığını ifade etmiştir.

Vekalet kuramını bir örnek olay çerçevesinde araştıran Ercan ve Sığrı (2018), örgütlerde oluşturulacak etkin denetim ve yönetim sistemlerinde paydaşların yer almasının vekâlet yapılarını güçlendireceği ve bu kapsamda şeffaf ve hesap verebilir bir vekalet yapısının oluşturulmasının denetim ve yönetim faaliyetlerine katılım sağlanan yapılarda vekâlet sorunlarını azaltacağı ve organizasyonel etkinliği artıracacağı ifade edilmiştir.

Boshkoska (2015), yaptığı çalışmada, vekalet sorunlarının çözümü için alınması gereken önlemleri iç ve dış önlemler olmak üzere iki gruba ayırmıştır. İç önlemleri; iç denetim, yönetsel ödemeler, mülkiyetin artması ve iyi kurumsal yönetim, dış faktörleri ise dış denetim, sermaye piyasası ve mevzuatlar olarak ele almış ve bu önlemlerin vekalet sorunlarını ele almada istenen sonuçları sağlayabileceğini ifade etmiştir.

Hastori vd. (2015), Endonezya Borsası'nda listelenen tarımsal sanayi firmalarındaki acente maliyetlerinin belirleyicilerini araştırdıkları çalışmada, vekalet maliyetlerinin iyi yönetim mekanizmasının etkinliğinden, özellikle de yönetim kurulunun görevlerini yerine getirme işlevinden, temettü ödemesinden ve kaldıraçtan etkilendiğini ifade etmişlerdir.

Gaur vd. (2015), 2004-2007 yılları arasında Yeni Zelanda Borsası'nda işlem gören 207 şirketle yaptığı çalışmada, sahiplik yoğunluğunun vekalet problemlerini önlediği ve yüksek sahiplik yoğunluğu, yönetim

kurulu büyüklüğü ve yönetim kurulu yetkinliğinin finansal performans üzerinde olumlu etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir.

Chen, Lu ve Sougiannis (2012) yapmış oldukları çalışmada, kurumsal yönetimin vekalet sorununu azalttığını ve bu nedenle kurumsal yönetimin vekalet sorunu ile maliyet asimetrisi arasındaki pozitif ilişkiyi azalttığını ifade etmişlerdir.

Owusu ve Weir (2017) Gana'da 2000-2009 çalışma dönemi için vekalet maliyetleri, mülkiyet yapısı ve kurumsal yönetim mekanizmaları arasındaki ilişkiyi analiz ettikleri çalışmada, daha küçük yönetim kurulu boyutunun, denetim ve ücretlendirme komitelerinin varlığının ve daha yüksek yönetsel ve kurumsal mülkiyetin vekalet maliyetlerini azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Yine, hissedar oy haklarının iyileştirilmesi, Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının benimsenmesi ve denetçi kalitesi gibi yönetim kurulu dışı yapı kodu önerilerinin de vekalet maliyetlerini azalttığını ifade etmişlerdir.

Panda ve Leepsa (2017) yaptıkları çalışmada, vekalet maliyetinin, mülkiyetin kontrolden ayrılması, farklı risk tercihleri, bilgi asimetrisi ve ahlaki tehlikeler nedeniyle ortaya çıktığını ve güçlü mülkiyet kontrolü, yönetsel mülkiyet, bağımsız yönetim kurulu üyeleri gibi birçok farklı denetim mekanizmalarının vekalet çatışmasını ve maliyetini kontrol etmede yararlı olabileceğini ifade etmişlerdir.

Vekalet ilişkilerinden kaynaklanan sorunlar ve maliyetler, kaynak bağımlılığı ve işlem maliyetleri yaklaşımları ile vekalet kuramı ilişkisi

ve vekalet ilişkisinde denetleme sistemleri, yönetim olgusu ve yönetim kurullarına ilişkin yazında birçok çalışma (Karaoğlu ve Saruhan, 2018; Shao ve Wang, 2018;; Çopuroğlu ve Korkmaz, 2018; Ayriçay ve Kalkan, 2013; Bendickson vd., 2016; Çoban, 2018; Ürek ve Erigüç, 2018; Çelik ve Bedük, 2014; Mengi, 2013; Kılıç, 2014; Top ve Öge, 2012; Bryant ve Davis, 2014) mevcuttur. Bu çalışmalarda kurumsallaşmayla birlikte yönetim yetkilerinin devredilmesinin vekalet ilişkisini ortaya çıkaracağı ve vekalet ilişkisinden kaynaklanan vekalet maliyetlerine ve bu maliyetleri minimuma indirebilmek için nasıl stratejiler izlenmesi ve nasıl kontrol sistemleri kurulması gerektiği hakkında bilgiler, öneriler bulunmaktadır.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İşletmeler için parasal sermaye kadar önemli olan bir unsur bilgidir. Rekabetin hızla arttığı ve teknolojinin hızla değiştiği bu ortamda işletmelerin kapalı bir sistem olmaktan çıkıp değişen çevreye adapte olması ve bilgiye yatırım yapması zorunluluk haline gelmiştir. Bu kapsamda işletmeler faaliyetlerinde ve kararlarında belirlenmiş ve örgüt kültürü haline getirilen yazılı bir şekilde hazırlanan birtakım kurallar, prosedürler ve iş yapma usulleri belirleyerek bireylerden bağımsız ve diğer işletmelerden farklı bir örgüt yapısına sahip olabilmek için kurumsallaşma yoluna gitmektedirler. Örgütün varlığının sürekliliğini sağlamak ve küreselleşen ve rekabetin de falzasıyla arttığı ortamda gittikçe büyüyen işletmelerde etkinliğin sağlanabilmesi açısından işletme sahipleri yönetim konusunda uzmanlaşmış kişilere yönetimi bırakmaktadırlar.

Çalışmada, işletmelerin yönetimi profesyonel yöneticilere devretmeleriyle birlikte ortaya çıkan vekalet sorunları kavramsal çerçevede incelenmiştir. Vekalet kuramı asil (işletme sahipleri) ve vekil (yöneticiler) arasındaki vekalet sorunlarını, bu sorunların yol açtığı maliyetleri ele almıştır. Asil ile vekil arasındaki ilişkiyi ele aldığımızda vekilin her zaman asil ile aynı fikirde olması ve asilin çıkarları doğrultusunda hareket etmesi beklenemez. Her iki taraf da kendi amaçlarına göre hareket etmek ister ve kendi çıkarlarını maksimize etmek istedikleri için çıkar çatışmaları meydana gelir. Ayrıca yine asil ve vekil arasındaki bilgi asimetrisi (vekilin asilden daha fazla bilgiye sahip olması) sebebiyle asil vekilin davranışlarını ve kararlarını tam anlamıyla kontrol edememesi sebebiyle bazı vekalet sorunları yaşanacaktır. Vekalet kuramı, çatışmalar dolayısıyla ortaya çıkan bu güvensizliğin farklı teşvik ve denetleme faaliyetleri ile kontrol altına alınması gerektiğini savunmakta ve yönetim kurullarının denetleme kapsamda gerekli olduğunu ileri sürmektedir.

İşletmenin varlığını devam ettirebilmek ve rekabet edebilmek için değişen çevreye uyum sağlamak gereği ortaya çıkmış ve yönetimin profesyonel kişilere devredilmesiyle vekalet ilişkileri ortaya çıkmış ve sonucunda mülkiyetin kontrolden ayrılması, çıkar çatışmaları, güvensizlik, bilgi asimetrisinden kaynaklanan vekalet sorunları baş göstermiştir. Vekalet kuramı da bu kapsamda yönetim kurullarının bu ilişkiden doğan vekalet maliyetlerini minimuma indirebileceğini savunmaktadır. Yönetim kurullarıyla işletme sahipleri yöneticilerin aldığı kararların etkinliğini izleyebilecektir.

Yapılan yazın taramasına göre, çoğu örgütte vekalet sorunlarının yaşanabileceğini ve bu kapsamda yönetim sistemlerinin ve özellikle de bağımsız üyeleri de içeren yönetim kurullarının vekalet ilişkisinden meydana gelebilecek maliyetleri en aza indirebileceği söylenebilir ve bu kapsamda uygulamalı bir teori olarak vekalet teorisinin birçok alanda uygulanabilirliği olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Adams, M. B. (1994). Agency theory and the internal audit. *Managerial Auditing Journal*, 9(8), 8-12.
- Ain, O. U., Yuan, X., Javaid, H. M., Usman, M., ve Haris, M. (2021). Female directors and agency costs: evidence from Chinese listed firms. *International Journal of Emerging Markets*, 16(8), 1604-1633.
- Akar, V. (2020). Vizyoner liderlik yaklaşımı. E. Seyrek (Ed.), 21. *Yüzyılda çağdaş liderlik yaklaşımları içinde* (s. 99-116). İstanbul: Efe Akademi Yayınevi.
- Akar, V. (2022). Kriz yönetimi ve katılımcı liderlik. A. Düzgün (Ed.), *Kriz yönetimi ve liderlik içinde* (s. 137-152). Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- Akar, V. (2023). Örgütlerde yetenek yönetimin çalışanların iş performansına etkisi: Örgütsel vatandaşlık davranışının aracı ve işsizlik kaygısının düzenleyici rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(1), 477-497.
- Akar, V. (2024). İşyeri nezaketsizliğine maruz kalmanın çalışanlara etkisi: örgütsel özdeşleşmenin aracı ve psikolojik sahiplenmenin düzenleyici rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 15(42), 533-552.

- Akar, V., ve Bekar, F. (2022). İşin Anlamlılığının İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Covid-19 Korkusunun Düzenleyici Rolü. *Journal of Economic & Social Research* (2148-1407), 9(17).
- Akar, V., ve Uyar, E. (2023). Yenilikçi iş davranışı ve işletmeler üzerinde etkileri. A. Kayabaşı (Ed.), *Güncel işletmecilik araştırmaları-4* içinde (s. 79-96). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Aksoy, Y., S. (2010). *Vekalet teorisi çerçevesinde bağımsız idari otoriteler: Bankacılık düzenleme ve denetleme kurulu örneği*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Bilimleri Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ang, J. S., Cole, R. A., ve Wuh Lin, J. (2000). Agency costs and ownership structure. *The Journal of Finance*, 55(1), 81-106.
- Arslantaş, C., C., ve Fındıklı, M., A. (2010). İMKB-50’de yer alan şirketlerin yönetim kurulu yapılanmaları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(2), 258-275.
- Aylan, S., ve Koç, H. (2017). İşletmelerin kurumsallaşma kriterlerinin belirlenmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 564-585.

- Ayrıçay, Y., ve Kalkan, G. (2013). Sahiplik yapısı ve temsilcilik teorisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(2), 153-174.
- Aytürk, N. (2014). *Yönetim sanatı - Başarılı yönetim ve yöneticilik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Başar, P. (2017). Kurumsallaşmanın performansa etkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31, 179-195
- Bell, R. L., ve Bodie, N. (2012). Delegation, authority and responsibility: Removing the rhetorical obstructions in the way of an old paradigm. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(2), 94-108.
- Bendickson, J., Muldoon, J., Liguori, E. W., ve Davis, P. E. (2016). Agency theory: Background and epistemology. *Journal of Management History*, 22(4), 437-449.
- Boshkoska, M. (2015). The agency problem: Measures for its overcoming. *International Journal of Business and Management*, 10(1), 204-209.
- Bryant, P., ve Davis, C. (2014). Regulated change effects on boards of directors: A look at agency theory and resource dependency theory. *Electronic Business Journal*, 13(6), 364-378.

- Bursalı, Y., M. (2018). Kurumsal yönetim ilkeleri ışığında etik kurallar ve sosyal sorumluluk. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(2), 505-531.
- Büte, M. (2010). Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde yaşadığı sorunlar. *Akademik Bakış Dergisi*, 22, 1-24.
- Carnegie, G. D. ve O'Connell, B. T. (2014). A longitudinal study of the interplay of corporate collapse, accounting failure and governance change in Australia: Early 1890s to 2000s. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(6), 446-468.
- Carter, D., A., D'Souza, F., Simkins, B., J., ve Simpson, W., G. (2010). The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18 (5), 396-414.
- Cevher, E. (2014). Kurumsallaşma küçük işletmeler için bir çözüm müdür yoksa yok olma nedeni midir? *Uluslar arası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(32), 583-593.
- Chen, C., X., Lu, H., ve Sougiannis, T. (2012). The agency problem, corporate governance and the asymmetrical behavior of selling, general, and administrative costs. *Contemporary Accounting Research*, 29(1), 252-282.

- Chiang, H., T., ve Lin, M., C. (2011). Examining board composition and firm performance. *The International Journal of Business and Finance Research*, 5(3), 15-27.
- Çakır, B., Ö., ve Bedük, A. (2013). Çalışanların kurumsal kaynak planlaması (ERP) değerlendirmeleri ve kurumsallaşma algıları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30, 81-91.
- Çelik, N., ve Bedük, A. (2014). Vekalet teorisi yaklaşımı ile işlem maliyeti arasındaki ilişki. *Sakarya İktisat Dergisi*, 1, 43-67.
- Çelikkol, Ö. (2019). Üretim odaklı işletmelerde psikolojik sözleşmenin kurumsallaşmaya etkisi. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(16), 1140-1154.
- Çoban, C. (2018). Vekalet teorisi ve turkcell örneği. *Journal of Politics, Economy and Management*, 1(1), 9-24.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., ve Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Demir, Ö., ve Sezgin, E., E. (2014). Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik: TRB1 bölgesinde yapılan bir araştırma. *Turkish Studies Academic Journal*, 9(5), 707-725.
- Demirel, D. (2017). Anonim şirketlerde yönetim yetkisinin devri. *Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi*, 7(2), 211-250.

- Doğan, K., C. (2015). Yönetimin bir fonksiyonu olarak denetim ve kamu yönetimindeki yeri. *Ombudsman Akademik Dergisi*, 3, 107-141.
- Dwivedi, N., ve Jain, A. K. (2005). Corporate governance and performance of indian firms: The effect of board size and ownership. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(3), 161-172
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Ekinci, B. T. (2017). Asil-vekil arasındaki kayırmacılığın vekalet maliyetleri ile ilişkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (2), 73-96.
- Ercan, Ü., ve Sığrı, Ü. (2018). Şirketlerin şeffaflık ve hesap verebilirliğinin vekalet kuramı bağlamında incelenmesi: OYAK örnek olayı. *İş ve İnsan Dergisi*, 5 (7), 207-223.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayın.
- Fayezi, S., O'Loughlin, A., ve Zutshi, A. (2012). Agency theory and supply chain management: a structured literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 556–570.
- Fleisher, C.S. (1991). Using an agency-based approach to analyze collaborative federated interorganizational relationships. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), 116-30.

- Gaur, S.S., H. Bathula ve D. Singh. (2015). Ownership concentration, board characteristics and firm performance. *Management Decision*, 53(5), 911-931.
- Genç, N., Okay, E., ve İyigün, N., Ö. (2014). Aile işletmelerinin kurumsallaşma sorunlarının çözümü açısından kurumsal yönetim ilkelerinin değerlendirilmesi. 13. Ulusal İşletmecilik Kongresi Antalya, 91-98.
- Gök, S., G., ve Bedük, A. (2014). The importance of empowerment in the organizations to reach goals within agency theory. *Research Journal of Business and Management*, 1(4), 436-447.
- Gökçen, Z., Sözüer, A., ve Arslantaş, C., C. (2012). Yönetim kurulu özellikleri ve şirket performansları: İMKB kurumsal yönetim ve İMKB 50 endekslerindeki işletmelerin karşılaştırılması. *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 23(72), 77-89.
- Hacıhasanoğlu, T., ve Erdoğan, A. (2019). Kobilerde kurumsallaşma düzeyinin muhasebe bilgi sistemi üzerine etkisi: İstanbul'da faaliyet yürüten imalatçı kobiler üzerine bir araştırma. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 79-102.
- Hastori, H., Siregar, H., Sembel, R., ve Maulana, A. (2015). Agency costs, corporate governance and ownership concentration: The case of agro-industrial companies in Indonesia. *Asian Social Science*, 11(18), 311–319.

- Hill, W. L., ve Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Hoştut, S. (2015). Kurumsal yönetim ve halkla ilişkiler: Halkla ilişkiler uzmanlarıyla niteliksel bir araştırma. *Selçuk İletişim Dergisi*, 9, 55-71.
- İşçi, E., Taştan, S., B., ve Kozal, M., A. (2013). Örgütlerde kurumsallaşma düzeyinin nepotizm üzerine etkisinin incelenmesi: Hastane çalışanları örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (3), 61-83.
- Jensen, M., C., ve Meckling, W., H. (1976). The theory of the firm: Managerial behaviour, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- Karacaoğlu, K., ve Sözbilen, G. (2013). Kurumsallaşmanın konaklama işletmelerinin kurumsal girişimcilik düzeyleri üzerine etkisi: Nevşehir ilinde bir uygulama. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24 (1), 41-56.
- Karaoğlu, A., O., ve Saruhan, Ş., C. (2018). Etik kodların vekalet maliyetleri üzerindeki etkisi ile ilgili bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 13 (50), 106-137.
- Kılıç, M. (2014). Yönetim kurulu yapısının işletme performansına etkisi: Türkiye’de bir uygulama. *MÖDAV*, 3, 33-56.

- Kobal, H., Y., ve Ataman, G. (2018). Vekalet teorisi ve kaynak bağımlılığı teorisi bağlamında, yönetim kurulunun yapısal özellikleri ve finansal kaldıraç ve karlılık oranları arasındaki ilişki: Halka açık gıda şirketleri üzerinde bir araştırma (2005-2016 Dönemi). *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 13(50), 187-210.
- Koçak, E., Turan, S., ve Aydoğdu, E. (2012). Öğretmenlerin yetki devri, otonomi ve hesap verebilirliklerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 3(5), 117-148.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayın.
- Kurt, D. (2012). Vekalet teorisi çerçevesinde hisse senedi maaş yapılarının risk alma davranışı ve finansal performansa etkisi: S&P 500 firmaları üzerine bir uygulama. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İşletme Yönetimi Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Li, Y. (2017). A semiotic theory of institutionalization. *Academy of Management Review*, 42(3), 520-547.
- Lussier, R. N., ve Achua, C. F. (2016). *Leadership*. USA: Cengage Learning.

- Lyons, P., R. (2016). Making the case for manager delegation of authority. *Human Resource Management International Digest*, 24(5), 1-3.
- Mengi, B., T. (2013). Bağımsız denetimin vekalet teorisindeki yeri. *Möдав*, 1, 97-108.
- Meydan, C., H., ve Çetin, F. (2017). Sözen, H., C., ve Basım, H., N. (Ed.), *Örgüt kuramları içinde* (ss. 157-177). İstanbul: Beta Yayın.
- Mohammadi, H., Habibi, F., Babaei, M., ve Afzali, Z. (2016). The analysis of administrators and staffs attitude from the obstacles of delegation of authority. *Journal of Management and Sustainability*, 6(2), 108-119.
- Nişancı, Z., N., Oğrak, A., Kaya, A., Özçelik, Z., ve Düzgün, H., A. (2015). Kurumsallaşma, kurumsal kuram ve kurumsal yönetim: Kavramlar arası farklılıklar ve biçimselleşme. *Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma içinde* (ss. 174-187). Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi III Malatya.
- Oğuz, F. (2015). Sargut, S., ve Özen, Ş. (Ed.), *Örgüt kuramları içinde* (ss. 193-235). Ankara: İmge Yayınevi.

- Okan, T., Sarı, S., ve İlhan, Nas, T. (2014). Yönetim kurulu yapısı ile finansal performans arasındaki ilişkide uluslararası çeşitlenmenin aracılık etkisi. İ. Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 77, 39-78.
- Owusu, A., ve Weir, C. (2017). Agency costs, Ownership Structure and Corporate Governance Mechanisms in Ghana. International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation, 14(1), 63-84.
- Önen, S., M., ve Yıldırım, A. (2015). Kurumsal yönetim perspektifinden kamu yönetimi: İl özel idarelerinin değerlendirmesi. Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma içinde (ss. 117-137). Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi III Malatya.
- Öner, Ö. (2018). Vekalet teorisi bağlamında kontrol sistemlerinin yönetim riskine etkisi: Küçük ve orta boy işletmelerde bir uygulama. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özkoç, A., G., ve Kemer, E. (2017). Konaklama işletmelerinde kurumsallaşmanın örgütsel yenilik açısından stratejik rolü. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16(2), 568-578.

- Panda, B., ve Leepsa, N. M. (2017). Agency theory: Review of theory and evidence on problems and perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*, 1, 74-95.
- Parker, D. W., Dressel, U., Chevers, D., ve Zeppetella, L. (2018). Agency theory perspective on public-private-partnerships: International development project. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(2), 239-259.
- Saruhan, Ş., C. (2012). Besler, S., ve Tonus, H., Z. (Ed.), *Yönetimde güncel yaklaşımlar içinde* (ss. 2-45). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Shao, M., ve Wang, Y. (2018). A review on agency cost in China. *Open Journal of Business and Management*, 6, 225-233.
- Şakar, N. (2013). Koparal, C., ve Özalp, İ. (Ed.), *Yönetim ve organizasyon içinde* (ss. 70-92). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şimşek, Ş., ve Çelik, A. (2013). *İşletme yönetimi*. Konya: Eğitim Yayın.
- Tassadaq, F., ve Malik, Q. A. (2015). Creative accounting and financial reporting: model development and empirical testing. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(2), 544-551.

- Taşdemir, H., M. (2017). Yönetim kurullarının şirket performansına etkisi. Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Top, S., ve Öge, E. (2012). İşletmelerde vekalet teorisinin öngörü ve varsayımları bağlamında yönetim olgusuna genel bir bakış. Anadolu Bil MYO Dergisi, 27, 62-83.
- Turan, Ü., ve Bayyurt, N. (2013). Kurumsal yönetim, mülkiyet yapısı ve performans. Finans Politik&Ekonomik Yorumlar Dergisi, 50 (585), 27-40.
- Uğurlu, M. (2000). Agency costs and corporate control devices in the Turkish manufacturing industry. Journal of Economic Studies, 27(6), 566-599.
- Ürek, D., ve Erigüç, G. (2018). Vekalet teorisi'nin sağlık sektöründeki yansımalarının ulusal ve uluslararası çalışmalar bağlamında değerlendirilmesi. Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 4 (2), 180-194.
- Van Osnabrugge, M. (2000). A comparison of business angel and venture capitalist investment procedures: An agency theory-based analysis. Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance, 2(2), 91-109
- Wasti, N. (2013). Taşçı, D., ve Erdemir, E. (Ed.), Örgüt kuramı içinde (ss. 104-118). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Yazıcı, A. (2018). Türkiye’deki aile şirketlerinin kurumsallaşma ve vekalet teorisi sorunsalı: İzmir ili demir çelik sektörüne ilişkin bir uygulama. İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Zengin, A., N., ve Yılmaz, A., A. (2017). Kurumsal yönetim ilkeleri ve standartları. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10(48), 684-702.

<http://www.ticaretkanunu.net/ttk-madde-374/>

Erişim Tarihi:15.06.2024

ISBN: 978-6-25815-133-6

