

KÂR AMACI GÜDEN VE GÜTMİYEN ORGANİZASYONLARDA VEKÂLET PROBLEMLERİNİN AZALTILMA YOLLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Hamit İZDAŞ, Doktora Öğr.
hamitizdas@gmail.com, Marmara Üniversitesi

Özet: Vekâlet teorisinin temelinde örgütlerde yönetim olgusunun örgütlerin sahibi olan kişi veya kişilerden, onların adına bu işi yapan yöneticilere bırakılmasıyla ortaya çıkabilecek çıkar farklılaşmasının boyutlarının incelenmesi ve etkili çözüm yollarının bulunmasının araştırılması yer alır. Vekâlet teorisine göre vekiller asiller adına karar alırken asillerin çıkarlarından çok kendi çıkarlarını gözetebilmektedirler. İlgili yazın incelendiğinde kâr amacı güden örgütlerde vekâlet problemlerinin iktisadın organizasyonları kontratlar bütünü gören anlayışı ile sonuç veya davranış odaklı kontrat perspektifiyle çözme araştırması olduğu görülmektedir. Kâr amacı gütmeyen örgütlerde ise vekâlet problemlerinin azaltılmasına yönelik çalışmaların çok az sayıda yapıldığı görülmektedir. Bu çalışma sonucunda kâr amacı güden ve gütmeyen örgütlerdeki vekâlet problemleri benzerlik ve farklılıkları bulunarak, azaltılma yolları karşılaştırılmıştır. Araştırma sonunda kuramın daha önce incelemediği veya eksik bıraktığı noktalar bulunarak kuramın varsayımlarına katkı yapılmaya çalışılacaktır.

Anahtar Sözcükler: Vekâlet teorisi, vekalet problemlerinin azaltılması, Kâr amacı güden - gütmeyen örgütler

COMPARASION WAY OF MITIGATION REGARDING AGENCY PROBLEMS IN PROFIT AND NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Abstract: The core of the Agency Theory is that; the conflict of interests between the owners of the companies/organizations and the professional agents with all its dimensions and the effective ways to resolve these agency problems. Agents should be acting on the owners interest rather than their own when they make decisions on behalf of the owner. When we go through the whole literature; the agency problems in the commercial organizations are handled as the concept of economics to perceive the organizations as a sum of contracts and resolve the problems of agency theory from the perspective of contracts as behavior and results of them. On the other hand; there are few researches; in non-profit organizations trying the lessen the problems of agency theories. In this paper; the similarities and the differences between the agency problems in commercial organizations and non-profit organizations are tried to be identified and compared. In this way; we try to contribute to the points that the theory didn't examine or leave blanks before.

Keywords: Agency Theory, Mitigation of Agency Problems, profit and non-profit organizations

I. GİRİŞ

Vekâlet teorisinde örgütün sahibi olan kişi veya kişiler asil onların yerine yönetim görevini yapan yönetici ve diğer kişiler ise vekil olarak isimlendirilir. Vekâlet teorisi vekilin davranışlarının asil ile yapılan karşılıklı anlaşmalar ve düzenlemeler ile asilin çıkarları doğrultusunda düzenlenmesini ve vekilin bu sözleşmelere uymamasıyla oluşabilecek problemlerle ilgilenir (Hatch, 2010, s.335).

Vekâlet problemleri işletmelerden kamu sektörüne, derneklerden vakıflara kadar pek çok alanda ortaya çıkar. Kâr amacı güden örgütlerde meydana gelen vekâlet problemleri örgüt hissedarları tarafından vekâlet maliyetleri denen maliyetler karşılığında izlenmeye, sonuç ve davranış odaklı kontratlar vasıtası ile de önlenmeye çalışılır. Kâr amacı gütmeyen örgütlerde vekâlet problemleri çok daha sorunludur. Bu örgütlerde ister kamu sektörü olsun istek dernek ve vakıflar olsun doğrudan bir hissedar olmadığı için vekâlet problemlerinin oluşmamasında vekillerin seçimleri çok daha önemli hale gelmektedir (Boiss ve diğerleri, 2004).

Çalışmanın ilk bölümünde vekâlet kuramının tarihsel geçmişi ile ilgilenecek daha sonra vekâlet maliyetleri ve vekâlet problemlerinin üzerinde durulacak, bunun arkasından vekâlet problemini çözme yaklaşımlarına değinilecektir. Araştırma kapsamında kâr amacı güden veya gütmeyen örgütlerde yer alan 15 yönetici ve / veya şirket sahibine yapılandırılmış görüşme formu ile yaşadıkları vekalet problemleri ile bunları azaltma yollarına ilişkin mülakat gerçekleştirilmiştir.

II. TEORİK ÇERÇEVE

Örgütlerin büyümesi ve karmaşılaşması ile örgütlerin sahipleri tarafından yönetilmesi yerine işletme sahiplerinin yönetimdeki karar yetkilerinin bir kısmını yöneticilere devretmesine neden olmuştur. 1800'li yıllardan 1900'li yılların başlarına kadar işletmelerin sahipleri yönetim yetkilerini artan bir ivme ile yöneticilere devrettiği görülmektedir (Dalton ve diğerleri, 2007).

Vekâlet teorisine ilk olarak Adam Smith tarafından 1776 yılında yöneticilerin işletme sahiplerinin paralarını, paranın sahipleri ile aynı gayretle savunmayacağını her zaman yönetsel bir ihmalin olduğunu belirterek dikkat çekmiştir (Jensen ve Mekling, 1976). Adam Smith'ten sonra vekâlet problemlerini inceleyen çalışma 1932 yılında Berle ve Means tarafından "Modern Cooperation and Private Property" isimli çalışma ile yapılmıştır. Bu çalışmada Berle ve Means yöneticiyi asilin ihtiyacı olan bilgi, yetenek, ve akla sahip kişi olarak tanımlamış, vekilin her zaman asilin çıkarları doğrultusunda davranmayacağını tahmin edebileceğini belirtmişlerdir (Miler, J. L., 2002). Jensen ve Mecking ise Vekâlet ilişkisinde tüm tarafların çıkar maksimizasyonu yapacağı düşünüldürse, vekilin her zaman asilin çıkarını maksimize edecek davranış da bulunmayacağı sonucuna ulaşabileceği sonucuna varılabileceğini belirtmiştir (Jensen ve Meckling, 1976).

Vekâlet teorisinin muhasebeden (Demski & Feltham, 1978), ekonomiye (Spence & Zeckhauser, 1971), finansdan



(Fama, 1980), pazarlamaya (Basu, Lal, Srinivasan, & Staelin, 1985), siyasal bilimlerden (Mitnick, 1986), davranış bilimine (Eisenhardt, 1985, 1988; Kosnik, 1987), ve sosyolojiye (Eccles, 1985; White, 1985) kadar çok geniş bir alanda kullanıldığı Eisenhardt tarafından belirtilmiştir (Eisenhardt, 1989). Günümüz yönetim anlayışına göre vekâlet ilişkilerinin otorite yetkilendirmesinin yapıldığı pek çok alanda gerçekleştiği kabul edilmektedir. Örnek olarak doktorlar, avukatlar, dişçiler, sigortacılar ve emlakçılar vekil toplum ise asil, vatandaşlar asil seçilmiş temsilcileri vekil, iş görenler vekil ve işverenler asil, şirket hissedarları asil ve yöneticiler vekil olarak verilebilir (Miles, 2012). Vekâlet teorisi Vekâlet ilişkileri sonucu ortaya çıkan iki sorunun çözümüne odaklanır. Bunlardan ilki asil ve vekilin amaç farklılığı olduğu durumlarda, ikincisi asil ve vekilin riskle ilgili farklı tutumları olduğunda aralarındaki problemi çözmektir (Eisenhardt, 1989, s. 89).

Vekâlet teorisi şu sorulara cevap bulmayı amaçladığı yazın incelendiğinde görülmektedir. (Eisenhardt, 1989):

1. Arzu ve çıkarları farklı ve çıkar çatışması içinde olan tarafların birbirini nasıl kontrol edeceği
2. Taraflar arasındaki bilgi akışının nasıl düzenleneceği
3. Taraflar arasında en etkili ilişkinin hangi yolla sağlanacağı.

Kontrat yönetimi asil ve vekil arasında oluşabilecek en etkili kontratın sınırlı rasyonellik, kişisel çıkarlar ve riskten kaçınma gibi varsayımlar altında tespiti için kullanılır (Eisenhardt, 1989). Buradaki temel sorun hangi durumlarda davranış odaklı hangi durumlarda sonuç odaklı kontratları yapılmasının daha doğru olduğunun tespitinin yapılmasıdır.

II.1. Vekalet Kuramı Çözüm Yaklaşımları

II.1.1. Pozitivist Vekalet Kuramı

Pozitivist kuramcılar, büyük örgütlerin sahipleri ve yöneticileri arasındaki asil-vekil ilişkisinin özel durumlarına odaklanmıştır (Sözen ve Basım, 2012). Bu yaklaşım yönetim mekanizması ve sözleşmeler ile vekâlet problemlerini çözmeyi hedefler. Çözüm yolu olarak işletme sahipleri ve yöneticiler arasında talep ve isteklerin kontratlar yoluyla dengelenmesi önerilir (Jensen ve Meckling, 1976). Temel sorun niçin farklı kontrat türlerinin ortaya çıktığıdır.

II.1.2. Asil-Vekil Yaklaşımı

Pozitivist teorinin şirket sahibi ve üst seviye yöneticileri arasındaki ilişkilerine odaklanırken, Asil vekil araştırmaları işveren – işçi, avukat – müvekkil, alıcı – satıcı gibi diğer asil vekil ilişkilerini araştırır. Bu yaklaşımda kriterlere fonksiyonlara bağlı olarak optimum davranış değeri matematiksel olarak hesaplanır (Jensen, 1983).

III. VEKÂLET MALİYETLERİ

Asil ve vekilin çıkarlarını maksimize etmek istemeleri sonucu ortaya çıkan problemlerin incelenmesi vekâlet probleminin temelini oluşturur (Bois ve diğerleri, 2004). Bu problemlerin önlenmeye çalışılması ve önlenememe durumunda bir takım maliyetler oluşmaktadır. Bu maliyetler dengeli bir noktada tutulmalıdır.

Vekâlet maliyetleri firma hissedarı ile yöneticilerin amaçlarının farklılaşması sonucunda ortaya çıkan ve işletme değerinin düşmesi ile sonuçlanan maliyetler olarak tanımlanmaktadır (Lippert ve Moore, 1995).

Vekâlet maliyetleri vekâlet problemlerinin bir bölümünü oluşturur (Jensen ve Meckling, 1976). Vekâlet maliyetleri 3 e ayrılır bunlardan ilki izleme, diğeri anlaşma ve sonuncusu ise artık kayıp maliyetleridir.

IV. BİLGİ ASİMETİRİSİ VE VEKÂLET PROBLEMLERİ

Vekâlet problemlerinin en önemli nedenlerinden birisi asil ve vekil arasındaki bilgi düzeylerinin farklılığından dolayı ortaya çıkan bilgi asimetrisidir.

İki taraflı bir kontrat tabanlı anlaşmada veya işbirliğinde tarafların ikisi de aynı gerekli bilgiye sahip değilse bilgi asimetrisi ortaya çıkar (Vardareri ve Dursun, 2010). Bilgi asimetrisi bugüne kadar yaşamış olduğumuz vekâlet problemlerinden kaynaklanan krizlerin nedeni olarak görülebilir. Örnek olarak 2008 krizinde finansal sistemde oluşan kriz asimetrik bilgi nedeniyle anlaşılammış, yine asimetrik bilgi yüzünden piyasalarda panik başlamıştır. Asimetrik bilgi ahlaki tehlike ve ters seçime neden olması dolayısıyla krizin ağırlaştırıcı nedenlerinden biri olmuştur (Vardareri ve Dursun, 2010).

Ortaya çıkan iki vekâlet problemi ise şudur:

- a. Ahlaki tehlike: ahlaki tehlike ilk olarak vekilin göstermesi gören çabayı göstermediği durumlar da, veya vekilin kaytarma rüşvet gibi gayri ahlaki eğilimleri olduğu zaman ortaya çıkar (Arthurs J. D. ve Busenitz L. W., 2003). Ahlaki tehlike, vekilin sözleşmeye bağlı kalmayarak, farklı yönde hareket etmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Vekil, kazancını artırmak amacıyla, güvenli yatırımlar yerine, kendisine yüksek getiri sağlayabilecek riskli yatırımlara yönelebilir. Vekil ayrıca, kişisel dürtülerinin etkisinde kalarak, son derece önemli bilgileri saklayabilir ya da değiştirebilir (Osnabrugge, 2000). Etik öğeler içeren ahlaki tehlike sorunu kısaca; vekilin bireysel çıkarına, yetki verenin ise zararına olacak biçimde öngörülmeven davranışlarda bulunduğu durumları ifade etmektedir.
- b. Yanlış (Ters) seçim: Vekâlet verenin vekilin kendini yanlış tanıtması veya vekilin doğru seçilmemesi

durumlarında ortaya çıkar. Yanlış seçim sorunu, vekâlet verenin, vekilin (yetki verene yanlış veya saptırılmış bilgiler verebilir) yetenek ve becerilerini tam olarak gözlemleyememesi ve doğrulayamamasından kaynaklanmaktadır (Osnabrugge, 2000).

V. ARASTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma kapsamında kâr amacı güden veya gütmeyen örgütlerde yer alan 15 yönetici ve / veya şirket sahibine yapılandırılmış görüşme formu ile yaşadıkları vekâlet problemleri ile bunları azaltma yollarına ilişkin mülakat yapılmıştır. Burada elde edilen bulgular neticesinde kâr amacı güden ve gütmeyen örgütlerdeki vekâlet problemleri benzerlik ve farklılıkları ile ortaya koyulmuş, azaltılma yolları karşılaştırılmıştır. Araştırma sonunda kuramın daha önce incelemediği veya eksik bıraktığı noktalar bulunarak kuramın varsayımlarına katkı yapılmaya çalışılmıştır.

Kâr amacı güden ve gütmeyen örgütlerde vekâlet problemlerinin incelenmesinde şu sorular başlığı altında yapılmıştır. Soru formunun içeri kuramın temel savları esas alınarak hazırlanmıştır. 1 nolu soruda muhatabın asil ve vekil ayrımı yapılmaktadır. 2 ve 3 numaralı sorular yardımıyla örgütlerde yaşanabilen vekâlet problemleri olan ahlaki tehlike ve ters seçim uygulamalarıyla karşılaşılıp karşılaşmadığı problemlerin alt faktörleriyle anlaşılma çalışılmaktadır. 4. soruda örgütlerde uygulanan vekâlet problemlerini azaltma yolları olan asil ve çıkar eşitliği, bağımsız yönetim kurulu üyelikleri, yönetim yaklaşımı alt boyutları olan, adillik, sorumluluk, hesap verilebilirlik, şeffaflık irdelenmeye çalışılmıştır. 5. soruda ise vekâlet kuramının önemli bir unsuru olan bilgi asimetrisi kavramına ilişkin görüşlerin öğrenilmesi amaçlanmıştır. Vekâlet problemlerini azaltma yöntemlerinde uygulanıyor, uygulanmıyor seçeneği yer almaktadır. Bunun nedeni yapılan veya yapılmayan uygulamanın derinliklerine inmek için yapıyorsa örneklendirir misiniz? Yapılmıyorsa sizce neler olmalı gibi derinlemesine bir yaklaşımla altta yatan mekanizmaların ortaya konmasına olanak vermektedir.

VI. ARASTIRMA BULGULARI

Görüşme kapsamında elde edilen sonuçlar alt başlıklar halinde aşağıda ele alınmaktadır.

VI.1 Asil-Vekil Hissiyatına İlişkin Bulgular

Görüşülen işletme sahibi ve yöneticilerde, işletme sahipleri kesinlikle kendilerini asil olarak tanımlarken Kâr amacı gütsün veya gütmesin örgüt yöneticileri kendilerinin kontrolü altında olan işler için asil, daha geniş bir hiyerarşik düzen içinden bakarlarsa kendilerini vekil olarak tanımlamaktadır. Bu bulgu kuramın varsayımları ile uyumludur.

VI.2 Ahlaki Tehlikeye İlişkin Bulgular

Konu	Sıklık
İşyerinizde veya çevrenizde ahlaki olarak sorun yaratan problemlerle hiç karşılaştınız mı?	
1. Yeterli çabayı göstermeme	
Bulgular ise şu şekildedir	
1. Kâr amacı gütmeyen örgütlerde	6
1. Evet, ortalamanın üzerinde	2
2. Organizasyondan organizasyona değişir	
2. Kâr amacı güden örgütlerde	4
1. Özel sektörde fazla yaşamadım çünkü yapamayan gider	3
2. Evet düzeyinden çok memnun değilim daha iyi olabilir.	

Vekâlet problemlerinden olan ahlaki tehlikede alt faktörlerden biri olan yeterli çabayı göstermemeyi kâr amacı gütmeyen örgütlerde yer alan 6 yönetici ortalamanın üzerinde olarak değerlendiren 2 yönetici ise kurumdan kuruma değişeceğini ifade etmiştir. Kâr amacı güden örgütlerde ise fazla yaşanmadığını söyleyen 4 katılımcı varken 3 katılımcı kısmen cevabını vermiştir. Kâr amacı güden ve gütmeyen örgütlerdeki bu yaklaşımın temel nedeni özel sektörde yeterli çabayı göstermeyen vekillerin işlerine son verilebilmesidir.

Konu	Sıklık
İşyerinizde veya çevrenizde ahlaki problemlerle hiç karşılaştınız mı?	
Bilgi Saklama ve Manipüle Etme	
Bulgular şu şekildedir	
1. Kâr amacı gütmeyen örgütlerde	
1. Menfaat bağlamında yükselme için istiyor	6
2. Hayır olmaz.	2
2. Kâr amacı güden örgütlerde	
1. Hayır olmaz, çünkü kontrol ediyorum.	1
2. Görünürde olmasa da arka planda olmuştur.	6

Kâr amacı gütmeyen örgütlerde 6 katılımcı bilgi saklama ve manipülasyon olduğunu belirtirken bunun nedeni olarak, kendini koruma, çevresini koruma, maddi çıkar sağlama ve yükselme isteği olarak belirtmişlerdir. 2 katılımcı ise bilgi saklama ve manipülasyonun olmadığını ifade etmiştir. Bu ifadenin sosyal beğenilirlik algısı ile gerçekleşmiş olabileceği katılımcıların mevkilerinin yüksek olması nedeniyle düşünülebilir. Kâr amacı güden örgütlerde ise olsa bile arka planda gerçekleşebileceğini çünkü sıkı bir denetleme mekanizmasının olduğunu vurgulamışlardır.

Konu	Sıklık
İşyerinizde veya çevrenizde ahlaki problemlerle hiç karşılaştınız mı?	
Menfaat doğrultusunda asili zarara uğratma	
Bulgular şu şekildedir	
1. Kâr amacı gütmeyen örgütlerde	
1. Hayır	2
2. Evet oluyor	6
2. Kâr amacı güden örgütlerde	
1. Asil zaman zaman zarara uğratılıyor	7

Kâr amacı gütmeyen örgütlerde menfaat için asilin zarara uğratıldığını söyleyen 6 katılımcı vardır. 2 katılımcı ise vekilin asili zarara uğratmadığını ifade etmektedir. Asilin zarara uğratıldığını söyleyen katılımcılar neden olarak, maddi kazanç, hedef azalması, beklentilerin karşılanamaması gibi argümanları öne sürmüşlerdir. Katılımcılardan biri ayrıca derneklerin bazılarının çıkar için her türlü ahlaksızca davranışta bulunduğunu ifade etmiştir. Kâr amacı güden örgütlerde ise 7 katılımcıda zaman zaman asilin zarara uğratıldığını belirterek ilk fırsata bunu yapanın işletme ile ilişkisinin kesildiğini ifade etmişlerdir. Ancak katılımcılardan 2 tanesi vekilin verdiği zararların bazen işine son vermekle kapatılamadığını ifade ederek, vekâlet problemi meydana gelmeden koruyucu önlemleri almanın gerekliliğini belirtmişlerdir.

Konu	Sıklık
İşyerinizde veya çevrenizde ahlaki olarak sorun yaratan problemlerle hiç karşılaştınız mı?	
Ödül ve hatır gibi gayri ahlaki hareketler	
Bulgular şu şekildedir	
1. Kâr amacı gütmeyen örgütlerde	
1. Hayır, hissettiğim yok	3
2. Fark etmeden yapılabiliyor	2
3. Evet oluyor	3
2. Kâr amacı güden örgütlerde	
1. Gayri ahlaki hareketlere rastlamadım	2
2. Müşteri kazanmak, kısa vadeli küçük şeyler olabilir için es geçiliyor	5

3 katılımcı bu tür gayri ahlaki hareketlerin olduğunu belirtmişlerdir. Örnek olarak 1 okul yöneticisi geçmişte müdür olarak tayin karanamesi çıkmışken, dışarıdan müdahale ile yerine başkasının geldiğini ifade etmiştir. 2 dernek yöneticisi ise derneklerde informal iletişimin çok yaygın olduğunu belirterek, bazıları daha eşittir diyerek bu durumun yaşandığını ifade etmişlerdir. 2 kişi bilinçli olarak olmasa da yaşandığını 3 kişi ise bu şekilde gayri ahlaki hareketlerin

olmadığını, olmasına da müsaade etmeyeceklerini ifade etmişlerdir. Kâr amacı güden örgütlerde 2 kişi asil olarak ödül ve hatıra için gayri ahlaki hareketlerde bulunmadıklarını ifade ederlerken, diğer 5 kişi ise işlerini kolaylaştırdığı zaman, daha yüksek getirisi varsa yapılabildiğini ifade etmişlerdir.

VI.3. Ters Seçim Uygulamasına İlişkin Bulgular

Konu	Sıklık
İşyerinizde karşılaştığınız ters seçim uygulaması ile karşılaştınız mı?	
Kişilerin yeteneklerini kestiremeden görev verme	
Bulgular şu şekildedir	
1. Kâr amacı gütmeyen örgütlerde	
1. Tam kapasitesini tanımadan zaman zaman oluyor.	8
2. Kâr amacı güden örgütlerde	
1. Tam kapasitesini tanımadan zaman zaman oluyor.	7

Kâr amacı gütsün yada gütmesin tüm organizasyonlarda vekillerin yeterlilikleri tam kestirilemeden görev verilebildiği, bu kişilerin verdiği zararların zaman zaman büyük olduğu ifade edilmiştir. Kâr amacı güden örgütlerde bu tür kişilerin en kısa zamanda görevle ilişkilerinin kesilmeye çalışıldığı, bunun görevi değiştirmek veya işten el çekirmek suretiyle olabildiği ifade edilmiştir. Kâr amacı gütmeyen örgütlerde ise görevden el çekirme sürecinin çok daha uzun sürdüğü ifade edilmiştir.

Konu	Sıklık
İşyerinizde karşılaştığınız ters seçim uygulaması ile karşılaştınız mı?	
Yetersiz kişileri bilerek hak etmedikleri yerlere getirme	
Bulgular şu şekildedir	
1. Kâr amacı gütmeyen örgütlerde	5
1. Sendikalar aracılığı ile var. Kanunların açıklarını bulma uzmanları var.	3
2. Hayır yapılmıyor	
2. Kâr amacı güden örgütlerde	2
1. Daha iyi bir getiri olsun diye yapılabiliyor.	5
2. Hayır yapılmıyor	

Kâr amacı gütmeyen örgütlerde 3 katılımcı bilerek yanlış seçimde bulunmadığını ifade ederken, 5 katılımcı dış yapı unsurlarının bilerek yetersiz kişileri yanlış yerlere getirdiğini ifade etmişlerdir. Kâr amacı güden örgütlerde ise bilerek ters seçimin sadece daha üst bir çıkar varsa yapıldığı bunun dışında tabiri yerindeyse "Kimsenin kendi bacağına sıkmayacağı" düşüncesi katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

VI.4. Vekâlet Problemlerini Azaltmak Yolları Hakkındaki Bulgular

Konu	Sıklık
İşyerinizde vekâlet problemlerini azaltmak için şu yöntemler uygulanıyor mu?	
1. Tüm paydaşlara eşit davranma uygulamaları	
Bulgular şu şekildedir	
1. Kâr amacı gütmeyen örgütlerde	4
1. Davranılıyor	3
2. Kısmen Davranılıyor	1
3. Davranılmıyor	
2. Kâr amacı güden örgütlerde	1
1. Davranılıyor	3
2. Kısmen Davranılıyor	3
3. Davranılmıyor	

Kâr amacı gütmeyen örgütlerde tüm paydaşlara eşit davranılması istenmesine rağmen bazen bunun mümkün olmadığı, bunun kültürel bir olgu olduğunu yönetim ilkelerinin kabul görmesi işe eşit davranma oranının son yıllarda hızla arttığı ifade edilmiştir. Kâr amacı güden örgütlerde ise herkese eşit şansın verildiği sadece, üstün performans gösteren çalışanların pozitif ayrımcılığa tabi tutulduğu ifade edilmiştir.

Konu	Sıklık
İşyerinizde vekâlet problemlerini azaltmak için şu yöntemler uygulanıyor mu?	
Örgütün karar alma kademesinde her üyenin hesap vermesi	
Bulgular şu şekildedir	
1. Kâr amacı gütmeyen örgütlerde	
1. Hayır Vermiyor	2
2. Kısmen Veriyor	3
3. Evet Hesap Veriyor	3
2. Kâr amacı güden örgütlerde	
1. Hayır Vermiyor	
2. Kısmen Veriyor	
3. Evet Hesap Veriyor	7

Kâr amacı gütmeyen örgütlerde 2 katılımcı üyelerin hesap vermediğini belirtmiş, 3 katılımcı kısmen hesap verildiğini ifade etmişlerdir. Burada kısmen de katılımcıların ifade etmek istedikleri yasal olmaktan çok sözlü olarak ifade ettikleri, yasal mevzuatın yürütülmediğidir. 3 katılımcı ise gerekli hesabın zamanında verildiğini ifade etmişlerdir. Üyelerin tamamı hesap verilebilirliğin son yıllarda arttığını ifade etmişlerdir. Kâr amacı güden örgütlerde ise katılımcılar kesinlikle ilgililerden gerekli hesabın sorulduğunu ifade ederek durumu "hata yapan cezasını çeker" diyerek ifade etmektedirler.

Konu	Sıklık
İşyerinizde vekâlet problemlerini azaltmak için şu yöntemler uygulanıyor mu?	
Ticari sır dışında veya açıklanması insanların özel hayatın mahremiyetine aykırı olmamak şartıyla şirket ile ilgili bilgilerin zamanında, doğru ve eksiksiz şekilde kamuya duyurulması uygulaması	
Bulgular şu şekildedir	
1. Kâr amacı gütmeyen örgütlerde	
1. Yönetmeliklerde varsa evet veriliyor.	8
2. Kâr amacı güden örgütlerde	
Konu	Sıklık
1. Kısmen veriyor, ticari veya kişisel güç unsuru olarak görüyor.	4
2. Muhatap olduğum kuruma yasal çerçeve içerisinde veririm.	1
3. Zarara uğrayacaksam asla vermem, ama yakınlarıma verebilirim.	2

Kâr amacı gütmeyen örgütlerde bilgi verilmesi, mevzuat çerçevesinde genel kurullarda ve gerekli başvuru yollarının izlenmesi yolu ile verildiği 8 katılımcı tarafından da ifade etmiştir. Katılımcılar bu cevaplarda özellikle yasal çerçeveyi vurgulamışlardır. Buradan kimseye gerekenden fazla bilgi verilmek istenmediği sonucu çıkartılabilmektedir. Kâr amacı güden organizasyonlar, gütmeyenlere göre diğer vekâlet problemlerini azaltma yollarının aksine bilgiyi güç olarak gördüklerinden daha az paylaşımcılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Konu	Sıklık
İşyerinizde vekâlet problemlerini azaltmak için şu yöntemler uygulanıyor mu?	
Organizasyon yönetiminin tüm faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygun olması ve bunun denetlenmesi	
Bulgular şu şekildedir	
1. Kâr amacı gütmeyen örgütlerde	
1. İnsan doğasının yapısı nedeniyle uyulmuyor.	2
2. Mümkün olduğunca mevzuata bağlı kalınıyor ancak fark yararak için mevzuatı esnetmek gerekiyor.	4
3. Tamamıyla uyuluyor.	2
2. Kâr amacı güden örgütlerde	
1. %90'ı uygulanıyor bazen de müşteri kaçmasın diye esnetiliyor.	4
2. Mevzuata kesinlikle uyuluyor	3

Kâr amacı gütmeyen örgütlerde tamamıyla mevzuata uyulduğunu 2 katılımcı ifade etmiştir. 2 katılımcı insan doğası gereği uyulmadığını ifade ederken 4 katılımcı ise fark yaratabilmek için mevzuatı esnetmek gerektiğini bunu zaman zaman yaptıklarını belirtmişlerdir. Kâr amacı güden örgütlerde ise 3 katılımcı mevzuatı eksiksiz uyguladığını ifade ederken 4 katılımcı mevzuatı kâr amacı gütmeyen örgütlerde olduğu gibi zaman zaman esnettiğini ifade etmişlerdir.

Konu	Sıklık
İşyerinizde vekâlet problemlerini azaltmak için şu yöntemler uygulanıyor mu?	
Organizasyonların başarı durumlarına göre vekillerin çıkarlarının doğru orantılı şekilde artması	
Bulgular şu şekildedir	
1. Kâr amacı gütmeyen örgütlerde	
1. Olması gerekir ama devlette yok. Gruplar klikler aktif.	5
2. Genellikle artıyor, daha üst görevler alabilirsiniz.	1
3. Kısa dönemde mevzuat gereği yapmak mümkün olmuyor, ancak uzun dönemde fark ettiriliyor.	2
2. Kâr amacı güden örgütlerde	
1. Kesinlikle yapılıyor. Bu bazen prim, bazen izin, bazen de terfi şeklinde veya bunların birleşimi doğrultusunda arttırılıyor.	7

Kâr amacı gütmeyen örgütlerde çıkarlar doğrultusunda menfaat sağlama çok kısıtlı düzeyde gerçekleşmekte genellikle de pozitif ayrımcılık yoluyla bu menfaatin uygulandığı olduğu, özel sektörde kesinlikle yapıldığı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Çıkar artırımı için maddi imkânlar, kariyer geliştirme ile izin ve tatil gibi özlük haklarının yer aldığı bunun uzunca bir sürede fark edilebildiği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Kâr amacı güden örgütlerde başarı durumuna göre çıkarın artırıldığı 7 katılımcı tarafından da ifade edilmiştir. Çıkar artırımı kâr amacı gütmeyen örgütlere göre çok daha hızlı şekilde gerçekleştirilmektedir.

Konu	Sıklık
İşyerinizde vekâlet problemlerini azaltmak için şu yöntemler uygulanıyor mu?	
Organizasyonların dışından, organizasyonun başındaki yöneticiden bağımsız kurulların oluşturulması.	
Bulgular şu şekildedir	
1. Kâr amacı gütmeyen örgütlerde	
1. Teknik bilgi gerektiren konularda sayısı sınırlı olmak üzere danışman olarak olabilir.	7
2. Faydalı olmaz çünkü kâr amacı gütmeyen örgütler zaten özveriyle çalışıyor.	1
2. Kâr amacı güden örgütlerde	
1. Yetki ve sınırı belirli olmak kaydı ile faydalı olacağını düşünüyorum.	7

Kâr amacı gütsün ya da gütmesin 1 kişi hariç bağımsız yönetim kurulu üyelerinin faydalı olmayacağını, çünkü işin doğrudan içinde olmayacağı için varlıklarının anlamsız olacağını ifade etmişlerdir. Danışman olarak ise katılımcılar tarafından faydalı yönetim bileşenleri olarak görülmektedirler. İşletmelerde ise işinin ehli üyelerin faydalı olacağı, ancak sayısının sınırlı düzeyde tutulması gerektiği katılımcılar tarafından ayrıca ifade edilmiştir.

VI.5. Bilgi Asimetrisine İlişkin Bulgular

Konu	Sıklık
Bilgi asimetrisinin vekâlet problemine etkisi ve ortadan kaldırılması hakkında ne düşünüyorsunuz?	
Organizasyonların dışından, organizasyonun başındaki yöneticiden bağımsız kurulların oluşturulması	
Bulgular şu şekildedir	
1. Kâr amacı gütmeyen örgütlerde	
1. Bilgi asimetrisi var.	8
1 Kâr amacı güden örgütlerde	
1. Bilgi asimetrisi var ancak azaltılmaya çalışılıyor.	7

Kâr amacı gütsün yada gütmesin her iki organizasyonda da bilgi asimetrisinin var olduğu görülmektedir. Bilgi asimetrisinin ortadan kalkması için en az 2 uzman tarafından iç bilgi akış düzeni denetlenerek, takip, denetim, raporlama şeffaflığının olası en mümkün şekilde gerçekleşmesi gerekliliği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. İşletmelerde buna ilaveten, asilin işinin başında durup takip etmesi de verilen cevaplar arasında ön plana çıkmaktadır.

VII. VEKÂLET PROBLEMLERİ HAKKINDA DİĞER BULGULAR

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Konu	Sıklık
Vekâlet problemleri ile ilgili eklenen diğer hususlar.	
Bulgular şu şekildedir	
1. Kâr amacı gütmeyen örgütlerde	
1. Şeffaf davranıldığı zaman insanın güveni artacaktır.	2
2. Yetki ile beraber sorumluluk verilecek denetim yapılmalıdır.	2
3. Derneklerin yöneticilerine eğitim verilmelidir.	3
4. Vekilleri seçme ve değiştirme hakkı olmalıdır.	2
5. İzleme ve denetlemeyi de çok sıkı yapmamak gerekmektedir.	3
6. Yönetici olarak doğru kişiler seçilmelidir.	4
7. Yönetim planlaması, somut olmalı görev dağılımı net olmalı, geri bildirim sağlıklı olmalı, yönetim ekibi güvenliğini sağlamalı, yönetim ekibi güvenliğini sağlamalı, adalet olmalı, aylık geri bildirim beklentisi olmalı.	2
2. Kâr amacı güden örgütlerde	
1. Kurumsallaşma sağlanmalıdır.	4
2. Daha düzgün olgun insanlarla vekâlet problemleri azaltılabilir.	3
3. Dışarıdan denetleme yaptırılmalıdır.	2
4. İnsan kaynakları yönetimi esaslar uygulanmalıdır.	4
5. Çok iyi performans ve denetleme sistemi kurulmalıdır.	3
6. Her asil işini bilip takip etmelidir.	4
7. Asil çalışanları izleyip ne yaptıklarını bilecek bunun için mekanizma kurulmalıdır.	5

Diğer bulgular açısından kar amacı gütmeyen örgütlerde asillerin vekilleri seçme ve değiştirme hakkı, doğru kişilerin seçilmesi öne çıkmaktadır. Kar amacı güden örgütlerde ise kurumsallaşma ve asilin işini bilerek takip etmesi ön plana çıkmaktadır.

VIII. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonucunda elde edilen bulguları şu şekilde özetlenebilir:

- Kâr amacı gütmeyen örgütlerde vekâlet probleminin azaltılması için şu önerilerde bulunabilir:
- Personel yönetiminden kariyer sistemini içeren insan kaynakları yönetimine geçilmesi gerekir
- Kâr amacı gütmeyen örgütlerde haksız yere bir yere gelme dış kuvvetlerin etkisi ile çok sık bir meydana gelmektedir.
- Objektif başarı kriterlerinin konması önemlidir.
- Yetki ve sorumluluk devrinin yapılması faydalı olacaktır.
- Vekilleri seçme hakkının asillere tanınması faydalı olacaktır.
- Gösterilen başarı ile maddi çıkarların aynı yönlü olması faydalı olacaktır.
- Vekâlet problemini oluşturabilen insan faktörlerinin dikkate alınacağı yaklaşımları geliştirilmesi gerekmektedir.
- Kâr amacı güden örgütlerde vekâlet probleminin azaltılması için şu önerilerde bulunabilir:
- İşe almada olgun, yeterlilik sahibi kişilerin seçilmesi sorunların çoğunu oluşmadan önler.
- Profesyonel işletme yönetimine geçilmesi gerekir.
- Asilin işini bilip takip etmesi, çalışanlarına mahkûm olmaması çok önemlidir.
- Raporlama sisteminin kurulması şarttır.
- Yönetişim ilkelerine uyulması gerekir.
- Vekâlet problemini oluşturabilen insan faktörlerinin dikkate alınacağı yaklaşımları geliştirilmesi gerekmektedir.
- Bilgi paylaşımı kesinlikle yaygınlaştırılmalıdır.
- Çalışmanın uygulama açısından katkısı olarak her iki örgüt türünde de vekâlet problemlerinin yaşandığı kâr amacı güden örgütlerde maddi kazancın yani kısa dönemli kazancın asil tarafından denetlenmesi nedeniyle bazı önleyici mekanizmaların bulunduğu, ancak bunlarında da büyük vekâlet problemlerini engelleyemediği görülmüştür. Kâr amacı gütmeyen örgütlerde ise mevcut durumda vekâlet problemlerinin azaltılması büyük oranda çalışanların kendi içsel yaklaşımlarına iyi çalışan, payda seçilmesine bırakılmıştır. Bunun için vekâlet problemlerini azaltan mekanizmaların yukarıda belirtilen öneriler çerçevesinde bu organizasyonlarda da kurulması gerekir. İşe alım süreçlerinde doğru kişiler seçilmelidir. Yönetişim mekanizmaları ve raporlama sistemleri kurularak problemler oluşmadan önüne geçilmelidir.

Çalışmanın yazın açısından katkısı ise kuramın temel savının rasyonel insan davranışına göre oluşturulduğunun görülmesidir. Ancak uygulamaya bakıldığında örgütlerdeki pek çok insan davranışının aslında rasyonel olmadığı görülür. Pfeffer, örgütsel oyuncuların rasyonel olmaktan ziyade rasyonelleştirme yönelimli olduklarını vurgulayarak bu bağlamda geleneksel bakış açısı ile örgütlerde rasyonelliğin sorgulanmaksızın kabul edildiğini dile getirerek insan faktörünün göz ardı edildiğini vurgulamıştır. Bu faktörler göz önüne alınarak kuram tekrar incelenmelidir.

KAYNAKÇA

- Arthurs, J. D. ve Busenitz, L. W (2003), The Boundaries and Limitations of Agency Theory and Stewardship Theory in the Venture Capitalist/Entrepreneur Relationship, 1042-2587 Copyright, Baylor University, s. 147,148.
- Atilla, G. (2013), Agency Problem In Public Sector, s.711
- Bois C. D., Caers R., Jegers M., Schepers C., Gieter S De, Pepermans R.(2007), Agency Problems And Unrelated Business Income Of Non-Profit Organizations: An Empirical Analysis, Applied Economics, 36:20, s. 2319.
- Dalton, D.R., Hitt M.A., Certo S. T., Dalton C.M., (2007), The Fundamental Agency Problem and Its Mitigation, Academy of Management Annals, 1:1, s.2.
- Eisenhardt, K. M., (1989), Agency Theory: An Assessment And Review, The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1, pp. (10.03.2013), s.1 ,89
- Hatch M. J., (1996), Organization Theory, Cranfield, Oxford University Press, s. 335
- Jensen M. C. (1983), Organization Theory And Methodology, The Accounting Review, April 1983, v. LVIII, No. 2 (10.03.2013) s. 321
- Jensen M. C. and Meckling W. H. (1976), Theory Of Firm: Managerial Behavior, Agency Cost And Ownersip Structure, Journal of Financial Economics, V. 3, No. 4, pp. S 7.
- Meycan C.H. ve Çetin F., (2012), Vekâlet Kuramı, H.C. Sözen (Ed) ve H.N. Basım (Ed), Örgüt Kuramları, İstanbul, Beta Basım, 2. Baskı, s. 147.
- Miles, J. A., (2012), Management and Organization Theory, San Fransisco, Joseyy-Bass s 33.
- Osnabrugge M. V. (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, s. 94
- R.L. Lippert ve W.T. Moore, "Monitoring versus Bonding: Shareholder Rights and Manegement Compention", Financial Management, 1995, Vol:24, s. 56
- Vardareri D., Dursun G., (2010), Asimetrik Bilgi Çerçevesinde 2008 Krizinin İncelenmesi, İ. G. Yumuşak (Ed.), Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi içinde, İstanbul, Avcı Ofset, s. 67,76).

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ