

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/304571266>

Şirketlerin Şeffaflık ve Hesap Verebilirliğinin Vekâlet Kuramı Bağlamında İncelenmesi: OYAK Örnek Olayı

Thesis · April 2016

CITATIONS

2

READS

1,930

1 author:



Ümit Ercan

Kara Harp Okulu

9 PUBLICATIONS 108 CITATIONS

SEE PROFILE

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI



ŞİRKETLERİN ŞEFFAFLIK VE HESAP VEREBİLİRLİĞİNİN
VEKÂLET KURAMI BAĞLAMINDA İNCELENMESİ: OYAK
ÖRNEK OLAYI

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Ümit ERCAN

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ

ANKARA – 2016

TEZ TANITIM FORMU

TEZİN TARİHİ: 2016

TEZİN TİPİ: Doktora Tezi

TEZİN BAŞLIĞI: Şirketlerin Şeffaflık ve Hesap Verebilirliğinin Vekâlet Kuramı Bağlamında İncelenmesi: OYAK Örnek Olayı

TEZİN YAPILDIĞI BİRİM: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı

SPONSOR KURULUŞ: -

DAĞITIM LİSTESİ: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Tez Hazırlama, Onay, Dağıtım ve Muhafaza Esasları Kılavuzunda Belirtilen Yerlere.

TEZİN ÖZETİ: Bu tez çalışması, şirketlerin şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının vekâlet kuramı bağlamında incelenmesi amacıyla yürütülmüştür. Çalışmada, Ordu Yardımlaşma Kurumu örnek olay yöntemi ile incelenmiş ve elde edilen veriler kuram bağlamında tartışılmıştır. Çalışmada, nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Bu maksatla, Kurum üyesi 260 katılımcıdan bu çalışma için geliştirilen anket vasıtasıyla toplanan veriler kullanılarak yapılan istatistiksel analizlerle üyelerin; vekâlet yapısı, hizmet kalitesi, şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları konusundaki algıları ölçülmüştür. Nitel araştırma kapsamında OYAK yönetim kademelerinde yer alan 14 katılımcı ile mülakat yapılmış, 3 farklı yönetim faaliyeti gözlemlenmiş ve Kurum faaliyetlerine yönelik doküman incelemesi yapılmıştır. Elde edilen nicel ve nitel verilerin analizi yapılmış ve vekâlet kuramı yazını bağlamında değerlendirmeler yapılmıştır.

ANAHTAR KELİMELEER: Vekâlet Kuramı, Şeffaflık, Hesap Verebilirlik, OYAK.

SAYFA SAYISI: 172

GİZLİLİK DERECEİ: Tasnif Dışı

BU SAYFA BOŞ BIRAKILMIŞTIR

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI



ŞİRKETLERİN ŞEFFAFLIK VE HESAP VEREBİLİRLİĞİNİN
VEKÂLET KURAMI BAĞLAMINDA İNCELENMESİ: OYAK
ÖRNEK OLAYI

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Ümit ERCAN

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ

ANKARA - 2016

BU SAYFA BOŞ BIRAKILMIŞTIR

KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ümit ERCAN'ın, "Şirketlerin Şeffaflık ve Hesap Verebilirliğinin Vekâlet Kuramı Bağlamında İncelenmesi: OYAK Örnek Olayı" konulu tez çalışması, jürimiz tarafından Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalında Doktora Tezi olarak oy birliği / oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

İMZA

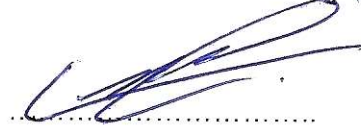
Başkan : Prof.Dr. H.Nejat BASIM



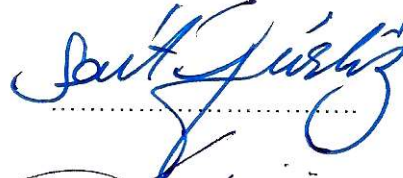
Danışman : Prof.Dr. Ünsal SİĞRI



Üye : Prof.Dr. H.Cenk SÖZEN



Üye : Doç.Dr. Sait GÜRBÜZ



Üye : Doç.Dr. Mehmet GÜNEŞ



ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

26 / 04 / 2016



Önder Haluk TEKBAŞ
Prof.Dr.Müh.Alb.
Enstitü Müdürü



BU SAYFA BOŞ BIRAKILMIŞTIR

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın tüm aşamalarında her zaman samimi desteğini gördüğüm tez danışmanım ve değerli hocam Prof.Dr. Ünsal SIĞRI'ya hoşgörü ve desteklerinden dolayı sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunuyorum. Bilimsel araştırma yöntemi ve bilimsel altyapımın oluşumu konusunda bana her zaman yol gösteren başta eski ve yeni ana bilim dalı başkanları Prof.Dr. Nejat BASIM ve Doç.Dr. Sait GÜRBÜZ olmak üzere, sevgili dostlarım Doç.Dr. Faruk ŞAHİN ve Doç.Dr. Fatih ÇETİN'e, kıymetli hocalarım Prof.Dr. Şahin KAVUNCUBAŞI, Prof.Dr. Yavuz ERÇİL, Prof.Dr. H.Cenk SÖZEN ve Doç.Dr. Harun ŞEŞEN ile doktora eğitim sürecinde derslerini takip ettiğim diğer kıymetli hocalarıma vermiş oldukları samimi destekten dolayı sonsuz şükran ve hürmetlerimi sunuyorum.

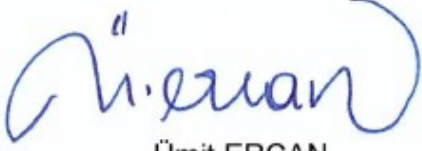
Doktora tezimde incelediğim OYAK yönetiminden müsaade almama olanak sağlayan Yönetim Kurulu üyeleri Sayın İshak CEYLAN ve Ömer Şevki GENÇTÜRK'e, tezime yönelik istediğim verilere ulaşmama katkı sağlayan OYAK Genel Müdür Yardımcısı Sayın Ergun OKUR'a ve OYAK Hukuk Danışmanı Prof.Dr. Ejder YILMAZ'a nezaket, yardım ve katkılarından dolayı şükranlarımı sunuyorum.

Bu çalışmanın tüm safhalarında, hayatımın tüm başarıları ve mutluluklarında olduğu gibi her zaman desteğini yanımda hissettiğim sevgili eşim Selcen'e, onlara ayırmam gereken zamanımın önemli bir bölümünü bu çalışmaya ayırmama müsaade eden sevgili oğullarım Yiğit Alp ve Uygur'a sonsuz sevgi ve şükranlarımı sunuyorum.

BU SAYFA BOŞ BIRAKILMIŞTIR

ETİK BEYAN

Akademik ahlak ve etik kuralları çerçevesinde Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzuna bağlı kalarak hazırladığım özgün bir çalışma olan tezimi sunar, bu kurallar uyarınca verileri elde ettiğimi, yararlandığım kaynaklara atıfta bulunduğumu, atıflarımı kaynaklarda gösterdiğimi ve sonuçları belirtilen kurallardan ayrılmadan sunduğumu onurumla beyan eder; bu çalışmanın, yalnızca bireysel görüşlerimi yansıtmakta olduğunu, Türk Silahlı Kuvvetleri, Kara Harp Okulu ve Savunma Bilimleri Enstitüsü'nün görüş, konum ve strateji ya da fikirlerini yansıtmadığını bildiririm.



Ümit ERCAN

BU SAYFA BOŞ BIRAKILMIŞTIR

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
ANKARA 2016

ŞİRKETLERİN ŞEFFAFLIK VE HESAP VEREBİLİRLİĞİNİN
VEKÂLET KURAMI BAĞLAMINDA İNCELENMESİ: OYAK
ÖRNEK OLAYI

DOKTORA TEZİ

Ümit ERCAN

ÖZET

Bu tez çalışması, vekâlet kuramının organizasyon yapısı içerisinde ne şekilde uygulandığının bir örnek olay çerçevesinde incelenmesi amacıyla yürütülmüştür. Bu maksatla, seçilen Ordu Yardımlaşma Kurumu (OYAK) üyesi 260 katılımcıdan bu çalışma için geliştirilen anket vasıtasıyla toplanan veriler kullanılarak yapılan analizlerle üyelerin; vekâlet yapısı, hizmet kalitesi, şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları konusundaki algıları ölçülmüştür. Nitel araştırma kapsamında OYAK yönetim kademelerinde yer alan 14 katılımcı ile mülakat yapılmış, 3 farklı yönetim faaliyeti gözlemlenmiş ve Kurum faaliyetlerine yönelik doküman incelemesi yapılmıştır. Elde edilen nicel ve nitel verilerin analizi yapılmış ve yazında kurama ilişkin yer alan veriler bağlamında değerlendirme yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre üyelerin Kurum hizmetlerinden memnun olduğu, oluşturulan vekâlet yapısının, şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının etkin olduğunu değerlendirdikleri görülmüştür. OYAK yönetim yapısı kuruluş tarihinden günümüze incelenmiş, mevcut yönetim mekanizmalarının vekâlet kuramı bakımından incelenmesi yapılmıştır. OYAK yönetim yapısı benzeri yerli ve yabancı emeklilik kuruluşlarıyla kıyaslanmış, hukuksal statüsü, güçlü ve zayıf yanları tartışılmıştır. Kurum'un oluşturulan şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları ile vekâlet yapısı ile vekâlet sorunlarına çözümler getirdiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler : Vekâlet Kuramı, Şeffaflık, Hesap Verebilirlik, OYAK

Tez Yöneticisi : Prof.Dr. Ünsal SİĞRİ

Sayfa Sayısı : 172

BU SAYFA BOŞ BIRAKILMIŞTIR

**T.R.
TURKISH MILITARY ACADEMY
DEFENSE SCIENCE INSTITUTE
DEPARTMENT OF DEFENCE MANAGEMENT
ANKARA 2016**

**THE ANALYSIS OF ACCOUNTABILITY AND TRANSPARENCY
OF THE FIRMS IN THE CONTEXT OF AGENCY THEORY: OYAK
CASE**

PhD DISSERTATION

Ümit ERCAN

ABSTRACT

This thesis has been conducted to examine the execution of agency theory in an organization within the framework of a case study. For this purpose, statistical analyzes conducted using the data which has been collected with a developed questionnaire from 260 members of Turkish Armed Forces Assistance (and Pension) Fund and their perception about the agency structure, service quality, transparency, and accountability mechanisms. Interview with 14 agents of the Fund, observation of 3 important management processes, and document analysis of the Fund has been conducted as the qualitative analysis of the research. The results of qualitative and quantitative researches have been compared with each other and the data get from the literature. According to the findings, the members of the Fund are satisfied with the service quality, agency structure, transparency, and accountability mechanisms of the Fund. The managerial structure of the Fund has been analyzed from the foundation date to the current. The Fund has been compared with similar national and international pension funds and legal perspective, weak and strong sides of the Fund has been discussed. It has been observed that the agency structure, transparency, and accountability mechanisms of the Fund helped to solve the agency problems.

Keywords : Agency theory, accountability, transparency, Turkish Armed Forces Assistance (and Pension) Fund.

Advisor : Prof. Dr. Ünsal SİĞRI

Number of Pages: 172

BU SAYFA BOŞ BIRAKILMIŞTIR

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
TEŞEKKÜR	i
ETİK BEYAN	iii
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ	xv
ÖNSÖZ	xvii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ VE ARAŞTIRMANIN SORUNSAI

1.1.GİRİŞ	1
1.2. ARAŞTIRMANIN SORUNSAI	2
1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI	4
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI	5
1.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	6

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. VEKÂLET KURAMI	9
2.1.1. Vekalet Kuramına Giriş	9
2.1.2. Kuramın Doğuşu	10
2.1.3. Vekâlet Kuramı Nedir?	11
2.1.3.1. Pozitivist Vekâlet Kuramı	13
2.1.3.2. Asil-Vekil Araştırmaları ...	13
2.1.3.3. Vekâlet Kuramının Diğer Örgüt Kuramlarıyla İlişkisi	15
2.1.3.4. Vekâlet Problemlerinde Odaklanılacak Hususlar	18

2.2. VEKÂLET KURAMININ PARADİGMALARI	21
2.2.1. Ekonomik Bakış	21
2.2.2. Yönetmel Bakış	22
2.2.3. Politik Bakış	24
2.2.4. Hukuksal Bakış	26
2.2.5. Sosyolojik Bakış	29
2.3. VEKÂLET PROBLEMLERİ	37
2.3.1. Amaç Çatışması	38
2.3.2. Kişisel Menfaat	38
2.3.3. Fırsatçılık	39
2.3.4. İzleme Maliyetleri	40
2.3.5. Vekâlet Maliyetleri	41
2.3.6. Profesyonellik	42
2.3.7. Güvenilirlik	42
2.3.8. Yerleşiklik	43
2.3.9. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik	43
2.3.10. Vekâlet Kuramı ve Yönetim Etiği	45
2.3.11. Vekâlet Kuramı ve Oyun Teorisi	46
2.3.12. Vekâlet Kuramı Değişkenlerinin Ölçülmesi Sorunu	47
2.4. VEKÂLET KURAMININ ZAYIF VE GÜÇLÜ YANLARI	47
2.4.1. Genel Eleştiriler	47
2.4.2. Sınırlılık ve Kültür Etkisi	48
2.4.3. Basiretli Tacir Olarak Hareket Etme Zorunluluğu	49
2.5. GENEL DEĞERLENDİRME VE İNCELENECEK HUSUSLAR	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİR MESLEKİ DAYANIŞMA ÖRGÜTÜ OLARAK ORDU YARDIMLAŞMA KURUMU (OYAK)

3.1. KURULUŞUNDAN GÜNÜMÜZE OYAK	53
3.2. KURULUŞ KANUNU VE YASAL ÇERÇEVE	58
3.3. OYAK YÖNETİM YAPISI	61
3.3.1. Temsilciler Kurulu	64
3.3.2. Genel Kurul	67
3.3.3. Yönetim Kurulu	69
3.3.4. Denetleme Kurulu	70

3.3.5. Genel Müdürlük	72
3.3.6. OYAK Yönetiminin Kuram Bağlamında Değerlendirilmesi	73
3.3.7. OYAK Üye Yapısı	74
3.4. HUKUKSAL YAPISI BAĞLAMINDA OYAK	77
3.5. TARİHSEL SÜREÇTE GELİŞİM, MALİ YAPI VE ÜYE DURUMU	84
3.6. OYAK ŞEFFAFLIK VE HESAP VEREBİLİRLİK MEKANİZMALARI	90
3.6.1. Yasal Mekanizmalar	90
3.6.2. Kurum Şeffaflık Politikaları	91
3.6.3. Kurum Üye İletişim Sistemi	91
3.6.4. OYAK Denetim Sistem ve Yöntemleri	93
3.7. OYAK BENZERİ DİĞER YAPILARA BAKIŞ	95
3.7.1. Emeklilik Sistemleri	95
3.7.1.1. Birinci Basamak Emeklilik Sistemleri	96
3.7.1.2. İkinci Basamak Emeklilik Sistemleri	96
3.7.1.3. Üçüncü Basamak Emeklilik Sistemleri	98
3.7.2. Türkiye’de Mesleki Emeklilik Kurumlarının Tarihsel Gelişimi	99
3.7.3. Türkiye’deki OYAK Benzeri Mesleki Emeklilik Kurumları	101
3.7.3.1. Amele Birliği Biriktirme ve Yardımlaşma Sandığı	102
3.7.3.2. Polis Bakım ve Yardım Sandığı (POLSAN)	103
3.7.3.3. İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Yardım Sandığı (İLKSAN)	104
3.7.3.4. Devlet Memurları Yardımlaşma Kurumu (MEYAK)	104
3.7.3.5. İşçi Yardımlaşma Kurumu (İYAK)	105
3.7.3.6. Merkez Bankası Mensupları Sosyal Yardım Vakfı (MERVAK)	105
3.7.3.7. Diğer Kurumlar Tarafından Kurulan Munzam Sandıklar	107
3.7.4. Dünyadaki Askeri Mesleki Emeklilik Kurumları	109
3.8. BÖLÜME İLİŞKİN DEĞERLENDİRME	112

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4.1. ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI	115
4.2. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ	115
4.3. EVREN VE ÖRNEKLEM	119
4.4. ARAŞTIRMANIN NİCEL VERİ ANALİZLERİ	120
4.4.1. Nicel Araştırma Evren ve Örneklemi	120
4.4.2. Nicel Veri Toplama Araçları / Süreci	121
4.4.3. Keşfedici Faktör Analizi (KFA)	122

4.4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	124
4.5. ARAŞTIRMANIN NİTEL VERİ ANALİZLERİ	125
4.5.1. Nitel Araştırmalarda Geçerlilik ve Güvenilirlik	125
4.5.2. Görüşme (Mülakat)	128
4.5.3. Gözlem	128
4.5.4. Belge (Doküman) İncelemesi	129
4.5.5. İşlem ve Kullanılan Veri Analizleri	130

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

5.1. NİCEL ANALİZ BULGULARI	131
5.1.1. Betimleyici İstatistikler	131
5.1.2. Demografik Değişkenlerin Etkileri	132
5.1.3. Üyelerin Üyelik Sürelerine Göre Algıları	132
5.1.4. Üyelerin Statülerine Göre Algıları	133
5.1.5. Üyelerin Çalışan veya Emekli Olma Durumuna Göre Algıları	135
5.2. NİTEL ANALİZ BULGULARI	136
5.2.1. Görüşme (Mülakat) Bulguları	136
5.2.2. Gözlem Bulguları	142
5.2.3. Doküman İncelemesi (İçerik Analizi) Bulguları	149

ALTINCI BÖLÜM

TARTIŞMA ÖNERİLER VE SONUÇ

6.1. BULGULARIN TARTIŞILMASI VE DEĞERLENDİRME	157
6.2. YAZINA KATKISI	164
6.3. UYGULAMACILARA KATKISI VE YÖNETİCİLERE ÖNERİLER	167
6.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	169
6.5. GELECEK ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER	170
6.6. SONUÇ	171
KAYNAKÇA	173

EK-A OYAK YÖNETİM VE HİZMET FAALİYETLERİ ÖLÇEĞİ	183
EK-B MÜLAKAT (GÖRÜŞME) FORMU	185
EK-C GÖZLEM FORMU	186

TABLÖLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo-1: Vekâlet Kuramı Özet Değerlendirme	12
Tablo-2: Vekâlet Kuramının Örgüt Kuramlarıyla İlişkisi	17
Tablo-3: Vekâlet Kuramına İlişkin Tanımlamalar ve Değerlendirmeler	20
Tablo-4: Vekâlet Kuramı Paradigmaları Özet Tablosu	36
Tablo-5: 2015 İtibariyle OYAK Verilerinin Benzer Kuruluşlarla Kıyaslanması	55
Tablo-6: OYAK Nema Oranları ve Enflasyon Değerleri (2000 Yılı Sonrası)	56
Tablo-7: Emeklilik Yardımı Gelişim Örnekleri (2000 Yılı Sonrası)	57
Tablo-8: OYAK Yönetimi Üye Yapısı	74
Tablo-9: OYAK Üye Sayısının Yıllara Göre Gelişimi	76
Tablo-10: OYAK Çağrı Merkezi Müracaat Rakamları	92
Tablo-11: Emeklilik Sistemleri Özet Tablosu	99
Tablo-12: Türkiye'deki Mesleki Emeklilik Sistemlerinin Kıyaslanması	107
Tablo-13: NATO Ülkeleri Askeri Emeklilik Programlarının Kıyaslaması	112
Tablo-14: Örneklemeye Ait Betimleyici İstatistikler	121
Tablo-15: Ölçeğin KFA Sonuçları	123
Tablo-16: OYAK Yönetim ve Hizmet Faaliyetleri Ölçeği DFA Sonuçları	125
Tablo-17: Görüşme Örneklemine Ait Betimleyici İstatistikler	128
Tablo-18: Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistikler	131
Tablo-19: Görev Süresine Göre ANOVA Sonuçları	132
Tablo-20: Üyelik Memnuniyetinin Görev Süresine Göre Karşılaştırması	133
Tablo-21: Statülere Göre ANOVA Sonuçları	134
Tablo-22: Şeffaflığın Statülere Göre Karşılaştırması	134
Tablo-23: Çalışan veya Emekli Durumuna Göre ANOVA Sonuçları	135
Tablo-24: Şeffaflığın Çalışma Durumlarına Göre Karşılaştırması	135
Tablo-25: Görüşme Sonuçları Özet Tablosu	137
Tablo-26: Görüşme Kodlar ve Temalar Sıklık Tablosu	142
Tablo-27: Kurum WEB Sayfası Doküman Analizi (Kodlar ve Temalar)	152
Tablo-28: Genel Müdür Mesajları Doküman Analizi (Kodlar ve Temalar)	154
Tablo-29: Araştırma Soruları Sonuçları Özet Tablo	163

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil-1: Vekâlet Problemlerinde Kuramsal İçeriğin Etkisi	31
Şekil-2: OYAK Kurumsal Yönetim Yapısı	64
Şekil-3: Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi	118
Şekil-4: Ölçek Boyutları ve Birinci Düzey DFA Sonuçları	124
Şekil-5: Veri Toplama Yöntem ve Analizinde Çeşitlendirme	127
Şekil-6: WEB Sayfası Tema ve Kod Sıklığı Özet Grafik	153
Şekil-7: Genel Müdür Mesajları Tema ve Kod Sıklığı Özet Grafik	155

KISALTMALAR

ANOVA	Varyans Analizi (İngilizce Analysis of Variance).
AYİM	Askeri Yüksek İdare Mahkemesi
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
İYAK	İşçi Yardımlaşma Kurumu
KFA	Keşfedici Faktör Analizi
MEYAK	Memur Yardımlaşma Kurumu
MSB	Milli Savunma Bakanlığı
OYAK	Ordu Yardımlaşma Kurumu
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TSK	Türk Silahlı Kuvvetleri
TTK	Türk Ticaret Kanunu
vd.	ve diğerleri
YEM	Yapısal Eşitlik Modellemesi

BU SAYFA BOŞ BIRAKILMIŞTIR

ÖNSÖZ

Modern organizasyonların gelişen ve değişen yapısı, organizasyonların sahiplerinden farklı olarak profesyonel bir yönetici sınıfının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Modern yönetim yapısı, yöneticilerin yönetim bilimi, teknoloji, hukuk, iktisat vb. birçok konuda yüksek bilgi seviyesine sahip olmasını zorunlu kılmıştır. Ayrıca organizasyonlar veya şirketler de tek sahipli yapılardan çok sahipli yapılara dönüşmüş, borsalarda işlem görmeleri nedeniyle binlerle ifade edilen hissedarlar da hisseleri oranında bu yapıların sahipleri haline gelmişlerdir.

Özelliklerine dayanılarak organizasyonların yöneticisi olarak seçilen profesyonel yöneticiler ile şirketin sahipleri arasındaki bu ilişki, örgüt kuramları içerisinde vekâlet kuramının doğmasına neden olmuştur. Organizasyonların sahipleri olan asiller ile onlar adına yönetim fonksiyonunu icra eden vekiller arasındaki bu ilişki, vekâlet sorunları olarak adlandırılan problemler ve bunlara getirilen çözüm yolları ile farklı organizasyon türlerinde bu ilişkinin ne şekilde olduğu kuramın inceleme alanını oluşturmuştur. Ayrıca vekâlet ilişkisi yazında sosyoloji, hukuk, politika, yönetim ve ekonomi gibi farklı boyutları ile de tartışılmıştır.

Bu çalışmada vekâlet kuramı, büyük bir mali güce sahip hâle gelen, çok sayıda iştirake ve üç yüz binden fazla üyeye sahip olan Ordu Yardımlaşma Kurumu (OYAK) örnek olayı bünyesinde incelenmiştir. Çalışmada farklı bir yönetim yapısına sahip olan OYAK örneğinde vekâlet sorunlarının ne şekilde çözülmeye çalışıldığı, üyelerin organizasyonun sahibi olarak yönetim yapısı konusundaki algıları ile özellikle şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma, nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanıldığı bir örnek olay çalışması olarak modellenmiştir.

BU SAYFA BOŞ BIRAKILMIŞTIR

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ VE ARAŞTIRMANIN SORUNSAI

1.1. GİRİŞ

Modern örgüt kuramlarında, yetki verenler ile verilen yetkiye dayanarak örgütleri yönetenler arasındaki karşılıklı ilişkilerin önemi artmıştır. Son iki yüzyıllık dönemde, şirketlerin sahipleri ile şirketleri yönetenler birbirinden ayrılmış, profesyonel bir yönetici grubu ortaya çıkmıştır. Modern organizasyon yapılarında yetki verenler (sahipler, asiller, hissedarlar vb.) kâr elde edebilmek için yatırımlarını profesyonelce yönetecek vekillere (Genel müdür, yönetici, CEO, yönetim kurulu başkanı vb.), profesyonel vekiller ise yönetim yetenekleri ve bilgi birikimlerini gösterebilecekleri organizasyonlara ve sermayeye ihtiyaç duyarlar.

Bazen bir, bazen binlerce kişiden oluşan şirket veya sermaye sahipleri ile profesyonel yönetimin birbirinden ayrılması çeşitli yönetim problemlerine yol açmış, problemlerin çözümü belli maliyetlere katlanılmasına sebep olmuştur. Vekâlet kuramı, vekâlet verenler ile vekiller arasındaki ilişkinin esaslarını belirleyen, ortaya çıkan veya çıkması muhtemel problemleri inceleyen ve çözüm yollarını tartışan bir kuramdır. Vekâlet kuramı, örgüt kuramları içerisinde nispeten yeni kabul edilen kuramlardan birisidir. Uluslararası ve yerel yazında görece daha az incelenen bir kuramdır.

Çalışmada vekâlet kuramı, kendisine has bir yönetim ve vekâlet yapısı olan OYAK örneğinde incelenecektir. Vekâlet kuramında ortaya konulan ilkeler, prensipler ve vekâlet problemleri, OYAK bağlamında tartışılacaktır. OYAK, ülkenin en büyük holdinglerinden birisidir ve 2015 yılı sonu itibarıyla yaklaşık 22,5 Milyar TL'lik net varlık ve 4 Milyar Dolarlık ihracat rakamına ulaşan, bünyesinde 28 bin çalışanı istihdam eden¹ bir yapıdır. OYAK'ı diğer örgütlerden farklı kılan bir diğer unsur ise örgütün sahiplerinin veya kuramdaki tabiri ile asillerinin 300 binden fazla (305 589) üyeden oluşuyor olmasıdır. Ayrıca, asil, üye, paydaş veya sermayedar olarak adlandırılan bu 305 589 kişiden bazıları, aynı zamanda örgütün önemli karar ve yönetim mekanizmalarında vekil olarak da görev yapmaktadır.

¹ 2015 yılı OYAK 55'inci Genel Kurul Raporu'ndan alınmıştır.

OYAK'ın kendine özgü bir yönetime ve denetim sistemi vardır. Üyeleri arasından seçilen 75 kişiden oluşan, Kurum'un tüm kayıt ve faaliyetlerini kapsamlı bir şekilde inceleyen "Temsilciler Kurulu ile bu Kurul'dan seçilen 20 üye ile kanun gereği seçilen 19 üyeden oluşan ve organizasyonun karar ve faaliyetlerini denetleyen "Genel Kurul bu sistemlerden ikisidir. Üçüncü organ, Genel Kurul tarafından seçilen bir üye ile Sayıştay ve Türkiye Bankalar Birliğince seçilen birer üye olmak üzere üç kişiden oluşan "Denetim Kurulu"dur. Son olarak ise Genel Kurul tarafından seçilen üç üye, seçim komitesince seçilen dört üye ve OYAK Genel Müdürü dâhil sekiz kişiden oluşan "Yönetim Kurulu"dur. Yönetim ve denetim mekanizmasının dışında kurum kendi denetimini Deloitte gibi özel denetim firmalarına, Moody's ve Standart & Poor's gibi uluslararası kredi derecelendirme kuruluşlarına da yaptırmaktadır.

Çalışmada, şirketlerin şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları, vekalet kuramı bağlamında ve OYAK örnek olayı kapsamında incelenmiştir. Böylelikle vekalet kuramı ile ortaya konulan vekalet problemleri ile bunlara getirilen çözüm yollarında şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının etkisi ve katkısı görülmeye çalışılmıştır. Örnek olay bağlamında elde edilen veriler, gözlemlenen, tartışılan ve incelenen süreçler ile kuramın güçlü ve zayıf yanları incelenmiş ve kuramda yer alan eksikliklere çalışmadan elde edilen bulgularla destek verilmeye çalışılmıştır.

1.2. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Vekâlet kuramı organizasyonları sahipler adına yönetmekle görevlendirilen vekiller ile organizasyon sahipleri arasında yaşanan sorunlara odaklanan bir kuramdır. Vekâlet kuramı; sermayeye, organizasyona veya işyerine sahip olan asil ile onun adına işi uygulayan, yöneten vekil arasındaki ilişkidir (Jensen ve Meckling, 1976). Vekâlet kuramı, işi yapan taraf ile iş yapma konusunda yetki veren diğer taraf arasındaki ilişkileri modellemek üzere bilgi ekonomisi yazınında geliştirilen bir kuramdır (Fama, 1980; Fama ve Jensen, 1983). Vekâlet kuramı; bazı çalışmalarda güçlü ve sağlam temellere dayalı bir kuram (Jensen, 1983) olarak bazı çalışmalarda ise önemsiz, insan unsurunu göz ardı eden ve hatta tehlikeli (Perrow, 1986) bir kuram olarak görülmektedir.

Ortaya konulduğu tarihten günümüze hak ettiği kadar sınırlı bir alanda tartışılan veya incelenen vekâlet kuramının, daha geniş bir alana yayılması, kurama özgünlük katabilir ve kuramın daha güçlü bir yapıya kavuşmasına katkı sağlayabilir. Vekâlet ilişkisinin işletme veya örgüt kuramı yazını ile sınırlandırılması, kurama hak ettiği kadar az bir değer biçilmesine neden olmaktadır. Bu nedenle vekâlet ilişkisinin ekonomik ve yönetim yaklaşımlarıyla birlikte politik, hukuk ve sosyolojik bağlamlarıyla da

daha ayrıntılı olarak tartışılması gereklidir. Ayrıca kuramın ekonomi ve yönetim bakış açısı ile birlikte, politik, sosyolojik ve hukuksal boyutlarla incelenmesi, konunun disiplinlerarası bir boyutta incelenmesine olanak sağlayabilir.

Bu maksatla vekâlet kuramı, kuram bağlamında ortaya konulan vekâlet problemleri ve problemlere getirilen çözüm önerilerinin bir örnek olay kapsamında incelenmesinin kurama katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir. Özellikle oluşturulan şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının kuram bağlamında incelenmesi ve bu yapıların organizasyonlara sağladığı katkının görülmesi faydalı olacaktır. Çalışmadan elde edilecek sonuçlarla bahse konu yapının başarılı ve sorunlu yanlarının görülmesi, yazına ve uygulayıcılara da bu örnek bağlamında katkı sağlanmasına ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Şirket yönetimlerinde kullanılan şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının vekalet kuramınca tanımlanan vekâlet problemlerinin çözümü konusundaki etkisinin görülmesinin yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, incelenecek örnek olaydan elde edilen sonuçlar, şirket sahipleri ve yöneticilerine yararlı olacak önerilerin elde edilmesine imkan tanıyacaktır. Çalışmanın örnek olayı durumunda bulunan OYAK'daki yönetim etkinliği, vekalet yapısı ile şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının yeterli etkinlikte olup olmadığının görülmesi, aksayan hususların incelenmesinin bahse konu kurum, paydaşları ve kamuoyu bakımından gerekli olduğu düşünülmektedir.

Bilimsel araştırmalarda, özellikle nicel araştırma deseni ile oluşturulan çalışmalarda genellikle hipotezler üretilerek test edilir. Ancak bazı çalışmalarda, “özellikle de nitel araştırmalarda örneklemin küçük oluşu, genelleme yapma kaygısının bulunmayışı, hipotezler yerine araştırma soruları ile yetinilmesini uygun bulur” (Altunışık vd., 2007). Bu araştırmanın yukarıda özetlenen sorunsalı kapsamında, araştırma sorularının belirlenmesi ve bu soruların cevaplarının araştırılmasının daha uygun olacağı değerlendirilmiştir. Bu çalışma ile aşağıdaki sorulara cevap bulunması amaçlanmıştır.

Araştırma Sorusu-1: OYAK yönetim yapısında asil vekil ilişkisi etkin bir şekilde kurulmuş mudur? Kurum yönetim yapısındaki vekâlet problemleri nelerdir?

Araştırma Sorusu-2: Kurum yönetim yapısında vekâlet kuramında tanımlanan vekâlet problemlerinin çözümü konusunda ne gibi tedbirler alınmıştır?

Araştırma Sorusu-3: Kurum yönetim yapısı görev için gerekli profesyonelliğe ve görev yetkinliğine sahip midir?

Araştırma Sorusu-4: Kurum paydaşları Kurum yönetiminden memnun mudur? Kurum üyelerinin statü, cinsiyet, eğitim seviyesi ve çalışma durumu gibi değişkenlerinin kurum yönetimine ilişkin algıları üzerinde etkisi var mıdır?

Araştırma Sorusu-5: Kurum yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları yeterli etkinlikte midir? Şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları vekâlet problemlerinin çözümü nasıl katkı sağlamaktadır.

1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmada, organizasyonlardaki şeffaflık ve hesap verebilirlik sistemlerinin etkinliğinin vekâlet kuramı bağlamında incelenmesi amaçlanmıştır. Bu maksatla çalışma OYAK yönetimi ile denetim sistemleri kuram bağlamında incelenmiştir. OYAK yönetim ve vekâlet sisteminin vekâlet kuramı esaslarına göre incelenmesi ile vekâlet kuramına katkı yapılması ve incelenen yapının kuram bağlamında güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Yönetim ve denetim sisteminin örgütsel anlamdaki şeffaflık ve hesap verebilirlik bakış açılarıyla incelenmesi, oluşturulan yapının hesap verebilme üzerine etkisinin ortaya konulması hedeflenmektedir.

OYAK bazı çalışmalarda “benzerlerine göre önemli başarılar gösteren ve üyelerine önemli katkılar sağlayan bir yapı” (Alper vd., 2015: 17) olarak tanımlanırken, bazı çalışmalarda “devlet imkânlarını kurum menfaatlerine kullanan bir yapı” (Akça, 2010: 7) olarak tanımlanmıştır. Kurum hukuki yapısı itibariyle tartışmalı bir durumda görülmüş (Yılmaz, 1979; Yılmaz 1991), bununla birlikte hukuk yazınında birçok farklı çalışmada da Kurum’un hukuki yapısı tartışılmıştır (Gözler, 2009: 177; Gözübüyük ve Tan, 2014: 166). Diğer yandan bazı çalışmalarda Kurum’un kuruluş dönemi çalışmaları ayrıntılı olarak incelenmiştir (Petriçli vd., 2015). Bununla birlikte, OYAK konusunda yapılan çalışma sayısı sınırlıdır. Benzer şekilde, vekâlet kuramı konusunda yine ulusal yazında sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu sebeple yapılan bu çalışmanın ulusal yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

OYAK; anonim bir yapıya sahip olması, çok sayıda hissedardan oluşması, hissedar üyelerin yönetimde söz sahibi olabilme imkânlarının bulunması nedeniyle, yönetim yapısı itibariyle kamuoyunda tartışılan bir kuruluştur. Diğer emeklilik sistemlerine benzeyen veya farklılaşan özellikleri vardır. Bu maksatla, çalışma ile OYAK’ın diğer yerel ve uluslararası emeklilik fonlarıyla/şirketleriyle “yönetim yapısı” itibariyle kıyaslanması amaçlanmıştır.

Nicel çalışmanın diğer boyutlarıyla Kurum'un şeffaf bir yapıya sahip olup olmadığı yönündeki algılar ölçülmeye çalışılmıştır. OYAK'ın şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim yapısına sahip olup olmadığı, böylelikle bu örnek bağlamında organizasyonların bilgi asimetrisi ve vekil faydacılığı gibi vekâlet problemlerine sahip olup olmadığı ölçülmeye çalışılmıştır. Ölçekle, üyeler nezdinde Kurum'un hesap verme ve şeffaflık mekanizmalarına sahip olup olmadığının ölçülmesi amaçlanmıştır. Aynı ölçekle üyelerin Kurum yönetim yapısından ve Kurum'un sağlamış olduğu hizmetlerden genel anlamda memnun olup olmadıkları da ölçülmeye çalışılmıştır.

Çalışma ile oluşturulan şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının vekalet sorunlarının çözümündeki etkisinin görülmesi amaçlanmıştır. Örnek olaydan hareketle elde edilen verilen kuram bağlamında incelenmesi ve tartışılması ile kurama katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI

OYAK kuruluş Kanunu'nun 1'inci maddesi: *"Milli Savunma Bakanlığına bağlı olmak ve TSK mensuplarına bu kanunda yazılı sosyal yardımları sağlamak maksadıyla, merkezi Ankara'da bulunmak üzere teşkil edilmiştir."* hükmünü amirdir. Dolayısıyla, "TSK personeli için tamamlayıcı bir mesleki emeklilik kuruluşu" durumunda olan OYAK konusunda yapılan çalışma, TSK personelini de yakından ilgilendirmektedir. Ancak, OYAK; TSK veya MSB'lığı ile organik bağı olmayan ve yine kendi özel Kanunu'ndaki ifadesiyle; *"özel hukuk hükümlerine tabi, mali ve idari bakımdan muhtar (özerk) ve hükmi şahsiyeti haiz bir teşekküldür."* Üyelerinin tamamı ve yönetim kademesinin bir bölümü TSK personelinden oluşmakla birlikte, TSK dâhil herhangi bir kurum veya kuruluştan emir almayan, iştirakleri vasıtasıyla önemli ticari faaliyetler icra eden ve kârının tamamını üyelerine kâr payı olarak dağıtan bir yapıdır.

OYAK'ın yönetim yapısı ile şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının vekâlet kuramı bağlamında incelenmesinin, güçlü ve zayıf yanlarının ortaya konulmasının, benzer yerel ve uluslararası örneklerle mukayese edilmesinin her şeyden önce Kurum üyeleri bakımından önemli olacağı değerlendirilmektedir. Kendine has yönetim ve denetim mekanizmaları olan, üyelerine hesap veren ve kendi özel Kanun'u hükümleri çerçevesinde hareket eden bir yapılanma olan OYAK yönetim yapısının, bilimsel bir çalışmayla tartışılmasının OYAK'a, TSK'ya ve vekâlet kuramına ilişkin yazına fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada, OYAK yönetim yapısı vekâlet kuramı bağlamında incelenecektir. Vekâlet kuramının OYAK örnek olayı bağlamında incelenmesi ve seçilen örnekleme ortaya çıkan vekâlet ilişkisinin güçlü ve zayıf yönlerinin tartışılması ile vekâlet kuramı yazınına katkı sağlanacağı değerlendirilmektedir. Bu çalışma yerel yazında vekalet ilişkisinin şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları bağlamında bir örnek olay kapsamında incelenen bir örneğini teşkil edecektir. Ayrıca çalışma kapsamında örnek olay metodu ve nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı farklı bir çalışma türü olarak yerel yazına katkı sağlayacaktır.

1.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, OYAK yönetim ve denetim mekanizmaları ile sınırlıdır. OYAK yönetim ve denetim mekanizmaları ile OYAK üye ilişkileri vekâlet kuramı bağlamında incelenmiştir. OYAK, yerel ve uluslararası mesleki emeklilik fonlarıyla kıyaslanmış, kıyaslamada özellikle vekâlet yazınında yer alan mekanizmalar, vekâlet problemleri, yasal çerçeve ve kurum üye ilişkilerine odaklanılmıştır. Kurumun yönetim yapısı ve denetim sistemleri çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır. Bu bağlamda OYAK yönetim ve denetim kurulu üyeleri ile mülakatlar yapılmış ve vekil durumunda bulunan üyelerin davranışlarının kuram bağlamında incelenmesi sağlanmıştır. OYAK üyelerine uygulanan anket yardımıyla, üyelerin OYAK yönetimine ve vekâlet yapısına bakışları incelenmeye çalışılmış, Kurum'un şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarına ilişkin algıları ölçülmeye çalışılmıştır.

OYAK yönetim yapısı ve faaliyetleri kuruluş tarihi olan 1961'den günümüze kadar incelenmiştir. Bu maksatla kuruluş Kanunu'nun TBMM tutanakları incelenmiş ve kuruluş gayesi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Tarihsel süreçte ve dönemler halinde OYAK faaliyetleri özellikle yönetim faaliyetleri kapsamında incelenmiştir. Kurum performans değerleri, kâr payı oranları, kurum üye ilişkileri tarihsel süreçte değerlendirilmiştir. Çalışma, mevcut OYAK yönetimi ve üyeleri ile sınırlı tutulmuştur. Yönetim ve denetim kurulu üyeleri ile mülakat, üyelerden üye evrenini temsil eden bir örnekleme anket yapılarak mevcut yönetim üye değerlendirmeleri alınmaya çalışılmıştır.

Nicel ve nitel araştırmalar ile vekâlet kuramında ortaya konulan vekâlet problemlerinin OYAK yönetiminde yer alıp almadığı, hangi sorunların ön plana çıktığı ve hangi sorunlara karşı Kurum tarafından çözüm yolları getirildiği görülmeye çalışılmıştır. Kurum'un yönetim ve denetim sistemleri incelenmiş ve bu yapıların güçlü ve zayıf tarafları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Vekâlet problemlerinin çözümünde şeffaflık ve hesap verebilirlik sistemlerinin ne şekilde oluşturulduğu görülmeye çalışılmıştır.

OYAK yönetim faaliyetleri gözlemlenmiş ve elde edilen sonuçlar değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu maksatla üç yılda bir yapılan Temsilciler Kurulu toplantılarından, 2015 yılı Mayıs ayında yapılan 19'uncu Temsilciler Kurulu toplantısına ve her yıl yapılan OYAK Genel Kurul toplantılarından 2013 yılı Mayıs ayında yapılan 53'üncü ve 2015 yılı Mayıs ayında yapılan 55'inci OYAK Genel Kurul toplantılarına gözlemci olarak iştirak edilmiştir. Elde edilen veriler kuram bağlamında değerlendirilmiş ve bulgular sonuç ve tartışma bölümünde incelenmiştir.

Çalışmada OYAK bağlamında; asil vekil ilişkisinin yapısı, oluşturulan yapının hukuki boyutu, vekâlet problemlerin nasıl çözümlendiği, yönetim yapısının asillere karşı hesap verebilme yaklaşımı, şeffaflık politikası ile kontrol ve denetim maliyetlerine odaklanılması amaçlanmıştır. Bu maksatla ülkemizdeki ve dünyadaki OYAK benzeri ikincil emeklilik kuruluşlarının yönetim yapılarıyla kıyaslanarak konu karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır.

Çalışma, örnek olay çalışması olarak kurgulanmış ve vekâlet kuramına yönelik değerlendirme ve incelemeler OYAK örnek olayı bağlamında incelenmiştir. Örnek olay çalışması ile nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Yapılan nicel çalışma ile OYAK üyesi ve dolayısıyla OYAK'ın paydaşı durumunda bulunan personelin Kurum'a yönelik algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Algı ölçümünde kullanılan ölçekle üyelerin kendilerini temsil eden vekillerin yönetim fonksiyonlarını icrasından memnun olup olmadıkları ölçülmeye çalışılmıştır. Ayrıca üyelerin, yönetim faaliyetlerinde görev yapan vekillerin profesyonelliğine ve etkinliğine yönelik algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Böylelikle Kurum'da profesyonellik ve yanlış vekil seçimi gibi vekâlet sorunlarının yer alıp almadığı ölçülmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın nitel bölümünde ise Kurum'un kuruluş tarihinden itibaren yönetim mekanizmasını ve vekil faaliyetlerinin izlenmesine yönelik alınan tedbirler görülmeye çalışılmıştır. TBMM görüşme tutanakları incelenerek kuruluş dönemi çalışmalarının yapısı öğrenilmeye çalışılmıştır. Tarihsel süreçte Kurum yönetim ve denetim faaliyetleri onar yıllık dönemler halinde incelenerek kuramın örnek olay kapsamında ne şekilde irdelendiği görülmeye çalışılmıştır. Tarihsel süreçte yapılan inceleme Kurum'un mevcut yapısında incelenecek ve vekâlet kuramı kapsamında ortaya konulan profesyonellik, vekil menfaatleri ve faydacılığı, bilgi asimetrisi, denetim maliyetleri gibi problemlerin Kurum bünyesinde ne şekilde çözüldüğü görülmeye çalışılmıştır.

Vekâlet kuramına ilişkin yazın incelemesi, kuramın özellikleri, vekâlet problemleri ve paradigmaları çalışmanın ikinci bölümünde incelenmiştir. Kuramın incelendiği örnek

olaya konu olan OYAK'a ilişkin ayrıntılı inceleme çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturmaktadır. Dördüncü bölümde çalışmanın yöntemi, nicel ve nitel araştırma yöntemine ilişkin yapılan işlemler anlatılmıştır. Beşinci bölümde nicel ve nitel araştırma sonucunda elde edilen bulgular ortaya konulmuştur. Altıncı ve son bölümde ise elde edilen bulgulara ilişkin değerdendirmeler, çalışmanın yazına katkısı ile müteakip dönem alışmacıları ile yöneticilere tavsiyeler yer almaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. VEKÂLET KURAMI

Çalışmanın bu bölümünde vekalet kuramına ilişkin kuramsal çerçeve özetlenmeye çalışılacaktır. Kuramın doğuşundan günümüze gelişimi, güçlü ve zayıf yanları ile bu çalışma kapsamında da tartışılacak olan vekalet problemleri incelenecektir. Ayrıca kuramda yer alan eksiklikler ve bu çalışma bağlamında incelenecek konular tartışılacaktır.

2.1.1. Vekâlet Kuramına Giriş

Organizasyonlar özellikle son yüzyılda giderek daha büyümüş, farklı organizasyon fonksiyonlarını bünyelerinde barındıran yapılara dönüşmüş ve faaliyet alanlarını çeşitlendirmiştir. Ulaşılan büyüklük ve faaliyet alanlarındaki karmaşıklıkla, organizasyonların idaresinde de daha karmaşık yönetim fonksiyonları ve profesyonel yönetim gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Büyüklüğü, işlev yoğunluğu ve görev karmaşıklığı artan organizasyonların yönetimi, gerekli donanım ve beceriye sahip bir yönetici sınıfının gerekliliğini de beraberinde getirmiştir. Artık organizasyonların sahipleri tarafından yönetilmesi mümkün olamamış ve sahiplik ile yönetim birbirinden zorunlu olarak ayrılmıştır. Aile şirketleri yerini kurumsal yönetimlere terk etmeye başlamış, profesyonel yöneticiler şirket yönetiminde ailelerden gelen yöneticilerin yerini almıştır.

Weber (1905)'e göre; "modern kapitalizmin gelişimindeki iki önemli olaydan birisi iş ve ev yönetiminin birbirinden ayrılmasıdır. Batı kültüründe diğer kültürlerden daha önce gerçekleşen yönetim fonksiyonu kişisel sahiplik ayrımı kapitalizme gelişim olanağı sağlamıştır." Bu aynı zamanda vekâlet yapısının batı medeniyetindeki oluşum örneğine yönelik ilk değerlendirmelerden birisidir. Modern şirketlerde, klasik dönem şirketlerinden farklı olarak şirket sahipleriyle şirketlerin profesyonel yöneticileri birbirinden ayrılmıştır. Bu ayrım beraberinde organizasyonların sahipleri ile yöneticileri arasındaki problemlerin doğmasına neden olmuştur. Şirket sahibinin amaç, istek ve hedefleri ile yönetim kademelerinin değerlendirmeleri arasındaki farkların tespiti, aynı paralelde buluşturulmaları, kontrol sistemlerinin teşkili, bilgi asimetrisi, etik ihlalleri gibi yönetim problemleri oluşmaya başlamıştır.

Teorisyenler, 1700'lü yılların sonlarından itibaren şirket sahiplerinin sahip oldukları zenginlikleri yönetmek üzere görevlendirdikleri kişilerle yaşadıkları sorunları tartışmaya başlamıştır. İdarecilerin başkalarının parasını yönetirken, kendi mallarına gösterdikleri özenin aynısını göstermeyeceği varsayımına bağlı olarak vekil ihmalkârlığı şirket yönetiminde her zaman yer almıştır (Smith, 1776). Vekâlet kuramı; bir veya birden fazla kişi tarafından belli bir sözleşme ile kiralanan (görevlendirilen) vekil veya vekillerin, kendilerine görev veren asillerin istedikleri sonuca ulaşmaya çalışmaları olarak tanımlanabilir. “Vekiller, asiller adına hareket etmektedirler ve asiller bu ilişki kapsamında karar verme yetkisini vekillere devretmektedirler” (Miles, 2012).

Organizasyonların sahipleri ile yöneticileri arasındaki bu ilişki, vekâlet kuramının doğmasına olanak sağlamıştır. Vekâlet kuramı, işi yapan taraf ile iş yapma konusunda yetki veren diğer taraf arasındaki ilişkileri modellemek üzere bilgi ekonomisi yazınında geliştirilen bir kuramdır (Fama ve Jensen, 1983). Asil ve vekil ilişkisini inceleyen farklı araştırmacılar, kuramı farklı disiplin ve boyutlardan incelemişlerdir. Örneğin, şirketlerde karar vericilerin şirketlerin sahibi olmadığı durumlar uzun süredir ekonomistlerin ilgilendiği konulardan birisidir (Fama, 1980). Asil ile vekil arasında kurulan ilişkiler farklı boyutlar ve kontrol araçlarıyla değerlendirilmiştir. Kontrat yönetimi, riske karşı geliştirilen tutumlar (Eisenhardt, 1989a), hesap verme ve şeffaflık (Lambrigh, 2009), sahiplik yapısı (Jensen ve Meckling, 1976) belirsizlik (Nilakart ve Rao, 1994), bilgi asimetrisi (Eisenhardt, 1989a) ve hukuksal vekâlet ilişkileri (Lan ve Heracleous, 2010) gibi farklı bağlamlarla açıklamaya çalışmışlardır (Meydan ve Çetin, 2012). Görüldüğü üzere, “farklı araştırmacılar, kuramı farklı paradigmaların oluşturduğu ana akımlarla incelemişlerdir” (Eisenhardt, 1989a; Kiser, 1999; Shapiro, 2005).

Örgütsel alanda nispeten yeni bir kuram olarak yerini alan vekâlet kuramı, örgüt kuramları arasında farklı ve önemli bir yere sahiptir. Kuram, farklı bakış açıları veya disiplinlerden gelen araştırmacıların katkılarıyla zengin ve güçlü bir yapıya sahiptir. Genel anlamda birbiriyle az veya çok ilişki içerisinde bulunan beş farklı disiplinin bakış açısıyla incelenen vekâlet kuramına ilişkin sınıflamalar müteakip bölümlerde ayrıntılı olarak tartışılacaktır.

2.1.2. Kuramın Doğuşu

Vekâlet kuramının çıkış noktasında mülkiyete sahiplik ile mülkiyetin kontrolünün birbirinden ayrılması yer almaktadır. “Mülkiyet ve kontrolün ayrılması düşüncesinin temeli Adam Smith’in (1776) “Ulusların Zenginliği” eserine dayanmaktadır” (Meydan ve Çetin, 2012). Buna göre örgütün sahibi ile yöneticisi birbirinden ayrıldığında örgüt sahiplerinin amaçları tam olarak gerçekleşemeyecektir. Yöneticinin hedefleri ile örgüt sahibinin

hedefleri birbirinden ayrılabilir ve sahiplerin kendileri adına çalışan profesyonel yöneticileri kontrol etmeleri kendi hedefleriyle yöneticilerin hedefleri arasında eşgüdümü sağlayacak mekanizmalar geliştirmeleri gerekecektir. Ayrıca organizasyonların tek sahipli yapıdan çok sahipli yapıya geçişleri de profesyonel yöneticilerin şirket sahipleri ile eşgüdümlü çalışmalarını daha karmaşık bir yapıya dönüştürmüştür.

Vekâlet kuramının doğuşuna fikirsel anlamdaki en önemli katkıyı Berle ve Means (1932)'in "Modern Ortaklıklar ve Özel Malvarlığı" eseri sağlamıştır. Buna göre "sahipliğin giderek artan sayıda farklı kişilere geçmesiyle, endüstri daha konsolide olacak ve böylece gücün kullanılmasının sınırlanmasında kontrollere daha az gerek duyulacaktır" (Meydan ve Çetin, 2012). Bu çalışmada yazarlar; "modern şirketlerde sahiplik ve kontrol faaliyetlerinin birbirinden ayrılmasına" vurgu yapmışlardır. Aslında, açık olarak "vekâlet kuramı" tabirini kullanmaksızın kurama ilişkin temel esasları ve yöneticilerle şirket sahiplerinin menfaatlerinin birbirinden farklılık göstermesine ilişkin durumları açıklamaya çalışmışlardır (Weidenbaum ve Jensen, 2010).

Her organizasyon aslında; şirket sahipleri, çalışanlar ve müşteriler arasında, yazılı veya yazılı olmayan sözleşmeler ağından oluşmaktadır. Bu sözleşmeler ya da "oyun kuralları" organizasyon içindeki her bir vekilin "hakları, sorumlulukları, performans değerleri, değerlendirmeleri ve ödemelerine yönelik hususları" kapsamaktadır (Fama ve Jensen, 1983). Vekiller yaptıkları sözleşmeler ile performans değerlerine bağlı olarak elde edecekleri hakları açık olarak görebilirken, yine sözleşmelerde yer alan esaslara bağlı olarak şirket sahiplerine karşı sorumluluklarını da görmektedir. Sözleşmeler, ilişkinin başlangıcından itibaren oyunun kurallarını açık olarak ortaya koymaktadır. Sözleşme detayı her iki tarafın yetki, sorumluluk ve haklarını açık olarak ortaya koymakta, ilişkinin sınırlarını belirgin hale getirmektedir.

2.1.3. Vekâlet Kuramı Nedir?

Vekâlet kuramı bazı çalışmalarda güçlü ve sağlam temellere dayalı bir kuram (Jensen, 1983) olarak bazı çalışmalarda ise önemsiz, insan unsurunu göz ardı eden ve hatta tehlikeli (Perrow, 1986) bir çalışma alanı olarak görülmektedir (Eisenhardt, 1989a). 1960'lı yıllarda ekonomi konusunda araştırma yapan bilim adamları, organizasyonlardaki risk paylaşımı konularına odaklanmışlardır. Ekonomik bakış açısına göre, risk paylaşımı konusunda taraflar arasındaki farklılık, tarafların riske karşı bakış farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Vekâlet probleminde ilk defa ifade edilen risk paylaşımı farklılığı ve bunun sebeplerinin açıklanması, vekâlet kuramının da çıkış noktasını oluşturmuştur.

Vekâlet kuramı; sermayeye, organizasyona veya işyerine sahip olan asil (principal) ile onun adına işi bizzat uygulayan, yöneten vekil (agent) arasındaki ilişkidir (Jensen ve Meckling, 1976). Bu ilişkide menfaat çatışması ve kontrol problemleri olarak adlandırılan iki problem ortaya çıkmaktadır. Menfaat çatışması; asil ile vekilin menfaatlerinin, isteklerinin veya çalışma yöntemlerinin çakışmasıdır. Asil ve vekilin riske yönelik farklı değerlendirmeleri olduğunda, doğal olarak risk çatışması meydana gelmektedir. Bu nedenle özellikle asiller, kendilerine vekâleten çalışan vekillerin ne yaptığını veya yaptıkları işi doğru yapıp yapmadığını bilmek isteyeceklerdir. Bu durum da vekâlet problemlerinin ikincisi olan kontrol problemlerinin doğmasına neden olmaktadır.

Asil ile vekil arasında yapılan sözleşme vekâlet ilişkisinin analiz birimi olarak ortaya çıkmıştır. Kuramın odak noktası kişilerin vekâlet ilişkisinde ortaya çıkan temel kişisel menfaatler, sınırlı rasyonellik, riskten kaçınma gibi kişisel varsayımlar, çalışanlar arasındaki menfaat çatışması gibi organizasyonel değerlendirmeler ve bilgi asimetrisi gibi bilgiye odaklı varsayımları yönetebilecek en iyi sözleşmenin yapılmasına dayanmaktadır. Vekâlet ilişkisinin temeline sözleşmeyi yerleştiren akademisyenler, sözleşme türlerinin fayda ve mahzurlarını ortaya koymaya çalışmışlardır. Vekâlet kuramına ilişkin genel bir değerlendirmeyi içeren çalışmasında Eisenhardt, (1989a) kuramı özet bir tablo ile aşağıdaki şekilde açıklamaya çalışmıştır.

Tablo-1: Vekâlet Kuramı Özet Değerlendirme (Eisenhardt, 1989a)

Değerlendirme Kriteri	Açıklama
Temel Esaslar	Asil vekil ilişkisi uygun bilgi yönetimi ve riske katlanma maliyetlerini karşılamalıdır.
Analiz Birimi	Asil ile vekil arasında yapılan sözleşmedir (Sözleşme metaforu).
İnsan Odaklı Yaklaşım	Kişisel menfaat (self-interest), sınırlı rasyonellik (bounded rationality), ve riskten kaçınma (risk aversion) olgularına odaklanır.
Örgüt Odaklı Yaklaşım	Taraflar arasında menfaat çatışması, etkinlik ve verimlilik sorunları mevcuttur. Asil ve vekil arasındaki bilgi asimetrisi, sorunun temelini oluşturmaktadır.
Bilgi Odaklı Yaklaşım	Bilgi, satılabilir veya kıymetlendirilebilir bir mal olarak değer kazanmaktadır. Bilgiye sahip olan güce de sahip olmaktadır.
Sözleşme Problemleri	Vekâlet problemleri [etik ihlalleri (moral hazards) ve önyargılı seçimler (adverse selections)] ile risk paylaşımı hususu sözleşmelerde açık olarak çözüme kavuşturulmalıdır.
Problem Merkezi	Asil ile vekilin farklı hedefleri ve tercihleri olduğu durumlardaki ilişkiler [ödemeler, düzenlemeler, liderlik, izlenim yönetimi, kural ihlalleri ve işi savaşturma, dikey birleşme, transfer bedelleri vb.]

Vekâlet kuramı; bilgi ekonomisine dayalı olarak, tartışılmaya başlandığı dönemden

itibaren pozitivist yaklaşım ve asil-vekil yaklaşımı olarak iki ana akım bağlamında gelişmiştir (Jensen, 1983). İki akımın da analiz birimi asil ile vekil arasında kurulan sözleşmedir. Her iki akım da insanlar, örgütler ve bilgi konusundaki değerlendirmelerinde hemen hemen aynı varsayımlara sahiptir. İki akımın birbirinden ayrıldığı konular ise matematiksel kesinlikler, bağlı değişkenler ve stildir. Söz konusu ayırım ayrıntılı olarak aşağıda incelenmiştir.

2.1.3.1. Pozitivist Vekâlet Kuramı

Bu yaklaşımda araştırmacılar, asil ve vekilin amaçlarının çatıştığı durumlarda vekillerin kendi başlarına hareket etmelerini sınırlayacak yönetim tedbirlerine odaklanmışlardır. Bu yaklaşımı destekleyen araştırmacılar, asil-vekil yaklaşımını sergileyen araştırmacılara göre matematiksel olgulara daha az odaklanmışlardır. Genel olarak büyük ve halka açık şirketlerin sahipleri ile yöneticileri arasındaki asil vekil ilişkisi asıl inceleme alanlarıdır (Berle ve Means, 1932).

Bu akımda üç önemli çalışma etkin olmuştur; Jensen ve Meckling (1976) yöneticilerin menfaatleriyle sahiplerin menfaatlerinin örtüştürülmesi konusuna odaklanmıştır. Fama (1980) üst düzey yöneticilerin kendi menfaatlerine çalışmalarının önlenmesine yönelik olarak yapılacak etkin ödeme ve bilgi yönetim sistemlerini tartışmıştır. Fama ve Jensen (1983) ise büyük çaplı şirket yöneticilerinin kendi menfaatlerine çalışmalarına karşı bir kontrol ve denetim sistemi olarak yönetim kurullarının yapısını incelemişlerdir. Jensen ve arkadaşları (Jensen, 1983; Jensen ve Roebach, 1983) bu fikirleri altın paraşüt (organizasyonun yönetimine ilişkin değerli bilgilere sahip olan ve sahip olduğu bilgileri başkalarıyla paylaşmayan vekiller, bilgi gücünü kullanarak istedikleri an organizasyondan ayrılabilme gücü olarak tanımlanabilir) ve yönetsel güç (Organizasyon yönetiminde sahip olunan ve teknik bilgilere dayalı güç) kavramlarıyla geliştirmişlerdir. Pozitivist bakış açısı, vekâlet problemlerinden kaynaklanan sorunların çözümlerine olanak sağlayacak yönetim mekanizmalarını da tanımlanmaya çalışmıştır. Bu kapsamda geliştirilen iki farklı önermeye göre sözleşmeler çıktı (sonuç veya ürün odaklı) veya bilgi sistemi geliştirme odaklı olarak yapılmaktadır.

2.1.3.2. Asil - Vekil Araştırmaları

Asil - vekil araştırmaları, çalışan-patron, avukat-müvekkil, alıcı-satıcı gibi tüm asil vekil ilişkilerinde uygulanabilecek genel bir teorinin oluşturulmasına odaklanmıştır (Harris ve Raviv, 1978). Pozitivist teorinin, kuramla ilgili tezlerin matematiksel değerlendirmelerle test edilmesi” şeklinde özetlenen yapısından farklı olarak, asil-vekil araştırmaları matematiksel ispat olgusuna çok fazla önem vermemektedir. Bu durum asil-vekil

araştırmalarının bilim dünyasında pozitivist bakışa göre daha az önemsenmesine de neden olmaktadır.

Asil-vekil araştırmaları genel anlamda kurama odaklanmakta ve teori geliştirme çalışmalarına öncelik vermektedir. Aslında her iki akım birbirini tamamlayacak şekilde yol almışlardır. Bununla birlikte, pozitivistler çeşitli kontrat şekillerini test etmiş, asil-vekil  alışmacıları ise çıktı belirsizliği, riskten kaçınma, bilgi asimetrisi ve diğer değişkenler bağlamında ortaya konulan sözleşme yapılarını incelemişlerdir.

Asil-vekil yazınının temel noktası, davranış ve çıktı ( r n) odaklı olarak ortaya konulması gereken en uygun (optimum) sözleşmenin tespit edilmesidir. Vekâlet ilişkisi konusundaki basit model asil ve vekil arasındaki menfaat  atışması ve vekilin riskten daha fazla kaçınma eğilimi olduğu tezine dayanmaktadır. Buna göre, asil vekilin ne yaptığını bilmek suretiyle bu sorunu azaltabilir. Dolayısıyla asil vekilin davranışlarını bilir ve sözleşmesini vekilin davranışı üzerine oluşturursa, davranış temelli bir sözleşme kurması en etkin yoldur.  r n temelli sözleşme yaklaşımına göre ise riskten kaçınma eğilimi daha yüksek olan vekilin üzerine daha fazla risk yüklenmesi durumuyla özetlenir. Bu sözleşme türü özellikle asilin, vekilin ne yaptığını bilmediği durumlarda ortaya çıkar.

Vekâlet problemi iki durumda ortaya çıkar. Bunlardan birinci asil ve vekilin farklı hedeflere sahip olmasıdır. İkincisi ise asilin, vekilin sözleşmeye uygun davranıp davranmadığını kontrol edememesi durumudur. Vekâlet kuramına ilişkin bir diğer sorun olarak tanımlanan etik problemi ise “vekilin başlangıçta belirlenen çabayı göstermekten kaçınması ve etik değerlere aykırı davranması” olarak tanımlanmaktadır. Vekilin, normal çalışma saatlerinde şirket menfaatleri konusunda çalışmak yerine başka işleri yapması ve bu durumun şirket sahibi tarafından tespit edilememesi durumudur.  n seçim hatası veya başlangıç seçimi hatası (adverse selection), seçilen vekilin kabiliyetlerinin baştan itibaren yanlış bilinmesidir. Vekilin daha seçim aşamasında sahip olmadığı yetenekleri sanki sahipmiş gibi ifade etmesi nedeniyle işe alınmasıyla oluşur. Bu durum asilin, vekilin bahse konu yeteneklere sahip olup olmadığını seçim esnasında veya ilerleyen süreçte tespit edememesinden kaynaklanır. Bu sorunların asil tarafından tespiti maksadıyla b t celeme, raporlama, yönetim kurulu ve diğer yönetim kademeleri gibi bilgi sistemleri oluşturulur. Bu durumda bilgi sistemlerinin davranış temelli sözleşmeler üzerinde olumlu yönde, çıktı temelli sözleşmeler üzerinde ise olumsuz yönde etkisi olacaktır (Eisenhardt, 1989a).

Vekil problemlerine yönelik diğer bir çözüm yolu, “ r n odaklı sözleşmeler” yapılmasıdır. Böylelikle vekilin menfaatleri ile asilin menfaatleri  rt şt r l rken, vekilin

risk alma konusundaki eğilimi de asile yaklaştırılmış olur. Hükümet politikaları, büyük ekonomik değişimler gibi ürün veya çıktı üzerinde önemli etkiye sahip unsurların mevcudiyeti çıktıya dayalı sözleşmeleri riskli ve pahalı hale getirirken, organizasyon dışı unsurların sabit olduğu durumlarda riskin vekillerle paylaşılması daha ucuz ve cazip olabilmektedir. Bu durumda çıktı veya ürün belirsizliğinin bulunması davranış temelli sözleşmelere olumlu yönde, ürün (çıktı) temelli sözleşmelere olumsuz yönde etki yapmaktadır.

Vekâlet kuramı farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmakla birlikte kuram temel olarak iki hususa dayanmaktadır. Birincisi “vekil davranışını ölçebilmek maliyetine katlanılması”, ikincisi ise “elde edilen ürün ve riskin vekile transfer edilmesi veya vekille paylaşılması maliyetidir” (Eisenhardt, 1989a). Bu kapsamda, vekile ürün veya kazanç üzerinden daha fazla pay verilmesi suretiyle vekilin daha fazla risk almasının sağlanması bir yöntemdir. Vekil, alınan kararlardan kendisine de fayda sağlayacağını düşünür ise risk alma eğiliminde olacaktır. Ancak alınan kararlardan kişisel bir kazancı olmayacağını düşündüğü durumlarda risk almaktan kaçınacaktır.

Klasik teoride, girişimci işletmenin yönetim ve diğer hususlardaki risklerine katlanması gereken kişi olarak tanımlanır (Fama, 1980). Kârı sahiplenen girişimci, zarar ve benzeri risklerin de doğal sahibi durumundadır. Hak ve sahiplik teorisi bağlamında mantıklı olan bu tanımlama, şirket yönetiminin profesyonel yöneticilerde olduğu ancak şirketin sahipliğine haiz olmadıkları modern yönetim sistemine sahip şirketlerin yönetim esaslarının belirlenmesinde yetersiz kalmaktadır.

Organizasyonların terfi ve ödüllendirme sistemlerinin yeterli olmadığı ve performans ölçüm araçlarının uygun olarak çalıştırılmadığı durumlarda, bahse konu organizasyonlardan ayrılmalar başlayacaktır. Genel olarak firmaları ilk terk edecek olanlar ise yetenekli ve diğer çalışanlara göre daha özellikli olan çalışanlardır (Fama, 1980). Şirketlerdeki tüm yöneticiler hem üst hem de alt kademe yöneticileri tarafından çift yönlü olarak izlenir, resmi veya gayri resmi bir değerlendirmeye tabi tutulur. Bu sebeple etkin bir ödüllendirme veya kazançtan pay elde edilmesi sisteminin teşkili, hem vekâlet ilişkisinin etkinliğini sağlayacak hem de firmada görev yapan personel kalitesinin yükselmesine olanak sağlayacaktır.

2.1.3.3. Vekâlet Kuramının Diğer Örgüt Kuramlarıyla İlişkisi

Perrow (1986) vekâlet kuramının diğer örgüt kuramlarından farklı olduğunu ileri sürerken, Eisenhardt (1989a) kuramın örgüt kuramlarının temel akımlarıyla ilişkisi olduğunu ifade etmektedir. Eisenhardt (1989a)'a göre vekâlet kuramının temeli Barnard

(1938)'ın işbirliği davranışı konulu çalışması ile uyumlu ve March ve Simon (1958)'un çalışan ilişkilerinin teşvik edilmesi ve katkı sağlanması bakış açısıyla doğrudan ilgilidir. Bu çalışmalarda vekâlet kuramı; yönetim ve kurumsal yönetim kapsamına dâhil olan kişilerin (asil ve vekil) amaç çatışmasına girmeleri olarak tanımlanmış ve bu çatışmayı çözebilecek temel metafor, taraflar arasında yapılan sözleşme” olarak tanımlanmıştır.

Vekâlet kuramı, organizasyonların politik modelleriyle de benzerlikler göstermektedir. Politik bakış ve vekâlet kuramı; benzer şekilde kişisel seviyede kendi **menfaatlerine yönelme** ve organizasyonel seviyede **amaç çatışmasına** odaklanmaktadır (March, 1962; Pfeffer, 1981). Her iki yaklaşım da **bilgi asimetrisini** alt kademe katılımcılarla ilgili bir husus olarak tanımlar (Pettigrew, 1973). İki yaklaşım arasındaki fark ise politik modellerde hedef çatışması; pazarlık, müzakere ve koalisyon gibi yöntemlerle çözülürken, vekâlet kuramında teşvik ve ücret mekanizmalarıyla asil ve vekilin hedef uyumu sağlanması yöntemiyle çözümlenmeye çalışılmasıdır. Politik bakış ve vekâlet kuramının her ikisinde de bireysel seviyede çıkarların sürdürülmesi ve örgütsel seviyede amaç çatışması vardır (Pfeffer, 1982). Aralarındaki fark, amaç çatışması çözümünde uygulanan yöntemlerden kaynaklanır (Eisenhardt, 1989a).

Vekâlet kuramı, **durumsallık yaklaşımı** ve bilgi süreçleri yaklaşımıyla benzerlikler göstermektedir (Chandler, 1962; Galbraith, 1973; Lawrence ve Lorsch, 1967). Her iki bakış açısı da “bilgi esaslı” teorilerdir ve bireylerin organizasyon içerisinde **sınırlı rasyonelliğe** sahip olduklarını ve bilginin organizasyonlar içerisinde **asimetrik** olarak dağıldığını ileri sürer. Her ikisi de etkinliğe dayalı teorilerdir ve etkinlikte bilgi dağıtımının önemine vurgu yaparlar (Galbraith, 1973). İki yaklaşım arasındaki fark ise, durumsallık yaklaşımının raporlama ve karar verme sistemlerinde optimum bir yapının oluşturulmasına odaklanmasına karşın vekâlet kuramında raporlama ve karar süreçleri sonucunda oluşan raporlama sistemlerine odaklanmasıdır (Galbraith, 1973; Lawrence ve Lorsch, 1967).

Kuramlar arasındaki en açık bağ ise organizasyonlardaki “kontrol” yazını ile ilgilidir. Örneğin, önceleri Thompson (1967)'un ve sonraları Ouchi (1979)'nin “**davranış ve ürün odaklı kontrol yaklaşımı**” ile vekâlet kuramının “görev planlaması ve ürün miktarının ölçümü” konusunda sözleşmelerin etkisi yaklaşımı birbirine oldukça yakın olgulardır (Eisenhardt, 1985). Bununla birlikte, vekâlet kuramı ile örgütsel kontrol yazını arasındaki en belirgin fark, asil ile vekilin riske dâhil olması, vekilin riskten kaçınması ve çıktı belirsizliğidir.

Vekâlet kuramı, **işlem maliyeti kuramıyla** da benzerliklere sahiptir (Williamson, 1975). İki kuram da çalışanların; **kendi menfaatini düşünmesi** ve **sınırlı rasyonellik** önermelerini paylaşmaktadır (Barney ve Ouchi, 1986). Aynı zamanda her iki kuram da benzer bağımlı değişkenlere sahiptir. Buna göre hiyerarşi değişkeni kabaca davranış temelli sözleşmelere piyasa değişkeni ise ürün temelli sözleşmelere benzemektedir. Bununla birlikte iki kuram da farklı ekonomik gelenekten gelmektedirler (Spence, 1975).

İşlem maliyeti kuramı, organizasyon sınırlarıyla ilgilenirken, vekâlet kuramı sınırlardan bağımsız olarak taraflar arasında yapılan sözleşmelere odaklanmaktadır. Bununla birlikte iki kuramın bağımsız değişkenleri farklılıklar gösterir. İşlem maliyeti kuramında “değer özelliği” ve “düşük değerde pazarlıklar” ön plandadır. Vekâlet kuramında ise “asil ve vekilin risk davranışı farklılıkları, ürün (çıktı) belirsizliği ile bilgi sistemlerindeki asimetri” bağımsız değişken olarak yer alır. Dolayısıyla her iki kuram aynı ekonomik kaynaktan doğmuş olsa dâhi kendi odak noktalarına ve bağımsız değişkenlerine sahiptirler (Eisenhardt, 1989a). Benzer şekilde; Eisenhardt (1988) ile Conlon ve Parks (1988)’in çalışmaları **kuramsal kuram** ile vekâlet kuramı arasındaki bağlantıyı ortaya koymaktadır. Diğer taraftan Anderson (1985) vekâlet kuramı ile işlem maliyeti kuramını, Eccles (1985) ise vekâlet kuramı ile eşitlik kuramını özdeşleştiren çalışmalar yapmıştır. Vekâlet kuramı ile diğer kuramların ilişkisi, belli varsayımlar bağlamından Eisenhardt (1989a) tarafından aşağıdaki Tablo-2 ile özetlenmiştir.

Tablo-2: Vekâlet Kuramının Örgüt Kuramlarıyla İlişkisi (Eisenhardt, 1989a).

Varsayımlar	Politik Bakış	Koşul Bağımlılık	Örgütsel Kontrol	İşlem Maliyeti	Kaynak Bağımlılığı	Vekâlet Kuramı
Çıkarıcılık	X			X	X	X
Amaç Çatışması	X			X		X
Sınırlı Rasyonellik		X	X	X		X
Bilgi Asimetrisi		X		X	X	X
Etkililik		X	X	X		X
Riskten Kaçınma					X	X
Bilgi					X	X

Temel vekâlet problemleri ile aynı problemlerin diğer kuramlarda da yer alıp almadığına ilişkin hususları içeren söz konusu tablo ile vekâlet kuramının diğer örgüt kuramlarıyla benzerlikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Tablo’da vekâlet kuramının temel değişkenlerinin veya vekâlet problemi olarak adlandırılan hususların diğer

kuramlarda yer alıp almadığına ilişkin kıyaslama yapılmıştır. Kıyaslama tablosundan da anlaşılacağı üzere işlem maliyeti ve kaynak bağımlılığı kuramları ile vekâlet kuramı arasındaki benzerlikler diğer kuramlara göre daha fazla gözlemlenmiştir.

2.1.3.4. *Vekâlet Problemlerinde Odaklanılacak Hususlar*

Vekâlet kuramı örgüt kuramlarına, test edilebilir ve deneysel verilerle desteklenebilen önemli katkılar yapmıştır. Genel anlamda organizasyon içindeki asil vekil problemlerinin incelenmesinde vekâlet kuramı özgün katkılar sağlamaktadır. Bu kapsamda organizasyonlar içerisindeki vekâlet problemlerinin tespiti maksadıyla beş konuya odaklanması gerekmektedir. Bunlar; (1) Bilgi sistemleri, ürün belirsizliği ve risk konularına odaklanmak (McGrath, Martin, ve Kukla, 1981), (2) Teori ilişkili içerikleri esas almak, (3) Teoriyi daha geniş bir içeriğe yaymak (Perrow, 1986), (4) Farklı teorilerin kullanılması (Hirsch vd., 1987), (5) Ekonomik bakışın ötesinde değerlendirme yapmaktır. (Hirsch vd., 1987). Madde başlıkları ile özet olarak verilen bu katkıların daha ayrıntılı değerlendirmeleri müteakip maddelerde tartışılmıştır.

Bilgi sistemleri, ürün belirsizliği ve risk konularına odaklanmak: Organizasyon içerisinde asiller tarafından vekillerin faaliyetlerinin bilinmesi önemli bir husustur. Dolayısıyla vekâlet kuramına ilişkin çalışmalar genel olarak bilgi sistemleri, ürün belirsizliği ve risk konularına odaklanmalıdır. Aynı zamanda vekâlet değişkenleri olarak da adlandırılabilen bu değişkenler vekâlet kuramına önemli katkılar yapmış olsalar dâhi bu konudaki çalışmalar sınırlı sayıdadır (McGrath, Martin, ve Kukla, 1981). Özellikle asillerin vekil davranışlarını ölçme amacıyla kullandığı araçlar olarak da değerlendirilen bu sistemlerin etkinliği, organizasyondaki vekâlet problemlerinin çözümüne katkı sağlamaktadır. Ancak gelecek dönem çalışmalarında firma içerisinde etki yönetimi (asil ve vekillerin etki ve güç alanı sınırlarının belirlenmesi), yenilikçi davranış (inovasyon ve öğrenen örgüt olgusu), yatay entegrasyon (örgüt yönetim kademelerinin yatay olarak işbirliği özelliklerinin artırılması), ücret yönetimi, stratejik ortaklıklar ve yönetim kurulu ilişkileri (alınan kararlar ve kararların icrasında yönetim kurullarının etkinliği) gibi değişkenlere odaklanması vekâlet kuramına katkı sağlayacaktır (Eisenhardt, 1989a).

Teoriye yönelik içeriklerin esas alınması: Vekâlet kuramı, diğer örgüt kuramlarından farklı olarak kuramsal çerçevede geliştirilen bir kuramdır. Bu nedenle vekâlet kuramının, kuram bağlantılı olarak incelenmesi önem taşımaktadır. Kuramdan hareketle yapılan incelemelerde; (a) Asil ve vekil arasındaki ilişkide vekilin kendi menfaatlerini ön planda tutması, (b) Yeterli ürün belirsizliğinin riske katlanma farklılığını ortaya çıkarması (Ürün geliştirme, yeni ve küçük firmalar, bakir endüstriyel alanlara giriş

vb.) ve (c) Programlanmamış veya takım çalışmasına dayalı olduğu için bireysel davranış ölçümü zor olan ilişkilere odaklanılmalıdır. Yukarıda açıklanan konulara odaklanma, vekâlet teorisi araştırmacılarına sağlam dayanaklar, araştırma konuları ve değerlendirme imkânı sağlayacaktır.

Teoriyi daha geniş bir içeriğe yaymak: Bazı araştırmacılar, vekâlet kuramını “dar bir çerçeveye ve gerekenden daha az sayıda ölçülebilir değerlere sahip olmakla” eleştirilmiştir (Perrow, 1986). Bu araştırmacıların önerisi, teorinin içeriğinin daha genişletilmesi ve bilgi asimetrisine yönelik davranış ölçümü sayısının artırılması şeklinde olmuştur. Vekâlet kuramı, kişisel menfaate ilişkin davranışların genel anlamda değerlendirilmesi, anlaşılması, bu davranışların ne şekilde oluştuğu ve organizasyonların etkinliği üzerindeki etkilerine ilişkin genel bir çerçeve çizmiştir. Vekâlet kuramı çalışmalarının daha zenginleşmesi ve derinlik kazanması için vekâlet sözleşmelerinin daha geniş bir bakış açısıyla incelemesi esas alınmalıdır (Eisenhardt, 1989a).

Farklı teorilerin kullanılması: Hirsch ve arkadaşları (1987) tarafından, ekonomik ve sosyolojik bakış açısının kıyaslanması şeklinde yapılan çalışmada ekonomik bakış açısının vekâlet kuramını tek bir paradigma olan “ücret teorisi” ile “insan tabiatı ve kişisel menfaate odaklanan” davranış bakışıyla açıkladığını öne sürmüşlerdir. Buna karşılık vekâlet kuramını özellikle örgüt kuramının daha güncel çalışmalarının bakış açısıyla incelemek daha uygun olacaktır. Nitekim ekonomik bakış açısından doğan vekâlet kuramı sosyolojik, politik, yönetim ve hukuk gibi farklı bakış açılarıyla incelendikçe daha zengin bir yapıya kavuşmuştur. Bu durumda vekâlet kuramının tek bir bakış açısı ile yorumlanması yerine farklı teorilerle zenginleştirilmesi gerekmektedir.

Ekonomik bakışının ötesinde değerlendirme: Vekâlet kuramına sadece ekonomik bakış açısıyla odaklanması, organizasyonların karmaşık yapısı bağlamında kuramın incelenmesinde eksik kalmaktadır. İlave bakış açılarıyla kuramın incelenmesi kurama daha geniş bir anlam katacaktır. Ekonomik bakış, vekâlet kuramının oluşumu ve gelişiminde önemli bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte, ağırlıklı olarak ekonomik bakış açısına dayanmaya devam edilmesi, pazar etkinliği, yalnızca ekonomik olgulara odaklanması ve organizasyon çalışmalarının göz ardı edilmesi gibi riskleri de beraberinde getirmektedir. Dahası, her ne kadar ekonomik bakış açısına göre kuramın izlenmesi uygun bir davranış gibi görünse ve çalışmalar ekonomik bakış ile desteklense dahi asıl olarak örgütsel çalışmalara ağırlık verilmelidir (Eisenhardt, 1989a).

Sonuç olarak, daha önce de vurgulandığı gibi; vekâlet kuramına yönelik “evrimsel ve güçlü bir kuram” (Jensen, 1983) veya “çok açık olmayan, sınırlı ve dar, ölçülebilir sonuçlar içermeyen bir yaklaşım” (Perrow, 1986) gibi iki farklı bakış açısı vardır. Diğer bir

bakış açısına göre ise vekâlet kuramı; yönetim (Kurumsal yönetim) kavramına ilişkin sorunlara; özgün, gerçekçi ve ölçülebilir bir bakış açısı getirmiş (Eisenhardt, 1989a) bir kuram olarak tanımlamaktadır. Kurama yönelik çalışmaların, kuramın gelişmesine katkı sağlayan paradigmların tartışılmasıyla daha açık bir hal alacağı değerlendirilmektedir. Kuramının diğer paradigmlar kapsamında incelenmesine geçmeden önce, kuram hakkında farklı bilim adamlarınca yapılan tanımlamaların özet bir tablo ile incelenmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Tablo-3: Vekâlet Kuramına İlişkin Tanımlamalar ve Değerlendirmeler

Kurama İlişkin Tanım	Tanımlama Boyutu	Çalışmayı Yapan
İş yapan taraf ile yetki veren taraf arasındaki ilişkinin modellenmesidir.	Bilgi Ekonomisi, Sözleşmeler Ağı	Fama, 1980; Fama ve Jensen, 1983
Kontrat yönetimi ve riske karşı geliştirilen tutumlardır.	Bilgi Asimetrisi	Eisenhardt, 1989a
Hesap verme ve şeffaflık sistemi üzerine kurulmuştur.	Bilgi Akışı	Lambrigh, 2009
Sahiplik ile vekâlet ilişkisinin açıklanmasıdır.	Sözleşme Metaforu	Jensen ve Meckling, 1976
Vekil ile asil arasındaki vekâlet ilişkisinin hukuksal boyutudur.	Hukuksal Boyut	Lan ve Herakleous, 2010
Güçlü ve sağlam temellere dayalı bir örgüt kuramıdır.	Kuram Bakışı	Jensen, 1983
Önemsiz, insan unsurunu göz ardı eden ve tehlikeli bir çalışma alanıdır.	Eleştirel Bakış	Perrow, 1986
Amaç çatışması dâhil bireyler arasında meydana gelen farklılıkların yönetilmesine ilişkin bir teoridir.	Menfaat Çatışması	Dees, 1992
Taraflar gerek duyduklarında ve menfaatleri gerektirdiğinde, hile ve aldatma yöntemlerine başvurmaktan çekinmezler.	Fırsatçılık	Noreen, 1988
Fırsatçı davranış için zarurete gerek yoktur. Bireyler, menfaat sağlayacaklarını değerlendirdikleri her durumda bunu kullanır.	Fırsatçılık	Heath, 2009
Vekil seçim maliyeti, hatalı seçimler ve referans maliyetleri, etik zararları, vekil hırsızlığı, kendi menfaatlerine düşkünlük, izleme maliyetleri, sigorta masrafları gibi maliyetleri içerir.	Vekâlet maliyeti	Mitnick, 1992

Farklı çalışmalardaki, kuram tanımına ilişkin hazırlanan Tablo-3'den de görüleceği üzere, kuram farklı bakış açılarına göre değişen özelliklerle tartışılmıştır. İlerleyen bölümde ayrıntıları yer alan farklı paradigmlar, kurama ilişkin farklı tanımlamaları ve farklı tanımlama boyutlarını içermektedir. Kuramın farklı bakış açılarıyla tartışılması bir yandan kurama zenginlik katmakta ancak diğer yandan kuramın dağınık bir görüntüye sahip olmasına neden olmaktadır. Tablo'nun daha net anlaşması bakımından çalışmanın bundan sonraki bölümünde vekâlet kuramının farklı paradigmlar bağlamındaki çalışmaları incelenecektir.

2.2. VEKÂLET KURAMININ PARADİGMALARI

Vekâlet kuramı; ekonomi, maliye, muhasebe, pazarlama, siyaset bilimi, örgütsel davranış ve sosyoloji gibi alanlardan etkilenen bir kuramdır (Eisenhardt, 1989a). Öncelikle ve baskın olarak ekonomi yaklaşımı ile açıklanmakla birlikte, hukuk, yönetim, sosyoloji ve politik bilimler yaklaşımıyla da ele alınmıştır (Kiser, 1999; Shapiro, 2005). Birbirlerini etkileyen ve kuramın sağlam bir yapıya kavuşmasında ana esasları ortaya koyan bu paradigmlar, aşağıda ayrıntılı olarak incelenecektir. Kuramın birbirinden farklı bakış açılarıyla incelenmesi kuramsal çerçeve bakımından güçlü bir temelin oluşmasına olanak sağlarken diğer yandan da farklı bakış açılarından incelenmesi yoluyla güç kazanmasına imkân sağlamaktadır.

2.2.1. Ekonomik Bakış

Vekâlet kuramına ekonomik bakışta örgütler; “bireyler arasında kurulmuş sözleşmelere dayalı ilişkiler” (Jensen ve Meckling, 1976) olarak tanımlamıştır. Vekâlet ilişkisinde “bir taraf diğer taraf adına hareket eder” (Shapiro, 2005). Vekâlet ilişkileri; sözleşmeler, teşvikler, izleme mekanizmaları ve vekilin maliyetlerini azaltmaya yarayacak diğer kontrol mekanizmalarıdır. Asiller, vekillerini ödül sistemi, kâr payı, kısmi ortaklık, parça başı gelir gibi ücret sistemleri ile kontrol altına almakta, asil ile vekilin amaçlarını ve hedeflerini ortak hale getirmeye çalışmaktadırlar. Diğer yandan yönetim kurulları, özel yetkili yöneticiler, yönetim içerisindeki aile bireyleri gibi yönetsel kontrol mekanizmaları ile de vekillerin çalışmalarından haberdar olmayı hedeflemektedirler.

Ekonomik bakış, vekâlet kuramı gereğince kurulan bu sözleşmeleri matematiksel bir modelde inceleme kaygısındadır. Kurulan sözleşmeler “karşılıklı tercihlerin tanımlanması,” “belirsizliğin doğası” ve “bilgi yapısı” (Eisenhardt, 1989a) gibi alanlara odaklanmaktadır. Pozitivist vekâlet kuramı olarak adlandırılan daha açıklayıcı ve görgül tanımlamada ise; “sözleşme yapılan durumun farklı boyutlarının incelenmesi ve vekâlet ilişkisinin kurulduğu örgüt yapısında oluşan izleme süreçlerinin test edilmesi” (Jensen, 1983) olarak tanımlanmıştır.

Ekonomik bakışta ayrıca vekillerin davranış farklılıkları incelenmeye çalışılmıştır. Bazı vekillerin kendi çıkar ve menfaatleriyle işverenlerinin menfaatlerini daha kolay örtüştürdükleri görülürken, bazılarının yönetim süreçlerinde daha fazla risk aldıkları görülmüştür. Bazı vekiller daha serbest bir yönetim tarzı sergilerken, çok sayıda asilin veya vekilin olduğu durumlarda bilgi asimetrisi ve izleme - takip zorluklarının ortaya çıktığı görülmüştür. “Bilgi asimetrisi, vekiller tarafından yapılan bir kısım uygunsuz

davranışın uzun süre gizlenmesine olanak sağlamaktadır” (Waterman ve Meier, 1998). “Asillerin kontrolü elinde bulundurduğu, seçenekleri, ödüllendirme ve ücretlendirme sistemlerini dikte ettiği ve sözleşmeleri hazırlayarak vekilleri imzaya zorladığı yapıların da problemli olduğu görülmüştür” (Heimer ve Staffen 1998; Sharma 1997).

Ekonomik bakışta, öncelikli olarak vekillerin fırsatçılıkları ve kendi menfaatlerini ön planda tutmalarına odaklanılmış ve asillerin bunu engellemesinin zorluğu tartışılmıştır. Bazı ekonomi araştırmacıları ise bu yaklaşımı kuramın iki tarafını inceleme konusunda eksik kalmak ve probleme sadece asillerin bakış açısıyla bakmakla eleştirmişlerdir (Perrow, 1986). Buna göre kuramın sadece asillerin bakış açısı ile ve vekillerin olumsuz davranışlarının önlenmesine odaklanılması olarak görülmesi önemli bir eksikliktir.

2.2.2. Yönetmel Bakış

Vekâlet kuramı öncelikli olarak ekonomi yazınında ortaya konulmuş (Ross 1973; Jensen ve Meckling 1976), 1990’lı yıllara kadar işletme okullarında, yönetim yazınında, akademik yayınlarda ve kurumsal yönetim mekanizmalarında yeni bir yaklaşım olarak tartışılmıştır. Kuram, zamanla kurumsal yönetim alanında baskın yaklaşım olarak yerini almıştır (Zajac ve Westphal, 2004). Şirketler, vekâlet kuramına göre yeni yönetim politikalarını oluşturmaya, sözleşmelerini teorisinin esaslarına uygun hale getirmeye, yöneticilerin kendi menfaatlerini esas alan davranışlarını bastırmaya ve vekâlet maliyetlerini düşürmeye çalışmışlardır (Shapiro, 2005). Yönetmel bakış; teşvik (ücret), kurumsal yönetim ve kontrol sistemleri başlıklı üç ana akımdan oluşmuştur.

Teşvik (Ücret) Akımı : Vekâlet kuramına ilişkin öncül araştırma alanları teşvik durumuna ve özellikle ücret politikalarına ilişkin çalışmalardır. Bu konuda yapılan görgül çalışmalar davranış odaklı (sabit maaş) ve çıktı / ürün odaklı (parça başı ücret, komisyon, kazançtan kâr payı vb.) ücretlendirme sistemlerinin kıyaslanması şeklinde yapılmıştır (Eisenhardt, 1989a). Ücret veya teşvik sisteminin etkin bir şekilde tesisi, asil vekil ilişkilerinde denge sağlanması ve menfaatlerin örtüştürülmesinde bir araç olarak yer almaktadır. Temel önerme; “gerekli ödölü alacağını düşünen vekilin kendi menfaatleriyle organizasyonun menfaatlerini birleştirmesi” esasına dayanmaktadır. Sabit ücret sistemine dayalı vekâlet ilişkisinde ise alacağı ücret, risklerden bağımsız halde bulunan vekiller, ilave risk almayacak ya da organizasyonun menfaatleri ile kendi geliri arasında doğrusal bir ilişki bulunmaması nedeniyle ilave bir çaba sarf etmeyecektir.

Kurumsal Yönetim : Diğer ana çalışma akımı kurumsal yönetim ile kontrol arasındaki ilişkiyi yönetim kurulu çalışmalarının izlenmesi, içeriden veya dışarıdan yönetici alınmasının kıyaslanması, yönetim kurulu başkanlığı göreviyle CEO görevinin

aynı kişide birleşmesi veya ayrılmasının fayda ve mahzurlarının kıyaslanması şeklindeyir. Çalışmalarda ayrıca yatay kontrol (eşit seviyedeki çalışanlar) ile dikey kontrol (asilin vekili kontrolü) tekniklerinin kıyaslanması yapılmıştır. Diğer yandan teminat sözleşmeleri, yönetici harcama yetkilerinin kısıtlanması ve yönetici harcamalarında finans mekanizmalarının kontrolünün artırılması yönünde çalışmalar da yapılmıştır (Shapiro, 2005).

Kurumsal yönetim, aile üyelerine dayalı yönetim tarzının alternatifi veya modern hâli olarak ortaya çıkmıştır. Yazındaki birçok çalışmada kurumsal yönetim olgusu vekâlet kuramı ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Buna göre modern organizasyonlarda yöneticiler aile bireylerinden değil bu konuda özel yeteneklere sahip profesyonellerden oluşmaktadır. Aile üyeleri kendi aralarından bazılarına, yeteneklerine de uygun olarak yönetim görevleri de verebilmekle birlikte profesyonel yöneticiler örgütlerin yönetiminde daha etkin olarak yer almaktadırlar. Diğer yandan büyük organizasyonlarda aile üyeleri özellikle yönetim kurulu üyeliklerinde yer alarak profesyonel yöneticilerin faaliyetlerini denetleyebilmekte ve belli yönetim fonksiyonlarına iştirak edebilmektedir.

Kontrol Sistemleri : Vekillerden kaynaklanan problemlerin, vekâlet maliyetlerinin ve vekiller tarafından ifa edilen etkinliklerin kontrolüne yönelik olarak geliştirilen farklı kontrol mekanizmalarıdır. Vekâlet kuramının odak noktası ortaya çıkan vekâlet problemlerine çözüm bulacak kontrol sistemlerinin teşkil edilmesidir. Vekâlet problemleri; asil vekil ilişkisinin süresi, örgütün yapısı, içinde bulunulan endüstrinin, örgüt ve işverenlerin karakteristik özellikleri (Üretimde teknoloji kullanımı, farklılaşma, girişimcilik, aile şirketleri, kültürel farklılıklar, çalışan eğitimi, yetenek seviyeleri, özel bilgi miktarı, otonomi vb.) görevinin önceden programlanabilmesi veya gereken yeteneklerin önceden tahmin edilebilmesi (Eisenhardt, 1989a) olarak sıralanabilir. Ayrıca, örgütsel çevre etkenlerinin kıyaslanması da kontrol sistemlerinin teşkilinde etkindir (Shapiro, 2005).

Yönetisel bakış açısı, vekâlet kuramının organizasyonlarda etkin bir şekilde yürütülmesi, ortaya çıkan veya çıkabilecek vekâlet problemlerinin çözümü konusunda en etkin yönetim mekanizmasının teşkil edilmesine odaklanmıştır. Etkin bir yönetim ve denetim mekanizmasının oluşturulması, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ayrıntıları tartışılan vekâlet problemlerinin çözümü konusundaki katkıları bu akımı inceleyen araştırmacıların temel inceleme konusunu oluşturmuştur. Yukarıda teşvik (ücret), kurumsal yönetim ve kontrol sistemleri başlıklı üç ana akım kapsamında incelenen yönetisel bakış, vekâlet kuramının son dönemdeki önemli inceleme alanını oluşturmaktadır. Kuramın doğuş alanı olan ekonomik bakışın da önüne geçen yönetisel

bakış kuramının diğer paradigmalarını da etkilemiştir.

2.2.3. Politik Bakış

Politik kurumlar ile uluslararası şirketlerdeki yetki devrini inceleyen araştırmacılar, vekâlet kuramını, ekonomik bakış açısı dışında ve daha genel bir çerçevede incelemişlerdir. Politik sistem; vatandaşlar, devletler, seçilmiş temsilciler, yasa koyucular, idare temsilcisi yöneticiler, mahkemeler, uluslararası örgütler, elçilikler, bürokratlar, güvenlik birimleri, resmi veya gayri resmi denetimciler gibi ülkenin resmi yönetim organlarını ve bazı durumlarda özel kurumları dâhi kontrol edebilen mekanizmalara sahiptir. Bu aktörler politik örgütler içerisinde, durumsal olarak değişen pozisyonlarına göre, asil veya vekil olarak rol almaktadırlar.

Genel bir teori olarak vekâlet kuramı, politik bilimlerde “ekonomi biliminde ortaya konulduğu tarihle hemen hemen aynı zamanda” (Mitnick, 1973) ve “muhtemelen ondan bağımsız olarak” (Ross, 1973) ortaya çıkmıştır. Ancak politik bakışta sosyolojik bakış veya Weber’in klasik bakış açısından daha çok ekonomik paradigmadan etkilenmiştir (Kiser, 1999). Aslında vekâlet kuramının çok net olmayan hatları politik bakış açısında da klasik bakış açısıyla benzer bir belirsizliğe sahip durumdadır. Asiller, vekillere kendi politik tercihleri doğrultusunda işleri yapmaları için yetki devri yaparlar. Bununla birlikte, asillerin ve vekillerin hedefleri veya amaçları bilgi asimetrisinden dolayı çatışabilir. Çünkü asiller vekillerin kendi amaçlarını yeterince iyi bir şekilde yerine getirip getiremediklerinden hiçbir zaman emin olamazlar.

Politik vekiller aynı zamanda hatalı ön seçimler, etik zararlar ve fırsatçılık gibi sorunlarla karşılaşır. Asiller, vekillerin menfaatleriyle kendi menfaatlerini örtüştürecek bir ücret politikası oluşturarak vekilleri izleme maliyetinden kurtulur. Politik anlamda vekâlet kuramı incelendiğinde, birbirine benzer birçok gerekçeyle asillerle veya diğer vekillerle rekabet halinde bulunan vekillerin davranışları test edilmiştir. Ayrıca birlikte hareket problemleri, menfaatlerin çatışması ve bunları ortadan kaldırmak için geliştirilen farklı ücret politikaları, bilgi asimetrisinin önüne geçecek bilgi sistemleri, üçüncü şahıslara (çıkar grupları, düzenleyici birimler vb.) daha aktif roller gibi ilave tedbirlerle (Mitnick, 1998) vekâlet problemlerinin önüne geçilmeye çalışılmaktadır.

Vekâlet kuramında ekonomik kurumların etkisi yeterince incelenmesine rağmen politik yapıların etkisi daha az dikkate alınmıştır (Wiseman vd., 2012). Politik sistemler; ekonomik sistemlerin oluşturulması, etkin bir şekilde icrası, aracılık ve şeffaflık mekanizmalarının teşkili konularında önemli etkilere sahiptir. Politik yapılar özellikle; (a) Tarafsız ve bağımsız bir hukuk sistemiyle teşkil edilen sözleşme yönetimi sistemi

oluşturularak, (b) İşlem yapan taraflarla ilgili mali bilgileri toplayarak ve yayımlayarak, (c) Farklı ve bağımsız kurumsal yapılar arasında standartlar oluşturarak ve oluşturulan standartlara uyumu zorlayarak aracılık ve şeffaflık sistemlerinin teşkilini sağlarlar. Sonuçta ortaya çıkan şeffaf yapı, işlem yapan birimler arasındaki bilgi asimetrisi ve finansal işlem maliyetlerinin azalmasına ve işlem miktarının artmasına neden olur. Örneğin, Marshall ve Weetman (2002) çalışmalarında; politik sistemin dayatmış olduğu finansal raporlama sisteminin, bilgi asimetrisini azalttığı ve vekillerin faaliyetlerini takip etme maliyetlerinin düştüğü sonucuna ulaşmışlardır.

Sonuç olarak, şeffaflık seviyesinin yükseldiği sistemlerde vekil davranışları daha kontrollü hale gelmekte, asillerin vekillerin faydacı davranışlarına yönelik risk değerlendirmeleri düşmekte, vekiller çalışmalarında daha yüksek seviyede özgürlük hissetmekte ve çabalarının karşılığında ödül almaktadırlar (Wiseman vd., 2012). Dahası, vekiller kurumsal yönetim olgusuna destek olmakta ve sorumluluklarını daha etkin olarak yerine getirmektedirler (Davis vd., 1997).

Ayrıca şeffaflık, asil ile vekil arasındaki ilişkilerde karışıklığın ve etik zarar riskinin azalmasına olanak sağlamaktadır (Irlenbusch ve Sliwka, 2005). Diğer yandan, politik kurumlar, ekonomik sistemleri belli finansal davranışları düzenleyecek ve istenmeyen olumsuz davranışları sınırlayacak tedbirleri alarak desteklerler. Politik sistemlerin yapmış olduğu bu düzenlemeler, hissedarların vekil davranışına olan güvenlerini de artırdığından (daha etkili bir sistem tarafından kontrol edildiğine olan inanç nedeniyle) vekile yönetim konusunda da daha fazla otonomi sağlamaktadır (Filkelstein ve Boyd, 1998). Bu durum sadece yasal düzenlemelerle değil aynı zamanda devletin firma kurumsal yönetim yapısına sahiplik veya yönetim kurulu üyeliği vasıtasıyla dâhil olması sayesinde mümkün hale gelmektedir (Okhmatovskiy, 2010).

Yapılan muhtelif araştırmalarda, hükümet düzenlemelerinin etkisinin yüksek olduğu sistemlerde vekâlet problemlerinde azalma meydana geldiği, buna karşılık, hükümet sistemleri ve yasal düzenlemelerde sık değişiklikler olan sistemlerde vekâlet problemlerinde artış olduğu görülmüştür (Rienznier ve Testa, 2003; Finkelstein ve Hambrick, 1990; White, 1991). Dolayısıyla ülkelerin politik sistemleri ve politik yapılarındaki istikrar vekâlet kuramına doğrudan etki etmektedir. Politik yapı ile yakın ilişkide bulunan ve vekâlet kuramına en az politik yapı kadar etkide bulunan diğer bir bakış açısı ise hukuksal bakış açısıdır.

2.2.4. Hukuksal Bakış

Vekâlet kuramından çok önce hukuk yazınında vekâlet konusu yer almıştır (Shapiro, 2005). Hukuk alanındaki asil vekil ilişkisi diğer tüm alanlardan daha önce başlamıştır. Amerikan hukukunda; sahip hizmetkâr (master servant), sonraları işveren çalışan, Türk hukukunda vekil müvekkil olarak adlandırılan ilişki de kuramın hukuksal bakışının çıkış noktasıdır. Hukuksal anlamda vekâlet, vekil olarak tayin edilen kişinin, vekâlet veren müvekkil adına onun hukuksal haklarını koruması ve savunmasıdır.

Diğer bir bakış ile vekâlet bir kişinin hukuki sonuç doğuran tüm işlemlerde diğer bir kişi adına işlem tesis edebilme yetkisidir (DeMott, 1998). Vekil, asil adına üçüncü şahıslarla ve kamu ile yasal faaliyetleri icra eder. Asil, vekilin kendi adına yapmış olduğu tüm eylem, işlem ve sözleşmelerin iyi veya kötü sonuçlarına katlanır. Asillerin, vekil davranışlarından sorumlu olması nedeniyle yasalar asillere vekillerini kontrol etme, direktif verme, ayrıntılı sözleşmeler hazırlama ve sınırları çizme hakkını vermektedir.

Ancak, vekâlet kavramına ilişkin yazın, hukuk biliminden alınmış olmakla birlikte, daha dar bir yapı ve sınırlı bir çerçeveye içeren hukuksal tanım kuramın merkezine oturtulamamıştır (Shapiro, 2005). Hukuksal vekâletin dar yapısı, hukuksal normlarla vekâletin meydana getirebileceği önemli sonuçları göz önünde bulundurularak, yine yasal normlarla açık olarak belirlenen kontrol ve denetim mekanizmaları, yasal düzenlemeler, bilgi akışı ve sıkı bir şekilde belirlenen ilişki temellerine dayanır.

Vekâlet kuramının esasları, kontrol sistemlerinde ve sözleşme esaslarında hukuk ilkeleri temel dayanaktır. Hukuk biliminin vekâlete ilişkin ilke ve uygulamaları vekâlet kuramının ekonomik, sosyolojik, yönetsel ve politik bakış açılarıyla incelenmesi ve uygulamasında temel hususlardan birisini oluşturmaktadır. Ayrıca vekâlet problemleri olarak tanımlanan sorunların çözümünde de etkin olarak kullanılmaktadır. Vekâlet kuramının hukuksal boyutuyla incelenmesinde; hissedar (shareholder) önceliği ve yönetim / yönetici (director) önceliği olarak adlandırılan iki farklı bakış açısı tartışılmaktadır. Bu ayrım, vekilin vekâlet ilişkisinde önceliğini hangi yapıya karşı belirlediğine ilişkin değerlendirme ile ortaya çıkmaktadır.

Hissedar Önceliği : Hissedar önceliği, sözleşme kuramına dayanmaktadır ve hissedarlar yapılan sözleşme gereği firmanın asili olarak kesin kontrol yetkisine sahiptirler (Phillips, 1994). Yöneticiler, bu sözleşmeye dayalı olarak şirket içinde ayrıcalıklı bir role değil hissedarlar adına yönetme ve hissedarlara hesap verme sorumluluğuna sahiptirler (Heracleous ve Lan, 2013). İdeal bir kurumsal yönetim yapısında asıl hedef hissedar zenginliğini en üst seviyeye çıkarmak ve vekâlet maliyetini

en aza düşürmektir. Yönetim kurullarının görevleri ise hissedarlar adına vekil durumunda bulunan profesyonel yöneticilerin kişisel menfaatlerine yönelik davranışlarını kontrol etmektir (Eisenberg, 1976).

Hissedarlar ile şirket yöneticileri arasındaki ilişki vekâlet kuramının en saf tanımını oluşturmaktadır (Jensen ve Meckling, 1976). Vekâlet kuramı; taraflardan birisi olan asilin iyiliği ve esenliğinin asıl amaç olduğu ve bunun sağlanması için asil adına karar veren diğer tarafı vekilin oluşturduğu bir ilişkidir (Campbell, 1995). Jensen ve Meckling (1976) vekâlet ilişkisini "bir veya birden fazla vekilin bir başka kişiye odaklandığı ve onun adına bazı kararları verdiği, bazı hizmetleri gerçekleştirdiği sözleşmeye dayalı ilişki" olarak tanımlamışlardır. Vekâlet ilişkisini hissedar teorisi bağlamında inceleyenlere göre; yöneticilerin hissedarlarla kesin bir sözleşmesi ve vekâlet bağımlılığı bulunmamaktadır. Bunun aksine sözleşme de vekâlet de kişilerden çok firmaya yöneliktir (Blair ve Stout, 1999). Hissedarlarla firma arasındaki ilişki ise biraz daha karışıktır ve yöneticilerin hissedarlar adına çalıştıklarını veya görevlendirildiklerini söylemek daha zordur. Bunun yerine "zımni" bir sözleşme mevcuttur (Easterbrook ve Fischel, 1991).

Yönetim (Kurulu) Önceliği : Yönetim öncelikli vekâlet yaklaşımında asıl odaklanılan husus yönetim kurullarıdır. Berle ve Means (1932) tarafından ortaya konulan bu yaklaşımda, hissedarların kontrol yetkileri nispeten pasiftir ve asıl kontrol yönetim kurullarındadır (Ferran, 1999; Heracleous ve Lan, 2013). Son dönem çalışmalarında da hissedar odaklı olarak kurulan vekâlet ilişkisi yerine yönetim kurulları tarafından teşkil edilen ve yönetici davranışlarının yönetim kurullarınca denetlenip kontrol edildiği modelin daha etkin olduğu ileri sürülmektedir (Blair ve Stout, 2001; Ferran, 1999).

Yönetim kurulu odaklı yaklaşım olarak adlandırılan bu bakış açısında, yönetim kurulları firmaların kurumsal yönetimlerinde merkezi karar organı olarak yer alır (Bainbridge, 2002; Stout, 2002) ve aslında bir aracı organ veya uzlaşma makamı olarak görev yapar (Blair ve Stout, 2001). Hukuksal anlamda vekâlet kuramının yorumlanmasına ilişkin diğer bir tanımlama vekilin kişiselleştirilmesi (personification of principle) olarak özellikle anglo sakson hukukunda görülmektedir. Kişiselleşen vekil; kendi yasal otonomisine sahip olan ve firmanın borçları, alacakları, yönetim faaliyetleri ve yasal işlemleri üzerinde yetkiye sahip olan kişiyi ifade etmektedir (Mark, 1987).

Yönetim kurulu başkanı gibi kurumu tek başına temsil etme hakkına sahip olan vekillere verilen yüksek yetki sayesinde; firmanın yönetime ilişkin yetkilerin önemli bir bölümüne sahip olmakta, hissedarlar ise kendi hisseleri ve bu hisselerle bağlı oy haklarına sahip iken özellikle yönetim ve ticari konulardaki yetkilerini bu hukuksal aktöre

devretmektedirler. Bu yetki devrinin nedeni ise özellikle birden fazla hissedarın bulunduğu durumlarda hissedarlar tarafından ticari konularda bir araya gelinerek karar alınmasının zorluğu nedeniyle oluşabilecek ticari kaybın önüne geçilmesidir (Heracleous ve Lan, 2013). Anglosakson hukukunun geçerli olduğu ABD ve İngiltere gibi ülkelerde Yönetim Kurulları, vekâlet kuramının temel bakış açısından da farklı olarak, sadece hissedarların değil aynı zamanda kurumsal yapının tamamının genel iyiliğine hizmet edecek şekilde kararlar almakla görevlendirilmişlerdir. Dolayısıyla vekiller, sadece hissedarları değil çalışanları, müşterileri, kredi verenleri ve toplumun tamamının iyiliği göz önünde bulundurarak karar vermelidir. Nitekim İngiltere yasal mevzuatına göre “Yöneticiler, firmalarına sadakatle, organizasyonun başarısını artıracak şekilde ve uzun vadede üyelerinin menfaatine yönelik ve farklı statüdeki tüm hissedarlarının (çalışanlar, müşteriler ve tüm toplum) iyiliğine olacak şekilde çalışmalıdırlar.”²

ABD de ise her ne kadar hukuki mevzuat İngiltere’de olduğu kadar açık ve net olmasa da, son yıllarda sadece hissedarın menfaatlerine yönelik bakış açısından yönetim kurulları vasıtasıyla yönetim ve tüm paydaşların haklarının korunmasına yönelik bakışa doğru bir kayma mevcuttur (Heracleous ve Lan, 2013). Örneğin bazı durumlarda yönetim kurulları çalışanların menfaatlerinin daha az zarar göreceği bazı teklifleri, daha az kârlı olsa dâhi tercih etmektedirler (Bamonte, 1995). Benzer düzenleme, Türk Ticaret Kanunu’nda belli bir işletmeyi diğerleri adına yöneten kişilerin basiretli bir tüccar (iş adamı - iş insanı)”³ yeteneği ile yönetme yükümlülüğü verilmek suretiyle yer almıştır. Buna göre; ticari işletmelerin yöneticisi sıfatına haiz olan yönetim kurulu başkan ve üyeleri, kendilerine yönetim yetkisi verilen firmaları “basiretli bir iş adamı” olarak yönetmek zorundadırlar. Verdikleri kararlarda bu tanımlamanın gerektirdiği özelliklere

² İngiltere Şirketler Kanunu, madde 172: “Yöneticiler, firmalarına iyi bir sadakatle, organizasyonun başarısını artıracak şekilde ve uzun vadede üyelerinin menfaatine yönelik ve farklı statüdeki tüm hissedarlarının (çalışanlar, hammadde sağlayanlar, müşteriler ve tüm toplum) iyiliğine olacak şekilde çalışmak zorundadır.

(UK Companies Act 2006, section 172: “A Director is to act in the way he considers, in good faith, would be most likely to promote the success of the company for the benefit of its members as a whole, and in the long term, as well as the effects on various stakeholders such as employees, suppliers, customers, and community.)

³ “Basiret” kelimesinin sözlük anlamı; sağgörü, biliş, kavrayış ve akıllılıktır. Türk Ticaret Kanunu ticaretle uğraşan tacirin; sağgörü, konusunu bilen, hukuki ve fiili durumları kavrayabilen ve akıllı bir şahıs olması gereğini belirtmektedir. Yargıtay’a göre, basiretli iş adamı gibi hareket etmek, “bugünün ve istikbalin piyasa durumunu tacirin işlemi yaptığı sırada göz önünde tutması” demektir. Basiretli hareket etmek, “bugünün ve geleceğin koşullarını gerçek ve ölçülü bir şekilde değerlendirebilmektir.” Tacirin gerek hukuki gerekse fiili muamelelerde göstermesi gereken dikkat, ihtimam ve tedbir demektir. Tacir tüm bu hukuki ve fiili faaliyetlerini yaparken, ticari hayatın gerektirdiği tüm tedbirleri alacak ve meydana gelebilecek değişiklikleri önceden tahmin etmeye çalışarak, taahhütler altına girmesi gerekecektir. Tacirden beklenen basiretli hareketler, aynı faaliyetleri icra eden vasat bir tacirden beklenen hareketlerdir. Bu kavramla güdülen amaç tacirin tedbirli ve öngörülü bir şekilde hareket etmesidir. Her tacirin çok zeki, akıllı ve olağanüstü bir yönetici olması beklenemez. Zaten genel olarak kesin hükümler konulması mahsurlu olup, bu husus her olay için ayrı ayrı değerlendirilir.

uygun olarak paydaşlarının haklarını korumak ve diğer paydaşların menfaatine uygun hareket etmek zorundadırlar.

Dolayısıyla hukuksal bağlamda vekâlet kuramı incelendiğinde; klasik vekâlet kuramının, organizasyonların asili durumunda bulunan hissedarların menfaatlerinin her şeyden önemli ve üstün olduğuna yönelik değerlendirmesi (Jensen ve Chew, 2000; Jensen ve Meckling, 1976) sığ ve eksik bir düşünce olarak değerlendirilebilir (Heracleous ve Lan, 2013). Bu kapsamda kuramın hukuksal bakış açısıyla incelenmesi; yalnızca asillerin kâr marjının yükseltilmesine odaklanması ve diğer paydaşların menfaatlerinin ikinci planda tutulması durumunda uzun vadede yönetim sisteminin yıkılmasına yol açılabileceği yönündeki eleştiriyi desteklediği görülmektedir. Hukuksal değerlendirmeye göre; organizasyonların asilleri hissedarlar değil aslında toplam olarak organizasyonun tamamıdır.

Hukuksal anlamdaki asil vekil ilişkisi klasik anlamdaki vekâlet ilişkisinden bazı farklılıklar göstermektedir. Aslında, hukuksal anlamdaki vekâlet ilişkisi, kuram içerisinde sui generis (kendine has) bir yapıdadır (Bainbridge, 2002; Clark, 1985; Heracleous ve Lan, 2013). Hukuksal anlamda verilen vekâlet, yönetim kurumları veya profesyonel yöneticilere verilen uzun dönemli ve daha geniş yetkiye sahip yönetim hakkına göre daha sınırlıdır. Yetki veren asil (müvekkil) avukatının yetkisini her an sonlandırma hakkına sahiptir. Bununla birlikte vekil, asilin yetkilerini kullanmak konusunda vekâlet kuramının diğer örneklerine göre daha geniş yetkilere sahiptir.

Bu bölümde belli özellikleriyle değinilen hukuksal vekâlet ilişkisi, vekâlet kuramının diğer örneklerine göre daha eskilere dayanan ve gelenekselleşmiş özelliklere sahip bir uygulama alanıdır. Vekâlet kuramı çalışanlarının genellikle ikinci planda tutmayı tercih ettikleri hukuksal bakış, kuramın yönetim ve hukuk bilimi arasındaki bağına açıklamak ve güçlü yanlarını ortaya koymak bakımından önemlidir. Kuram çalışmacılarının vekâlet kuramının hukuksal çerçevesine daha fazla odaklanmalarının kuramın disiplinler arası yapısına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

2.2.5. Sosyolojik Bakış

Ekonomik bakış, kuramı “vekâlet problemi” olarak adlandırırsa da aslında vekâlet kuramı problemden çok bir çözüm yöntemidir (Shapiro, 2005). Problem “açık olarak belirlenmiş hedeflere başkaları vasıtasıyla ulaşmaya yönelik kontrol sisteminin teşkil edilmesidir” (White, 1985). Vekâlet kuramına sosyolojik bakış, diğer bakış açılarına göre daha derin bir bilimsel ve entelektüel temele sahiptir (Kiser, 1999). Ayrıca sosyolojik

bakış diğerlerinden daha farklı bir düşünce yapısı ile Weber (1924/1968)'in “kural koyucular ile yöneticiler arasındaki ilişkiyi incelediği” çalışmasına dayanır.

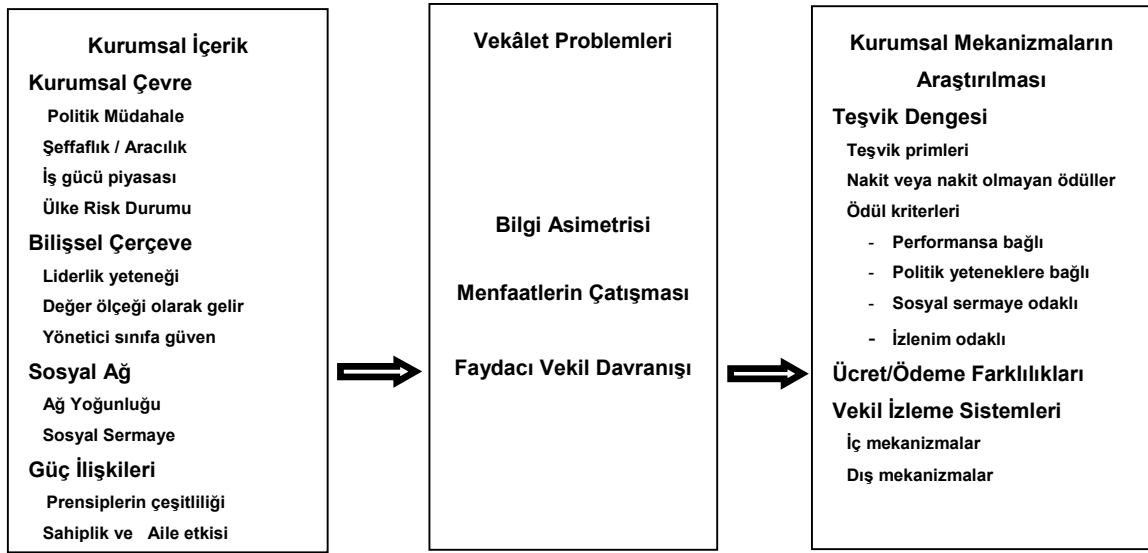
Vekâlet kuramının diğer kuramlara göre nispeten daha genç bir alan olduğu ileri sürülmekle birlikte, örgütsel davranış ve yönetim alanından ayrı olarak, vekâlet kuramı konusundaki görgül çalışmalar çok daha eskilere ve beklenmedik alanlara kadar gitmektedir. On yedinci ve on sekizinci yüzyıl Avrupa sömürge sistemleri veya bundan iki yüzyıl önce Çin bürokrasindeki erken dönem vergi sistemi, yönetim bozukluklarında konunun incelendiği görülmektedir. Çalışmalarda asil ile vekiller arasındaki gerilim, çıkar çatışması, faydacılık, bilgi asimetrisi, vekil seçim ve izleme yöntemleri, ücret ve teşvik politikaları ile vekâlet maliyeti konuları incelenmiştir (Adams, 1996; Kiser ve Cai 2003, aktaran Shapiro, 2005; Kiser 1999). Bu çalışmalarda sosyal yapı ile vekâlet ilişkileri arasındaki ilişki araştırılmış ve bu ilişkinin eleman temini, takip ve kontrolü ile denetim sistemleri konusunda farklı yönetim sistemlerinin kıyaslaması şeklinde yapılmıştır. Ancak, bahse konu çalışmalar vekâlet kuramının ekonomik bakış açısındaki ayrıntılı matematik modellerden oldukça uzaktır.

Vekâlet kuramında başkaları yerine işleri yapan vekil ile vekilin çalışmalarını yönlendiren ve kontrol eden asil olmak üzere iki taraf yer almaktadır (Mitnick, 1998). Sosyolojik açıdan vekâlet kuramı; tüm işlerin aynı kişilerce yapılmasının olanaksızlığına dayanan **iş bölümü prensibi**, özel bilgi ve beceriye ihtiyaç duyulmasına dayanan **içeriksel vekâlet prensibi** (Mitnick, 1992), fiziksel, sosyal veya zamansal olarak aynı anda birden fazla görevin yapılabilmesinin olanaksızlığı nedeniyle oluşturulan **vekâlet bakışı** (Majone, 2001) ve daha çok ekonomik bakış açısına dayandığı değerlendirilen ve sermaye sahiplerinin risk almaktan kaçınmasına dayanan **sistemik veya kolektivist bakış açısı** (Shapiro, 1987) gibi farklı temellere dayanmaktadır (Shapiro, 2005).

Vekâlet kuramı araştırmacıları, yaklaşımlarında asil vekil süreçlerindeki ilişkiye odaklanmak ve sürecin diğer etkenlerini ikinci plana bırakmakla eleştirilmişlerdir (Wiseman vd., 2012). Özellikle oyun teorisi ve rasyonel seçim teorisine (Bromiley, 2005) odaklanan, ekonomi ve finans merkezli araştırmacılar yoğun olarak asil ile vekil arasında kurulan sözleşmeyi esas almışlardır. Yoğun olarak sözleşmeye odaklanılması, asil vekil ilişkisinin sosyal boyutunun göz ardı edilmesine ve kuramın daha dar bir bantta incelenmesine neden olmuştur. Yalnızca ve özellikle sözleşmeye odaklanması her ne kadar kuramın daha iyi anlaşılmasına olanak sağlamış olsa dahi, sözleşmenin oluşturulmasına esas olan sosyal yapının ve sözleşmenin hazırlandığı içeriğin göz ardı edilmesine de neden olmaktadır (Wiseman vd., 2012). Ayrıca, güç mesafesi, bireysellik / toplulukçuluk ve riski göze alma gibi kültürel değerlerin kişisel güvenin geliştirilmesi ve

vekâlet ilişkisi üzerindeki etkisi de göz önünde bulundurulmalıdır (Doney vd. 1998).

Dobbin (2004); yapı, bilinç, ağ bağlantıları ve güç gibi değişkenlerin vekâlet ilişkisi üzerinde etkin olduğunu ileri sürmüştür. Wiseman ve arkadaşları (2012) ise bu değerlendirmeden hareketle bir model ortaya koymuştur. Aşağıda Şekil-1’de özetlenen modelde yer alan her bir değişken; asil ve vekilin karşılıklı ilişkilerini görme şekilleri, ortaya çıkan etkileşimde ve kontrol problemlerinin çözümü amacıyla geliştirilen mekanizmalarda sosyal olguların etkisi açıklanmaya çalışılmıştır.



Şekil-1: Vekâlet Problemlerinde Kuramsal İçeriğin Etkisi (Wiseman vd., 2012).

Bu model ile farklı kurumsal yapılara göre değişen çözüm ve denetim yöntemleri kullanılıyor olsa dahi, vekâlet ilişkisinde ortaya çıkan problemler (bilgi asimetrisi, menfaat çatışması ve faydacılık vb.) içerikten bağımsız olarak tüm ilişkilerde ortak olduğu ileri sürülmektedir. Bu sebeple örneğin yüksek derecede merkezi ekonomik sisteme sahip bir ülkede bir fabrika yöneticisi, merkezi sistemin kendisine koymuş olduğu kota nedeniyle üretebileceği miktardan daha az ürün üretmek durumunda olabilir. Dini bir azınlık tarafından yönetilen bir toplumda vekil tarafından ortaya konulan menfaat çatışması, kişisel fayda elde etmek yerine kabul edilen dogmatik ya da dini inanıştan farklı olarak ortaya çıkar. Vekilin faydacı davranışı ise parasal bir menfaat elde edilmesi şeklinde

değil daha fazla güç ve etki elde edilmesi şeklinde görülebilir (Wiseman vd., 2012).

Vekâlet kuramına ilişkin yazının (yönetim yazınındaki diğer dallarda da olduğu gibi) büyük bir kısmının ABD kaynaklı olması nedeniyle, vekâlet problemleri de genellikle ABD yönetim sisteminin problemleri olan CEO sisteminin güçlendirilmesi, CEO ödemelerinin abartılı bir hal alması, üst düzey yönetiminin risk minimizasyonu ve üst düzey icracıların karar verme yetkisinin artırılması gibi hususlara odaklanmaktadır (Gomez-Mejia vd., 2011). Ancak, bilgi asimetrisi, menfaatlerin çatışması ve vekillerin faydacı davranışı gibi problemler evrensel olarak tüm kültürlerde benzer şekilde ortaya çıkmaktadır. Vekâlet problemlerine yönelik olarak getirilen kontrol mekanizmaları da benzerlikler göstermektedir. Bu durumda Şekil-1'de açıklanan modeldeki kontrol tedbirlerinden teşvik dengesi bir yapıda parasal ödüller şeklinde yer alırken, başka bir yapıda yüksek seviyede politik yetki, kilit pozisyonlarda görev alma veya sosyo-duygusal güce ulaşma gibi nakit olmayan ödül sistemlerini de içerebilmektedir (Berrone vd., 2010).

Kurumlar (Kurumsal Çerçeve) : Sosyologlara göre; kurumlar, hukuksal esaslarla tanımlanan ve toplumların geleneklerini yansıtan yapılardır (Dobbin, 2004). Devletler veya hükümetler de kendilerine bağlı diğer kurumların genel çerçevelerini belirleyen üst kurumsal yapılardır. Bu nedenle sosyolojik bakış açısında hükümetler vekâlet ilişkilerindeki yönetme, sınırlama ve genel esasları belirleme güç ve yetkisine sahip yapılar olarak tanımlanır (North, 1982). Ayrıca oluşturulan şeffaflık sistemleri ile asil vekil davranışları arasındaki kontrol etkinliği artırılmakta, vekil davranışına özgürlük sağlanmakta ve asillerin vekil davranışlarına yönelik kaygıları azaltılmaktadır (Wiseman vd., 2012). Hükümet sistemleri bağlamında oluşturulan kurumsal çerçeveler vekâlet problemlerinin baskılanmasına ve dolaylı olarak hem asil hem de vekil davranışlarına olumlu yönde katkı sağlamaktadır.

Bilişsel Çerçeve : Biliş veya kavrayış olgusu bireylerin dünya hakkındaki görüş ve düşüncelerin psikolojik bakış etkisi ile değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Tecrübelerin sosyolojik gerçekleri anlama, açıklama ve genellemede kullanılmasına olanak sağlanmasıdır. Vekâlet ilişkilerinde liderlik özellikleri, gelir ve ödüllendirme sistemleri ile vekile ya da yönetici sınıfına duyulan güven gibi bilişsel unsurlara yönelik yapılan değerlendirmeler önem taşımaktadır. Maddi ödüllendirmelerin önem taşıdığı kültürlerde CEO'lar kendilerine yapılan ödemeleri kendilerine benzer seviyelerdeki diğer CEO'lar ile kıyaslarlar (Crystal, 1991). Maddi değerler dışındaki ödüllendirme ve ödeme sistemlerinin önemli olduğu kültürlerde ise resmi unvanlar, medyada yer almak, ulusal komiteler ve endüstri politikalarında etkin roller, rol model olarak sunulmak gibi uygulamalarla yapılabilir.

Farklı ülke ve kültürlerde farklı şekilde yer alan ödüllendirme ve ödeme sistemleri bazen aynı ülkenin farklı bölgelerinde de değişiklik göstermektedir. Benzer şekilde kültürel ve bilişsel farklılıklar vekil davranışını ve özellikle vekillerin etik hatalarını da etkilemekte farklı bilişsel yapılarda farklı davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla vekil davranışına yönelik yapılacak uygulamalarda, içerisinde bulunan yapının kültürel ve yasal farklılıklarının göz önünde bulundurulması ve bu hususların yapılan sözleşmelere yansıtılması gerekmektedir (Wiseman vd., 2012).

Sosyal Ağlar : Sosyal ağlar, bireylerin kimliklerini öğrendikleri ve şekillendirdikleri yapılardır (Durkheim, 1978) ve organizasyonların sınırlarına bağlı veya bağımsız bir şekilde oluşabilirler. Organizasyon seviyesinde firmaların performansı, üyelerinin bilgi ve kaynaklara ulaşma yeteneklerinden direkt olarak etkilenir. Ağ yoğunluğu, ağ içerisindeki üyelerin birbirleriyle oluşturdukları bağların sayısı ile ölçülür (Coleman, 1988) ve etik sorunlarının yapısını, doğasını ve potansiyelini etkiler. Bilgi akışı engellerini ortadan kaldırır ve bilginin tüm üyelere etkin ve kolay bir şekilde dağılımına olanak sağlar. Böylelikle ağ üyeleri arasında daha etkin bir işbirliğinin oluşması sağlanarak bireylerin menfaatlerine yönelik faydacı davranışlarını azaltır.

Sosyal ağ yoğunluğu bilgi asimetrisini azaltmakta önemli bir rol oynar (Fjeldstad ve Sasson, 2010) ve faydacı davranışların oluşmasını engelleyecek şekilde bir baskı oluşturur (Nielsen ve Nielsen, 2009). Oluşturulacak yoğun sosyal ağlar sonucunda asiller vekil davranışlarını kontrol edecek ve izleyecek sistemleri kurmaya ihtiyaç duymayacak, daha ucuz ve etkin bir çift taraflı izleme sistemine sahip olacaklardır. Ağ yoğunluğu, yapısal boşluklar ve sosyal sermaye gibi teorilerin kullanılması ve asil ile vekili kuşatan sosyal ağların araştırılması etik ihlalleri, yönetim mekanizmalarının kurulması ve vekâlet maliyetlerinin kontrol altına alınması gibi konularda yeni bakış açılarına olanak sağlayabilir (Burt, 2004).

Güç İlişkileri : Güç, etrafımızdaki dünyayı şekillendirme yeteneği olarak tarif edilebilir. Firma içerisinde asillerin güçleri ile vekillerin davranışları aynı yönde gerçekleşir. Çünkü asiller, vekillerin kendi istekleri doğrultusundaki davranışlarını ödüllendirme veya teşvik etme, farklı yöndeki davranışlarını ise çeşitli yöntemlerle engelleme eğilimindedirler. Her ne kadar vekillerin alınan kararlarda riskten kaçınma eğilimi olduğu düşünülse de asillerin vekilleri risk almaya zorlayıcı tedbirler alacağı muhakkaktır (Wiseman, 2012). Asillerin doğal yapısına ilave olarak kuramsal yapıyı daha politik bir duruma getirecek şekilde; birçok ülkede asiller sadece hissedarlara karşı değil aynı zamanda çalışanlar, kredi verenler, yerel topluluklar, toplumun geneli gibi birçok farklı paydaşa karşı da sorumludurlar (Dixit, 1997). Örneğin Almanya'da sendikalar ve

bankalar hissedarlarla birlikte yönetim konusunda resmi yetkiye sahip durumdadırlar (Bruce vd., 2005). Bir çok Arap ülkesinde dini kişilikler alınan kararların İslam hukukuna uygun olup olmadığı konusunda onay vermek için yönetim kurullarında yer alırlar (Abdulrahman vd., 2002; Rice, 2003).

Her ekonomi kendi kurumsal yönetim sistemlerini ve zayıf yönetim yapılarını güçlendirecek kontrol sistemleri oluşturmakla birlikte, tamamı firmalar içindeki kontrol grupları ve azınlık paydaşlar arasındaki çatışmalarla tanımlanmaktadır. **“Asil-asil modeli”** olarak tanımlanan bu modelde; vekillerin paydaş kazancını en üst düzeye çıkarmak konusundaki çalışmalarda karşılaşılabilecek olası çatışmalara odaklanmıştır. Vekiller, birden fazla sayıda, farklı talepler ve performans kriterleri içeren asil talepleriyle karşılaştıklarında durum daha belirsiz hale gelmektedir (Tirole, 2001).

Aile Şirketlerinde Güç İlişkileri : Güç ilişkilerine ilişkin diğer bir tartışma konusu aile şirketlerinde yönetim yetkisinin aile bireyleri arasındaki paylaşımı konusunda yaşanan sorunlardır (Miller ve Le Breton-Miller, 2006). Aile şirketleri ve şirket yapıları üzerinde aile bireylerinin etkisindeki farklılıklar da göz önüne alındığında, sözleşmelerin yapısı ve etik problemlerinin farklılık göstermesi normal görülmektedir (La Porta vd., 1999). Bu konuda yapılan çalışmalar, aile şirketlerindeki güç ilişkisi, etik problemleri ve yönetim yapısı konusunda farklı önermeler sunmuştur. Örneğin Gomez-Mejia ve arkadaşlarının (2001, 2003, 2007) çalışmalarına göre; “aile merkezli şirketlerde performansta düşme meydana geldiğinde öncelikli olarak aile bağı olmayan yöneticiler işten uzaklaştırılmaktadır. Aile üyesi olmayan yöneticilere olan güven daha azdır. Aldıkları ücretler direkt olarak şirket performansına bağlıdır ve akraba çalışanlardan daha düşüktür. Aile bireyi olan yöneticiler ise daha yüksek ücret alırlar ve aile değerleri yöneticiler için en önemli değerlendirme kriteridir.”

Bu konuda yapılan başka çalışmalarda aile şirketlerinde aile bireylerinin yönetim kurullarında gereksiz bir şekilde kontrolü elde bulundurdukları (Lubatkin vd., 2005; Schulze vd., 2001) ve vekile uygulanan performans kriterlerinin sadece firma değerlerine değil daha çok aile ihtiyaçlarına (aile üyelerine iş pozisyonları sağlanması, aile içinde işbirliği ve aile üyelerine karşı fedakarca davranmak gibi) sadakatle ölçülmektedir (Casson, 1999; Lubatkin vd., 2005). Sahip yöneticiler, şirket performansını, sosyo-duygusal zenginliğe diğer ifadeyle “aileciliğe” feda etmektedirler (Habbershon vd., 2003).

Aile şirketlerinde aile üyesi yöneticiler, ekonomik hedefler yerine daha az farklılık oluşturmak, daha az kirlenme, kültür bağlantılı yaklaşımlar ve daha az araştırma ve geliştirme harcamaları gibi ekonomik olmayan hedeflere yönelmektedirler (Berrone vd.,

2010; Jones vd., 2008). Dünya genelinde bir çok önemli firmanın hâlen sahip aileler tarafından yönetiliyor olmasına rağmen vekâlet kuramı yazını, yakın zamana kadar aile üyesi yöneticilerin ekonomi dışı hedeflere yönelmesine ilişkin çalışmalara ilgisiz kalmıştır (La Porta vd., 1999). Aile şirketleri, kuram içerisinde ayrı ve özel bir asil-vekil ilişkisine sahiptir. Dolayısıyla vekâlet kuramına ilişkin yazının incelenmesinde aile şirketlerine ayrı bir bölüm açılması önem taşımaktadır.

Asil vekil sözleşmeleri açık bir şekilde kurumsal sosyal yapıyla ilişkilidir. Bu sosyal yapı; etik zararların doğası, yönetim şekli, asil ve vekilin hedefleri gibi birçok konuda etkindir. Farklı sosyal yapıdan gelen aktörler, içinde bulundukları kurumların kimlikleri, ilgi alanları, stratejileri ve güç ilişkilerini de doğrudan etkilerler (Aguilera ve Jackson, 2010). Neticede; bireylerin davranışları sosyal normların ve değerlerin bir yansımasıdır ve bireysel davranışlar sosyal unsurlardan etkilenir (Granovetter, 1985).

Vekâlet kuramına getirilen önemli eleştirilerden birisi ekonomik bakış açısının kuramı bireylerin ve özellikle vekillerin faydacı davranışlarına sıkıştırmış olmasıdır. Kurama sosyal bakış açısıyla bakılması, kuramın, insan doğası, örgütsel vatandaşlık ve sosyal yapıların toplumcu bakış açısı gibi daha farklı açılardan incelenmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca, sosyal baskı, değerlerin etkisi, bireysel yetenek farklılıkların yönetim yapıları üzerindeki etkileri gibi hususlar da kurama dâhil edilmiştir. Vekâlet kuramının sosyal bakış ile incelenmesi, kurama yönelik “dar kapsamlılık” eleştirilerini de engellemektedir.

Kuramı inceleyen farklı yaklaşımlardan da anlaşılacağı üzere, aslında kuram yeterli derinliğe sahiptir. Farklı paradigmlar kapsamında tartışılan hususlar ve kurama yönelik değerlendirmeler aşağıdaki Tablo-4’de özet olarak listelenmiştir.

Tablo-4: Vekâlet Kuramı Paradigmaları Özet Tablosu

	Özet Değerlendirme	Çalışmayı Yapan
Ekonomik Bakış	Kuram, taraflar arasında kurulan sözleşmelere dayanır.	Jensen ve Meckling, 1976.
	Kuram içerisindeki öncelikli ve baskın bir yaklaşımdır.	Ross, 1973; Kiser, 1999.
	Vekil fırsatçılığının önüne geçilmesine odaklanır. Kurama tek taraflı bakış sorununa neden olmaktadır.	Perrow, 1986.
Yönetimsel Bakış	Öncelikle ekonomi, zamanla yönetsel alanda baskın bir teori olarak yerini almıştır. Üç alt alanda incelenmiştir.	Zajac ve Westphal, 2004.
	(1) Teşvik (ücret) Politikaları: Davranış odaklı (maaşa dayalı) ve Çıktı (ürün) odaklı (Parça başı ücret, kar payı vb.)	Eisenhardt, 1989a.
	(2) Kurumsal Yönetim: Vekâlet kuramıyla eş anlamlı hale gelmiştir.	Shapiro, 2005.
	(3) Kontrol sistemleri: Oluşturulan kontrol mekanizmaları ile vekil fırsatçılığının önüne geçilmesi amaçlanmıştır.	Zajac ve Westphal, 2004.
Politik Bakış	Ekonomik bakışla hemen hemen aynı dönemde doğmuştur.	Mitnick, 1973; Rose, 1973.
	Politik vekilleri kontrol edecek sistemlerin teşkili ana gayedir.	Mitnick, 1998; Benfield, 1975.
	Ekonomik bakış açısına göre daha az incelenmiştir.	Wiseman vd., 2012.
	Şeffaflık ve hesap verebilirliğe ilişkin mekanizmalar, asil vekil ilişkilerindeki sorunlara çözüm sunar.	Irlenbusch, 2005.
Hukuksal Bakış	Kuram, diğer paradigmalardan önce hukuk yazınında yer almıştır.	Shapiro, 2005.
	Hukuki sonuç doğuran tüm işlemlerde bir kişinin diğeri adına işlem tesis edebilmesidir. Hissedar ve yönetim kurulu önceliği.	DeMott, 1998.
	Hissedar önceliği: Sözleşme kuramına dayanır ve hissedar sözleşme sayesinde firmada kesin kontrol yetkisine sahiptir.	Phillips, 1994; Heracleous ve Lan, 2013.
	Yönetim (kurulu) önceliği: Asıl yetki hissedarda değil yönetim kurulundadır. Hissedarlar yetkilerini yönetim kuruluna devreder.	Berle ve Means, 1932. Heracleous ve Lan, 2013.
	Yerel hukukta yer alan ve yönetim kurulu başkan ve üyelerinin basiretli tüccar gibi hareket etmesi zorunluluğu bu kapsamdadır.	
	Kural koyucular ile yöneticiler arasındaki ilişkiyi inceler.	Weber, 1924/1968.
Sosyolojik Bakış	İş bölümü: İşlerin aynı kişi tarafından yapılması olanaksızdır. İçeriksel vekâlet: Özel bilgi ve beceriye ihtiyaç vardır. Vekâlet bakışı: Fiziksel, sosyal veya zamansal olarak aynı anda birden fazla görevin yapılabilmesi olanaksızdır. Sistematik/kolektivist bakış: Sermaye sahipleri risk almaktan kaçınır.	Mitnick, 1992, Majone, 2001, Shapiro, 1987, Shapiro, 2005.
	Sadece sözleşmeye odaklanması, sözleşmeye esas sosyal yapının ve içeriğin göz ardı edilmesine neden olmaktadır.	Wiseman vd., 2012.
	Vekil davranışında, içerisinde bulunan yapının kültürel ve yasal farklılıkları dikkate alınmalı ve sözleşmelere yansıtılmalıdır.	Wiseman vd., 2012.
	Sosyal ağ yoğunluğu bilgi asimetrisini azaltmakta önemli bir rol oynar. Sosyal ağlar, asil vekil faydacı davranışlarının oluşmasını engelleyecek şekilde bir baskı oluşturur.	Fjeldstad ve Sasson, 2010. Nielsen ve Nielsen, 2009.
	Vekâlet problemlerinde güç ilişkileri ve aile şirketlerinde yönetim yetkisinin aile bireyleri arasındaki paylaşımı sorunları.	Miller ve Le Breton-Miller, 2006.
	Sahip yöneticiler, şirket performansını, sosyo-duygusal zenginliğe veya aileciliğe feda ederler.	Habbershon vd., 2003.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde farklı bakış açılarıyla incelenmiş olsa dâhi vekâlet kuramı ile birlikte ortaya çıkan vekâlet problemleri tartışılacaktır. Aslında vekâlet

kuramının bir sonucu olarak ortaya çıkan vekâlet problemleri, kuramın çıkış noktasının anlaşılmasına da olanak sağlamaktadır.

2.3. VEKÂLET PROBLEMLERİ

Farklı teori veya yaklaşımlarla tanımlanan vekâlet kuramında, asil ile vekil arasında farklı problemler yaşanmaktadır. Organizasyonunun yöneticisi aynı zamanda organizasyonun sahibi ise vekâlet ilişkisi aynı kişi üzerinde birleştüğinden vekâlet problemi oluşmamaktadır. Ancak yönetici ile sahip farklı kişiler olduğunda, asiller vekillerin işten kaytarması; vekilin işi yeterli etkinlikte yönetememesi ve asilin yönetime ilişkin kararlardan haberdar olamaması, vekilin öncelikle kendi menfaatini düşünmesi ve riskten kaçınması veya yanlış özellikteki vekillerin işe alınması gibi birçok sorunla yüzleşmektedir. Vekâlet problemleri olarak adlandırılan bu sorun sahaları ve sorunların çözümüne ilişkin hareket tarzları vekâlet kuramının temelini oluşturmaktadır. Hatta bu problemler nedeniyle bazı araştırmacılar tarafından vekâlet kuramı, “vekâlet problemi” olarak da adlandırılmıştır.

Ayrıntıları çalışmanın ilerleyen bölümünde tartışılacak olan vekâlet problemlerinin çözüm yöntemlerinden en önemlisi, vekâlet ilişkisinin temel dayanağı olan sözleşmelerdir. “Vekâlet problemleri, vekâlet sözleşmelerinin açık bir şekilde yazılmamış olması veya yazılmış olan sözleşme maddelerinin uygulanamamasından kaynaklanmaktadır. Bu problemler genel olarak “yapı oluşturma, izleme ve çatışan menfaatlerin çözümüne esas sözleşmelerin oluşturulması” aşamalarında ortaya çıkmaktadır (Fama ve Jensen, 1983). Bazı durumlarda ise yöneticiler, şirket sahipleri ile yapılan anlaşmalara” sadık kalmayıp işi savsaklayabilmektedir (Fama, 1980). Vekâlet kuramı asil ve vekil arasında oluşabilecek bu gibi durumları (Demski ve Feltham, 1978) ve bu durumlar karşısında uygulanabilecek denetim mekanizmaları ve stratejilerini açıklamaya çalışmıştır (Thompson, 1967; Ouchi, 1979; Eisenhardt, 1985).

Vekâlet kuramı araştırmacıları vekâlet problemlerini; bilgi asimetrisi (information asymetry), ön seçim hataları (adverse selection), etik zararlar (moral hazard), vekil fırsatçılığı (agent opportunism) ve benzeri isimlerle adlandırılmıştır. Bu terimlere ilave olarak vekâlet kuramı; profesyonellik, denetim ve kontrol, risk alma/riskten kaçınma, vekâlet maliyeti, amaç çatışması gibi farklı kavramları da içermektedir. Çalışmanın bu bölümünde “vekâlet problemleri” olarak adlandırılan ve asil vekil ilişkisinin doğal sonucu olarak ortaya çıkan problemler tartışılacaktır. Aşağıda maddeler olarak sıralanan ve yazındaki açıklamalarına yer verilen vekâlet problemlerine yönelik tedbirler vekâlet yapısı içerisinde alınarak çözüm yolları bulunmaya çalışılmaktadır. Burada yazılı olanlar

vekâlet ilişkisindeki başat problemlerdir ancak problemlerin tamamı değildir. Yapılacak yeni çalışmalarla halen örgütlerin karşılaştığı ancak yazında yerini almamış diğer açık veya gizli vekâlet problemleri de yazına eklenecektir.

2.3.1. Amaç Çatışması

Klasik vekâlet yaklaşımında vekil menfaatleri, asil menfaatlerinden ayrıldığı anda amaç çatışması (Goal Conflict) ortaya çıkar. Vekâlet kuramı asıl olarak asil ile vekil arasındaki amaç çatışmasını en aza indirmeye odaklanır. Amaç çatışması aslında asilden çok vekilin yüzleştiği bir problemdir. Çünkü bazı durumlarda vekilin birden fazla asili vardır ve vekil faaliyetleri esnasında hangisine sadık kalacağını veya hangisinin hedefleriyle kendi hedeflerini / menfaatlerini birleştireceğini kestirememektedir.

Hukuksal anlamdaki vekâlet ilişkisinde olduğu gibi, bir davada bir bankayı temsil eden bir vekil diğer bir davada o bankayı dava eden bir müvekkilin menfaatlerini de savunma durumunda kalabilmekte ve bu durum vekil açısından çelişkiler oluşturabilmektedir (Espeland ve Stevens, 1998). Bu duruma ilişkin çelişkiler yasal çerçeve kapsamında yapılan düzenlemeler veya düzenleme olmayan alanlar için meslek etiğine ilişkin soyut kural veya normlarla esasa bağlanmaktadır.

Günümüzün karmaşık organizasyon yapılarında, vekillerin tek bir asile sahip olması ve kendi menfaatleriyle asilin menfaatlerini örtüştürebilmeleri çok sık rastlanan bir durum değildir. Genel anlamda vekâlet ilişkisi, birçok farklı asilin menfaatlerinin birbiriyle çakışmaması üzerine kurulmuştur. Özellikle son yıllarda sıkça karşılaşılan şirket birleşmeleri, sahiplik farklılaşmaları, çapraz sahiplik yapıları veya farklı disiplin uygulamaları gibi durumlar vekillerin çalıştıkları asillerin menfaatlerini tam olarak tespit edebilmelerini zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla, vekâlet kuramı sadece amaç çatışmasının sebeplerine değil, bunun ortaya çıkmasına neden olan sosyal yapılanmaya da odaklanmalıdır (Shapiro, 2005). Amaç çatışması sorunun çözüm yollarından bir diğeri de asil ile vekilin menfaatlerini birbiriyle örtüştürecek şekilde kâr payı, parça başı gelir, kazançtan belli bir yüzde verilmesi gibi bir ücretlendirme politikalarının oluşturulmasıdır.

2.3.2. Kişisel Menfaat

Yönetim etiği konusunda çalışanların, vekâlet kuramına getirdikleri eleştirilerden birisi, ekonomik bakış açısından doğan kuramın, vekillerin öncelikle kendi menfaatlerini gözetmeleri tezine dayanmasıdır. İnsan doğası gereğince bireylerin öncelikle kendi menfaatlerini düşünmeleri bir gerçekliktir. Bununla birlikte; vekâlet kuramı kişisel menfaatleri (Self interest) teşvik eden değil aksine vekillerin kendi menfaatlerine yönelik

davranışlarını engelleyen tedbirler ve kontrol mekanizmaları geliştirmeye çalışan bir kuramdır.

Diğer bir bakış açısına göre ise asil vekil ilişkisinde, vekillerin davranışlarını kontrol etmek maksadıyla konulan teşvik sistemleri aslında tarafların egolarına veya kişisel menfaatlerine düşkünlüğünden değil sadece farklı tercihlere sahip olmalarından kaynaklanmaktadır (Heath, 2009). Vekâlet teorisi “amaç çatışması” dâhil bireyler arasında meydana gelen farklılıkların yönetilmesine ilişkin bir teoridir (Dees, 1992). Bu ilişkide tarafların kişisel menfaatlerine düşkün olup olmamalarından çok, kendi hedeflerini elde etmek için çalışmaları ve hedefleriyle asillerin hedeflerini örtüşürmeleri önemlidir.

2.3.3. Fırsatçılık

Vekil fırsatçılığı (Opportunism), vekâlet kuramında uzun süredir araştırılan önemli bir problemdir. “Beyaz yaka” hataları olarak da adlandırılan ve “gizli kalması gereken bilgilerin açıklanması, gerekmediği halde nüfuz edilen bilgiler ve yöneticilerin rol gerekliliğinin altında çaba göstermesi” gibi problemler vekil fırsatçılığı örnekleridir (Sutherland, 1940 aktaran Shapiro 1990). Vekâlet kuramının klasik bakışı ile üst kademe yöneticilere gelirden kâr payı veya şirket hissesi verme gibi ücret politikaları oluşturulmuş olsa dâhi yine de gereğinden fazla bir maliyete sebep olan vekillerin durumu ile asiller ve örgüt yapısı arasındaki ilişki incelenmeli ve sağlam esaslara bağlanmalıdır (Zajac ve Westphal, 2004).

Fırsatçılık olgusunun iki boyutu vardır. Birincisi “ortaya çıkan herhangi bir durumdan fayda sağlanması” olarak tanımlanabilir. İkinci tür fırsatçılık ise “mevcut bir prensibe veya ilkeye aykırı davranmak” olarak tanımlanır (Health, 2009). Kararlaştırılan sözleşmeye aykırı davranış bu ikinci tanımlamaya göre sağlanan bir menfaattir ve genellikle vekil fırsatçılığı olarak ortaya çıkar. Asil vekil ilişkisinde tarafların fırsatçı davranışlarını tanımlamak konusunda iş etiği araştırmacıları ile kuram çalışmaları yapan araştırmacılar arasında bakış farklılıkları ortaya çıkabilmektedir. Etik çalışmacıları, tarafların fırsat bulduklarında kendi menfaatlerini öne alacak davranışlar sergileyeceklerini ileri sürerler.

Vekâlet ilişkisinin tarafları gerek duyduklarında ve menfaatleri bunu gerektirdiğinde hile ve aldatma yöntemlerine başvurmaktan çekinmemektedirler (Noreen, 1988). Heath (2009)’a göre ise bu şekilde davranmak için zarurete gerek yoktur ve kişiler menfaat sağlayacaklarını değerlendirdikleri her durumda bunu kullanmaktan çekinmezler. Dolayısıyla patronlarının bulunmadığı veya çalışmalarının izlenmediğini

değerlendirdikleri durumlarda çalışanlar; işten kaytarma, kendi kişisel ihtiyaçlarını iş gerekliliklerinin önüne geçirme, yapılan işin zorluğunu abartarak performans değerlerini yükseğe çıkarma gibi çeşitli “aldatmaları” yapmaktadırlar (Donaldson, 1990).

İşlem maliyeti kuramı firmalara yönelik yaklaşımında, bireylerin “bazen” fırsatçı davranış sergileyebilecekleri varsayımına dayanmaktadır (Ghoshal ve Moran, 1996). Vekâlet kuramı ise özellikle ekonomik bakış ile organizasyonlarda görev yapan vekillerin “her zaman” rasyonel davranacaklarını ileri sürmektedir (Eisenhardt, 1989). Buna göre işlem maliyeti kuramı fırsatçı davranışlar konusunda biraz daha iyimser iken vekâlet kuramı çalışanları daha karamsar bir bakış açısına sahiptir. Kuramın bu bakışı, fırsatçılığın vekâlet kuramı kapsamında önemli bir problem olarak tanımlanmasına neden olmaktadır.

Fırsatçı davranışları engellemek, etkin teşvik yöntemlerinin belirlenmesi ile sağlanabilir. Ancak bu teşvik yöntemlerinin vaatler veya sözler şeklinde değil açık, belirgin ve yazılı sözleşmeler olarak yapılması daha uygun bir yöntemdir. Vekâlet kuramının temel amaçlarından birisi de insan tabiatı gereği ortaya çıkan veya çıkması beklenen bu fırsatçı davranışları kurumsal yönetim içerisinde mantıksal bir yapıya kavuşturmadır (Heath, 2009).

2.3.4. İzleme Maliyetleri

Vekâlet kuramına sosyolojik bakışta sosyal kontrol, uyumluluk, örgütsel yönetim, politika belirleme ve kısıtlamalar gibi kurama katkı sağlayan bir yazın mevcuttur (Shapiro, 2005). Aynı zamanda, örgütlerdeki beyaz yakalı veya üst düzey yöneticilerin yanlış davranışlarına karşı kullanılabilecek kurallar ve müeyyideler, sosyal kontrol sistemleri, örgütsel zekâ, yaptırım seçenekleri gibi konularda da yazın mevcuttur. Çünkü sokakta işlenen sıradan suçlarla, şirket yönetiminde işlenen suçlar arasında uygulama ve kontrol bakımından önemli farklar mevcuttur. Öncelikle bilgi asimetrisi birçok vekâlet ilişkisinin özelliğidir. Vekâlet ilişkisinin vekiller tarafından hazırlanarak tek taraflı olarak ortaya konulması kontrol bakımından şüpheli bir durum olarak kabul görür.

Ayrıca vekilleri incelemek ve izlemek maksadıyla üçüncü kişilerden hizmet alınarak yapılan faaliyetler de sorunludur. Çünkü vekil faaliyetlerini incelemek maksadıyla görevlendirilen bu üçüncü kişi veya kuruluşlar da aslında birer vekildirler. İç veya dış denetçiler, izleme görevlileri, bakanlık ve hükümet düzenleyicileri, sigorta şirketleri, danışmanlar ve derecelendirme kuruluşları (Standard & Poor's gibi) da aslında bazı asiller adına izleme görevi yapmaktadırlar. Dolayısıyla onlar da kendi faaliyetlerinde

vekâlet problemleri yaşamaktadırlar. Bu durumda da izleyenleri kim izleyecek sorusu ile karşı karşıya kalınmaktadır (Shapiro 1987).

Vekâlet kuramı bu bağlamda, asiller adına vekillerin en etkin şekilde izlendiği ve vekâlet sözleşmesi dışına çıkılması durumunda asilleri bu konuda uyaracak mekanizmaların teşkil edilmesi önem taşımaktadır. Şirketlerin dönemsel raporları, yönetim kurullarına vekiller tarafından verilen faaliyet raporları, borsada işlem gören şirketler tarafından kamuoyu aydınlatma platformlarına verilen raporlar gibi yöntemler izleme sistemlerine önemli örnekler olarak yer almaktadır. İzleme sistemlerinin etkinliği, vekâlet problemlerinin önüne geçilmesi bakımından önem taşımaktadır.

2.3.5. Vekâlet Maliyetleri

Ne kadar sınırlanmaya veya azaltılmaya çalışılsa da tüm vekâlet ilişkilerinde belli bir vekâlet maliyeti (Agency cost) yaşanır. Vekâlet maliyeti birçok sebepten ortaya çıkabilir. Vekil seçim maliyeti, hatalı seçimler ve yanlış referanslardan kaynaklanan maliyetler, ödeme maliyetleri, etik zararları, vekil hırsızlığı, kendi menfaatlerine düşkünlük, izleme maliyetleri, sigorta masrafları bu maliyetlerden bazılarıdır (Mitnick 1992). Vekâlet maliyetleri aynı zamanda örgütlerin faydacılığı azaltmak maksadıyla kurmuş oldukları kontrol ve raporlama sistemleri, çalışan değişikliğine gitmeleri, ilave kontrol personeli veya yönetim kademeleri oluşturmaları sebebiyle de artmaktadır. Asiller suiistimal edilmekten çekindikleri için vekillerin yetkilerini kısıtlamak veya kontrol etmek için ilave prosedürler, kurallar, protokoller (Shapiro, 2005) koyarlar ve bunlar da vekâlet maliyetini artırır.

Her ne kadar bazı vekiller işverenlerine daha fazla kâr ettirmek için bu kısıtlamalara uymayarak faaliyetlerine devam etseler dâhi genellikle vekiller risk almayarak konulan kural ve kısıtlamalara uymakta ve bu durum işverenlerin zararına olmaktadır. Vekillerin elde edilen getirileri öncelikle kendi menfaatine uygun olarak kullanacağı düşünüldüğünden vekili mümkün olduğunca kendi bağlantılarından ve ait olduğu gruptan ayırma gayreti içine girilmektedir. Bu durum vekilin sahip olduğu sosyal sermayesini ve bağlantılarını kullanarak örgütü daha yüksek oranda kar ettirmesinin önüne geçmektedir.

Vekâlet maliyetlerinin azaltılması ile vekâlet problemlerinin azaltılması arasında bir karşılıklılık söz konusudur. Asiller vekillerin faaliyetlerinden haberdar olmak ve onların çeşitli yollarla kendi menfaatlerine zarar vermelerinin önüne geçmek maksadıyla tedbir almakta, bu durum da vekâlet maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır. Asiller

maliyetleri düşürmek ile kontrol tedbirlerini azaltmak arasında bir seçim yapmak zorunda kalmakta, genel olarak bu iki husus arasında bir denge tesis etmeye çalışmaktadırlar.

2.3.6. Profesyonellik

Profesyonellik; tecrübe ve bilgi asimetrisi ile doğrudan ilgilidir. Vekillerin temel özelliklerinden birisi olan profesyonellik yönetim faaliyetlerini icra eden vekillerin görevlerindeki yetkinliğinin üst seviyeye ulaşmasıdır. Asiller, vekillerini özel bilgi ve tecrübeleri için tercih ederler. Hatalı tercih kurama özgü bir problemdir ve seçilen vekilin görevin gerektirdiği profesyonelliğe sahip olmaması durumunda ortaya çıkar. Çünkü asiller seçecekleri muhtemel vekillerin yeteneklerini değerlendirmekte zorlanabilirler. Vekiller de asillerle aralarında bir vekâlet kontratı kurmakta zorlanabilirler. Bu durum, vekillerin art niyetinden çok kendilerinden beklenen hizmetin ne olduğunu, hizmetinin ne kadarına ihtiyaç duyulduğunu veya hangi süreçlerin takip edilmesi gerektiğini kestirememelerinden kaynaklanır (Sharma, 1997).

Profesyonellik asillerin vekil seçiminde göz önünde bulundurması gereken temel yaklaşımdır. Vekalet görevi için seçilenlerin mesleklerini gerekli profesyonellik kalıpları içerisinde yerine getirmemeleri durumunda vekalet problemlerinin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Diğer yandan gerekli profesyonelliğe sahip vekiller ise vekalet problemlerine sebep olmak bir yana mevcut olan problemlere çözümler üretirler. Profesyonel vekillerin istihdamı; dikkatli ve rekabet içeren seçim sistemlerinin geliştirilmesini gerektirir. Giriş şartlarının açık olarak belirlenmesi, giriş şartlarının sertifikalandırılması, zorunlu ve gönüllü eğitim programları ile asillerin hatalı tercihleri önlenmeye çalışılır. Böylelikle vekalet ilişkisinde etik kuralları ve prensip serilerinin oluşturulması sağlanırken diğer yandan vekâlet maliyetlerinde de önemli azalma sağlanabilir.

2.3.7. Güvenilirlik

Vekâlet kuramında tüm vekiller ilkesel olarak güvenilirdir. Güvenilir oldukları için kendilerine organizasyonların yönetimi devredilir. Teorik olarak firma sahipleri firmalarının yönetimini güvendikleri kişilere teslim ederler. Güvenilir olmayan bir bireye, vekâlet verilmesi kuramın temel mantığına aykırıdır. Güven vekâlet ilişkisinin temelidir. Ayrıca bir kısım örgütlerde vekiller asiller tarafından kontrol edilemeyecek kadar farklı bilgi, tecrübe, güç ve kaynaklara ulaşım asimetrisine sahiptirler. Bu durum asillerle vekiller arasına kontrol ve güven sorunlarına neden olabilmektedir. Vekillerin olması gerekenden daha güçlü ve baskın bir yapıya kavuşmaları, organizasyon yönetim yapısında güven bunalımları yaşanmasına yol açabilmektedir.

2.3.8. Yerleşiklik

Yerleşiklik (Embedness) ve güven ile ilgili yazın daha çok vekillerin seçimi, izlenmesi ve denetimiyle ilgili problemlere odaklanmaktadır (Granovetter, 1985; Cook, 2001). Yerleşik veya iliştilmiş vekil ilişkileri vekil temininde yapılan hatalı ön tercihleri önlemeye yönelik bir yapıdır. Asiller genellikle ihtiyaç duydukları vekillerin özelliklerini potansiyel vekillerini kişisel olarak tanıyarak seçerler. Bazı durumlarda kendi sosyal ağlarının sağladığı imkân ile bizzat tanımak suretiyle seçim yaparlar. Her ne kadar kişisel sosyal ağdan vekillerin seçilmesi, kişisel menfaatlerin veya çıkar çatışmalarının önüne geçmese dâhi, böyle bir seçimin yine ön seçim hatalarını engellemek gibi faydaları bulunmaktadır.

Asiller ve vekiller benzer ilgi alanlarını paylaşır ve ortak değer yargıları vardır. Arkadaşlık, komşuluk, akrabalık, aynı sosyal grubun üyesi olmak, aynı politik düşünceden gelmek veya benzer eğitimleri almış olmak gibi ortaklıklara sahiptirler. Bu kadar yakın ve sıkı ilişkinin yer aldığı gruplarda da vekillerin davranışlarının izlenmesi daha kolaydır. Ancak, benzerlikler ve tanıma sebebiyle oluşan güven olgusu, kontrol problemlerinin önlenmesi konusundaki en önemli sosyal sermaye olarak yer alsa dâhi, yerleşiklik konusunun da karanlık bir yüzü vardır. Örneğin aile şirketleri vekil maliyetiyle yüzleşmek zorundadır (Shapiro, 2005). Akraba kayırmacılığı olarak adlandırılan nepotizm nedeniyle bazı durumlarda hatalı tercihler ile yüzleşmek zorunda kalabilirler. Bu durumda daha az yetenekli veya tecrübesiz vekiller sadece sahiplerle aynı aile ve düşünce yapısından gelmeleri nedeniyle hak ettiklerinden daha önemli görevlere gelebilmektedirler. Dahası, aile bireyleri olan yöneticiler genellikle hak ettiklerinden daha yüksek ücret alırlar ve iş tanımları gizli tutulduğu veya hiç olmadığı için vekil davranışlarının ölçüm ve denetiminde sorunlar yaşanır.

2.3.9. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik

Şeffaflık (Transparency) ve Hesap Verebilirlik (Accountability) modern yönetim ilkelerinde gün geçtikçe ağırlığını artıran iki kavramdır. Özellikle kamu malını kullanan yönetim yapıları tüm kamuoyunu ilgilendirecek şekilde yaptıkları faaliyetlerin hesabını vermeye hazır olmalı ve tüm faaliyetlerini şeffaf bir şekilde yapmak durumundadırlar (Lambrigh, 2009). Vekillerin asiller tarafından kontrol ve denetimini sağlayan şeffaflık mekanizmaları; yapılan tüm faaliyetlerin denetim ve kontrol yetkisine ya da hakkına sahip olanlar başta olmak üzere tüm paydaşlarca izlenebilecek açıklıkta yapılmasıdır.

Modern yönetimler; yapmış oldukları tüm yönetsel faaliyetleri kendisine yönetim yetkisini veren makamlara karşı açık olarak icra etmek durumundadırlar. Bunun ötesinde

kamuoyuna karşı açık bir yönetim tarzının sergilenmesi yasal gereklilik haline de gelmiştir. Bazı yönetim mekanizmaları ise herhangi bir yasal veya sahiplik zorlaması olmamasına rağmen yapmış olduğu faaliyetleri kendi istekleriyle kamuoyuna açıklamaktadırlar.

Hesap verebilirlik ise yine yönetim mekanizmalarının ihtiyaç duyulduğunda (veya kendi öz iradesiyle) yapmış olduğu tüm faaliyetlerin doğruluğu, yerindeliği ve etkinliği konusunda iç ve dış denetim mekanizmalarına hesap verebilmesidir. Hesap verme faaliyetleri yönetim mekanizmaları içerisinde yer alan denetçiler, denetim kurulları, müfettişler gibi iç denetim vasıtalarıyla yerine getirildiği gibi, hükümet denetim birimleri (Sayıştay benzeri yapılar), derecelendirme kuruluşları (Standarts and Poors, Moody's vb. gibi) dış denetim mekanizmaları tarafından da yerine getirilebilmektedir.

Şeffaflık mekanizmalarında olduğu gibi profesyonel yönetimler de paydaşlarına ve kamuoyuna yönetim yapıları ve icraya yönelik faaliyetlerinin gücünü göstermek için kendi denetim mekanizmalarını oluşturmakta veya bağımsız denetim kuruluşlarına kendi denetimlerini yaptırarak her an hesap vermeye hazır olduklarını ilan etmektedirler. Bu yapılar tarafından yapılan denetim sonuçları şirket yönetimlerinin etkinliği bakımından hem asillere hem de organizasyonlarla bağlantılı üçüncü taraflara hesap verilmesi anlamına gelmektedir.

Organizasyonların faaliyetlerinin şeffaflık esasına dayalı olarak yerine getirilmesi, dolayısıyla vekil faaliyetlerinin açık olarak asiller tarafından bilinmesi vekâlet sorunlarının çözümünde önemli bir araçtır. Benzer şekilde hesap verebilir bir sistemin kurulması da yine vekil fırsatçılığının önüne geçilmesine olanak sağlanmaktadır. Şeffaf ve hesap verebilir bir organizasyon yapısının teşkili modern şirketlerin vekâlet maliyetlerinin azaltılmasına olanak sağlamaktadır. Şeffaf ve hesap verebilir organizasyon sistemlerin kurulması asillerin gereksinimiyle birlikte son dönemde modern organizasyonlar için hükümetler tarafından getirilen yasal zorunlulukların sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Diğer yandan diğer vekâlet problemlerinden farklı olarak şeffaflık ve hesap verebilirlik sistemleri, bir problem türü olarak yer almakla birlikte diğer yandan da bir çözüm yöntemi olarak yer almaktadır. Organizasyonların vekâlet problemlerinin en aza indirilmesinde şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının teşkili organizasyonların asıl unsuru olan sahiplere, paydaşlara, kamuoyuna ve hükümet sistemlerine katkı sağlayacaktır.

Daha önce de belirtildiği üzere burada sıralanan vekâlet problemleri, vekâlet ilişkisinde ortaya çıkan genel problemlerin sadece bir kısmıdır. Problemler birbiri içerisine

geçen hususlar içermekte ve genel olarak vekâlet ilişkisinin tesis edildiği organizasyonların büyüklüklerine ve yönetim yapılarına göre farklılık gösterecek şekilde az veya çok ortaya çıkmaktadır. Tanımlanan her sorunun çözümü için geliştirilen farklı mekanizmalarla çözüm yolları bulunmaya çalışılmakta ve vekâlet problemlerin yönetim yapısı üzerindeki etkisi en aza indirilmeye çalışılmaktadır. Ancak anılan problemlere getirilecek en etkin çözüm alınacak caydırıcı tedbirlerden çok organizasyonlarda etkin yönetim etiği yapılarının oluşturulmasıdır.

2.3.10. Vekâlet Kuramı ve Yönetim Etiği

Vekâlet kuramı, yönetim etiği çalışması yapan bilim insanları arasında halen tartışmalı bir konumdur. Bazı araştırmacılar vekâlet kuramının son dönemde önem kazanan yönetim skandallarının engellenmesinde etkin bir araç olduğunu ileri sürerken bazı araştırmacılar işletme okullarında vekâlet kuramı etkin bir şekilde öğretilmiş olsa dahi bu skandalların yine de ortaya çıkabileceğini ileri sürmektedir (Heath 2009). Kuramın ortaya koyduğu sorun sahalarının önemli bir bölümü aslında ortaya çıkan yönetim skandallarının sebeplerini ve çözüm önerilerini kapsamaktadır. Bu sebeple yönetim etiği konusuna yoğunlaşan araştırmacıların, öncelikli olarak odaklanması gereken konu vekâlet kuramıdır.

Şirket kaynaklarının yöneticiler tarafından usulsüzce ve kendi menfaatlerine yönelik olarak kullanılması asil vekil ilişkilerinde tanımlanan etik zararlarına en belirgin örnekleri oluşturmaktadır. Bu sebeple yönetim etiği çalışmalarının vekâlet problemlerine ve özellikle etik zararlarına daha fazla odaklanması gerekmektedir (Health, 2009). İş etiği araştırmacıları yakın zamana kadar vekâlet ilişkisinde asil olarak sadece hissedarları görmüş, paydaşlar ise genellikle göz ardı edilmiştir (Kelly, 2001). Birçokları yöneticileri sadece hissedarların vekili olarak görmüş ve yaşanan yönetim skandallarında vekâlet kuramını ve yönetici adaylarının yönetim etiği konusundaki eğitim eksikliğini sebep olarak görmüşlerdir (Ghoshal, 2005). Hissedar önceliğine odaklanan bakış açısının vekâlet kuramı ile birleşmesi ile ortaya çıkan kâr maksimizasyonuna dayalı yönetim anlayışının, yönetim skandallarının asıl nedeni olduğu da ileri sürülmüştür (Khunara vd., 2005). Benzer şekilde, vekâlet mantığının Enron⁴ yönetiminde vekâlet kültürüne dayalı

⁴ ABD'nin en büyük yedinci firması konumuna yükselmiş, Teksas merkezli bir enerji şirketi olan ENRON, 02 Aralık 2001 tarihinde iflasını açıklayarak yıkılmıştır. Enron'un iflasında şirket yönetiminin yapmış olduğu yönetim hataları, kişisel menfaatlerin öne çıkmış olması ve şirketin kötüye gidişi belli olmasına rağmen yöneticilerin bunu kamuoyundan ve denetim şirketlerinden son ana kadar gizleme çabaları etkili olmuştur.

bir yönetim anlayışı oluşturduğu ve bu durumun da skandalın en önemli sebeplerinden birisi olduğu veya yöneticileri bu yönde cesaretlendirdiği de ileri sürülmektedir (Kulik, 2005).

Bu durumda “vekâlet kuramı bu skandalların veya yönetim hatalarının sebebi midir yoksa bu sorunların çözüm yolu mudur?” sorusunun cevabını bulmak önem taşımaktadır (Health, 2009). Vekâlet kuramı, içeriğinde “oyun teorisi” unsurlarını taşıyan bir yaklaşımdır. Sonuçta bir tarafın diğer taraf adına faaliyet yürüttüğü bu ilişkide menfaatlerin çatışması veya en azından önceliklerin belirlenmesinde karışıklıkların ortaya çıkması doğal bir sonuçtur. Vekillik durumunun içinde bulunduğu ilişki şekline göre farklılık oluşturmaları da karışıklık yaşanmasının diğer bir nedenidir.

2.3.11. Vekâlet Kuramı ve Oyun Teorisi

Her ne kadar vekâlet kuramında kullanılan vekil tabiri bazı anlam karmaşalarına yol açıyor olsa dahi, vekâlet kuramının oyun kuramı (veya mantıklı seçim kuramı) ile birlikte kullanımı, kuramı daha tartışmalı bir hale getirmektedir. Oyun kuramının ekonomik modeli veya mantıksal davranış yaklaşımı bu tartışmalı bakışı daha da belirginleştirmektedir (Health, 2009). Vekâlet kuramının tarafları karar alma süreçlerinde veya karşılaştıkları tüm seçim süreçlerinde kendi kâr maksimizasyonuna öncelik verecek ve bu durum karşılarındakinin zararına dâhi olsa kendi mantık ve menfaatlerine en uygun karar olacaktır. Bu nedenle, yönetim etiği araştırmacıları, kararların tamamen ekonomik menfaatlere dayalı olarak alınması gerektiğine dayanan ve etik davranışları mantıksız bulan bu yaklaşımdan rahatsızlık duymaktadırlar.

Aslında oyun teorisi ile vekâlet kuramı arasında sağlam ve kesin bir bağ kuran ve vekâlet ilişkilerinde oyun teorisi ilkeleri doğrultusunda bir ödüllendirme, teşvik veya amaç birlikteliği kurulduğuna ilişkin çalışma sayısı fazla değildir. Bu husus daha çok vekâlet kuramını ekonomik bakış açısıyla inceleyen çalışmalarda görülmektedir (Heath, 2009). Örneğin, Milgrom ve Roberts (1992) oyun teorisi vekâlet kuramı ilişkisini inceledikleri çalışmalarında, vekâlet kuramında ortaya çıkan; çalışanların işten kaçma, çalışma izleme ve takip sistemleri, teşvik sözleşmeleri, performans dayalı ödemeler, mülkiyet payları, çalışan sözleşmeleri ve terfi sistemleri gibi birçok konuyu oyun teorisi bakış açısına göre incelemişlerdir. Ancak oyun teorisi ile vekâlet kuramı arasında kurulan

Enron'daki yöneticilerin etik dışı yönetim anlayışları, aldıkları yüksek yıllık ücretlere rağmen şirket yönetimindeki başarısızlıkları ve yöneticiler üzerinde etkin bir denetim sisteminin oluşturulmamış olması milyarlarca dolarla ifade edilen bir yıkımın yaşanmasına, ABD ekonomisi ve sosyal hayatının önemli bir sarsıntı geçirmesine neden olmuştur. 2000 yılı itibarıyla 19,000 çalışan ve 80 Milyar dolar ciro ile ülkenin dev şirketlerinden birisi durumunda bulunmasına rağmen bir yıl sonra iflasını açıklayan ENRON şirketi, vekâlet problemlerinin olumsuz sonuçlarına en net örneklerden birisi olarak gösterilmektedir (Heath 2009).

ilişkiyi test edecek modellerin oluşturulamaması ve vekâlet ilişkilerinde işten alınan tatmin, işe veya firmaya bağlılık ve çalışan tercihleri gibi psikolojik unsurların etkisi açık olarak ortaya konulamamıştır (Heath, 2009).

2.3.12. Vekâlet Kuramı Değişkenlerinin Ölçülmesi Sorunu

Vekâlet kuramında yer alan değişkenleri ölçmek maksadıyla farklı ölçekler geliştirilmiştir. Bu ölçeklerden bazıları; Jaworksi ve Young (1992) tarafından geliştirilen “bilgi asimetrisi ölçeği”, Dunk (1993) tarafından geliştirilen “bütçe uygulama ve bilgi asimetrisi ölçeği”, Zsidisin ve Ellram (2003) tarafından geliştirilen “kaynak temin ve yönetim riskleri ölçeği” ile Tuttle ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen “etik zarar ölçeği”dir. Söz konusu ölçekler ile kuram tarafından ortaya konulan vekâlet problemlerinin organizasyonlarda bulunma seviyeleri ölçülmeye çalışılmıştır (Miles, 2012).

Bununla birlikte, kurama yönelik ölçüm sistemleri açık değildir. Organizasyonlarda vekâlet sorunu bulunup bulunmadığı veya var ise bunun seviyesinin tespiti çok kolay değildir. Sorunlar ortaya çıkmadan önce tespit edilememekte veya tespit edildiğinde de geç kalınmaktadır. Bu nedenle vekâlet sorunlarının daha erken dönemlerde tespitine yönelik sistemlerin geliştirilmesi önem taşımaktadır.

Vekâlet kuramına yönelik yapılan değerlendirmeler ve yazın incelemesi sonucunda kuramın güçlü ve zayıf yanlarının vekâlet araştırmacıları tarafından sıklıkla tartışıldığı görülmüştür. Bazı araştırmacılarla oldukça güçlü ve etkin bir kuram olarak tanımlanırken, diğer bir kısım araştırmacı tarafından ise esasları ve çerçevesi tam olarak çizilmemiş zayıf bir çalışma alanı olarak tanımlanmıştır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde kuram güçlü ve zayıf yönleri ile tartışılarak incelenecektir.

2.4. VEKÂLET KURAMININ ZAYIF VE GÜÇLÜ YANLARI

2.4.1. Genel Eleştiriler

Vekâlet kuramı; ilginç bir şekilde hem çok güçlü ve önemli bir kuram olarak değerlendirilen hem de bir kuram olmaktan öte zayıf, sığ ve ölçülmesi zor bir yaklaşım olarak da tanımlanan bir kuram olarak yazında yer almaktadır. Kurama yönelik yapılan eleştirilerden birisi, yapılan meta analizi çalışmalarında ortaya konulan çözüm önerilerinin vekâlet yönetim bağımsızlığı, eşit sahiplik ve yönetim problemleri gibi konulara getirdiği çözümlerde eksik kalmasıdır (Dalton vd. 2007). Wiseman ve arkadaşları (2012) kurama yönelik çalışmaları “Weberyan bir bakış açısıyla sadece

vekilin baskın, faydacı ve kişisel menfaatine yönelik davranışlarının engellenmesi veya dizginlenmesine yönelmekle, diğer yandan kuramın özellikle hukuksal ve teorik altyapısını göz ardı etmekle eleştirmişlerdir. Heracleous ve Lan (2010) ise, “öncelikli olarak asil ve vekilin menfaat çatışması ve bilgi asimetrisi bağlamında ortaya konulan vekâlet problemlerinin genel olarak kabul gördüğünü ancak sadece bu problemlere odaklanılmasının vekâlet teorisinin esasına yönelik çalışmaları ikinci plana ittiğini” ileri sürmüşlerdir.

İkinci olarak birçok araştırmacı kuramın, sadece İngiliz / Amerikan kültürde uygulanabilirliği test edilebilen ancak kıta Avrupa’sı ve diğer kültürlerde uygulaması şüpheli olan kontrol ve kişisel menfaat değişkenlerine odaklanılmasını diğer bir eksiklik olarak görmektedir. Dahası sadece bu değişkenlere odaklanması, gerçek ekonomik hayatın daha karmaşık yapıya sahip organizasyonların açıklanmasında nispeten zayıf kalmakta ve diğer kuramlardaki davranışsal bakış modeline göre bir eksiklik olarak yer almaktadır (Lubatkin, 2005).

Son olarak hukuksal bakış açısıyla yapılan değerlendirmelerde; hissedarların şirketlerin sahibi olduğu, yönetim kurullarının ise onlar adına vekilleri kontrol eden yapılar olduğu yönündeki değerlendirmeler de sorgulanmalıdır. Bu nedenle vekâlet kuramına normal bakış açısının ötesinde bakılması ve kurumsal yönetim teorisinin kurucusu olduğu yönündeki önermelere (Daily vd. 2003; Ghoshal, 2005) daha fazla önem verilmesi gereklidir (Heracleous ve Lan, 2013).

Vekâlet kuramı, ortaya koyduğu basit ilke ve önermelerinin, gerçek dünyadaki iş ortamını tam olarak yansıtamamakla da eleştirilmiştir. Bu eleştirilerde görgül çalışmaların kuramda ortaya konulan önermeleri desteklememiş olması da etkili olmuştur. Bu nedenle; araştırmacılar sadece kuramın ortaya koyduğu iddiaları tekrar test etmeyi değil, kurama test edilebilecek ve gerekirse başka yönlerde doğru incelenebilecek yeni boyutlar ortaya koymaya çalışmaktadırlar (Lan ve Heracleous, 2010).

2.4.2. Sınırlılık ve Kültür Etkisi

Vekâlet kuramına getirilen eleştirilerden bir diğeri kuramın sadece asil vekil davranışının oluşturulacak sözleşme esas alınarak kontrol edilmesi gibi dar bir bakış açısı ve içeriğe sığdırılmış olmasıdır (Aguilera ve Jackson, 2003; Lubatkin vd., 2007). Kuramın dar çerçevesi nedeniyle sadece belli kültürlerdeki belli yapılara uygulanabileceği ve farklı kültürlerde uygulanmasında sorunlar yaşanabileceği ileri sürülmüştür. Kuramın dar yapısının, kendi menfaatini düşünen vekillerin, kişisel zenginlik

ve kazançlarını artırırken harcamış oldukları çabayı mümkün olduğu kadar aza indirmesi önermesine dayanması olarak gösterilmektedir (Bruce vd., 2005; Davis vd., 1997).

Kültürel farklılıkların yönetim tarzı üzerindeki etkisi açık bir gerçekliktir. Özellikle Hofstede (1980) tarafından tanımlanan kültürel boyutların yöneticilerin yönetim tarzlarında sadece görev tanımlamalarının değil ayrıca içinde yetiştikleri kültürlerin de etkili olduğu yönündeki değerlendirmesi artık yadsınamaz bir gerçektir. Özellikle kültürel boyutlardan bireysellik / toplulukçuluk ayrımının, vekâlet kuramındaki vekil davranışı üzerinde etkili olduğu açıktır (Wiseman vd. 2012). Bireyselci davranışının etkin olduğu kültürlerde asil vekil ilişkisinin daha sıkı kontrol mekanizmalarına ihtiyaç duyacağı, buna karşılık toplulukçu kültürlerde vekil asil ilişkisinin kültürel yapının etkisi ile daha sağlam bir ilişki olarak ortaya çıkabileceği ileri sürülebilir. Ancak bu önermelerin kültürler arası farklılıkları çalışan araştırmacılar tarafından test edilmesi gereklidir.

2.4.3. Basiretli Tacir Olarak Hareket Etme Zorunluluğu

Vekâlet kuramının yazında hak ettiğinden daha az kabul gören bir kuram olarak yer alma sebeplerinden birisi, kuramın daha çok hissedar üzerinde odaklanması, asıl amacın onun menfaatlerini koruyacak şekilde vekillerle etkin sözleşme yapılmasına önem verilmesidir (Heracleous ve Lan, 2013). Ancak hissedarlar adına yönetim faaliyetlerini ifa etmekte olan yönetim kurulu yapılarının da kuram bağlamında tartışılması ve çalışma esaslarının ortaya konulması gerekmektedir.

Türk hukuk sisteminde ve özellikle ticaret hukukunda belli bir ticari faaliyeti icra etmekte olan kişinin “basiretli bir tacir gibi hareket etme zorunluluğu” diğer kişileri temsilen ticari faaliyetleri yerine getiren yönetim kurulları için de geçerli bir olgudur. Türk Ticaret Kanunu ticaretle uğraşan tacirin; “sağgörülü, konusunu bilen, hukuki ve fiili durumları kavrayabilen ve akıllı bir şahıs olması” gereğini belirtmektedir. Yargıtay’a göre, basiretli iş adamı gibi hareket etmek, “bugünün ve istikbalin piyasa durumunu tacirin işlemi yaptığı sırada göz önünde tutması” demektir. Başka bir tarife göre de, basiretli hareket etmek, “bugünün ve geleceğin koşullarını gerçek ve ölçülü bir şekilde değerlendirebilmektir.” Tacirin gerek hukuki gerekse fiili muamelelerde göstermesi gereken dikkat, ihtimam ve tedbir demektir. Tacir tüm bu hukuki ve fiili faaliyetlerini yaparken, ticari hayatın gerektirdiği tüm tedbirleri alacak ve meydana gelebilecek değişimleri önceden tahmin etmeye çalışarak, taahhütler altına girmesi gerekecektir.

Bu tanımlama asil vekil ilişkisinde vekilin sahip olması gereken temel özelliğin yasal dayanağını oluşturmaktadır. Vekâlet ilişkisinin bir diğer görünümü olan yönetim kurulu üyelerinin de temsil ettikleri yapıların ticari faaliyetlerini icra ederken basiretli bir

tacir gibi davranmaları, yönettikleri ticari işletmeleri normal bir tacirin kendi ticarethanesi için vereceği kararlara benzer bir şekilde vermeleri gerekmektedir. Bu durum aynı zamanda vekâlet problemleri olarak ortaya konulan birçok sorunun da çözüm yolu olarak görülebilir. Hukuksal bağlamda ortaya konulan basiretli tacir gibi davranma zorunluluğunun vekâlet kuramı bağlamında tartışılmasının kurama zenginlik katacağı değerlendirilmektedir.

2.5. GENEL DEĞERLENDİRME VE İNCELENECEK HUSUSLAR

Vekâlet kuramı ekonomi, hukuk, politik, yönetim ve sosyolojik bağlam itibarıyla beş ana paradigma ekseninde incelenmiş olan bir kuramdır. Bununla birlikte kuram, bürokrasi, örgütler, profesyoneller, roller, (White, 1991) piyasa, çalışanlar, devlet, aile, güven, sosyal değişim (Shapiro, 2005) gibi birçok farklı olgu bağlamında da incelenebilecek bir alandır. Vekâlet ilişkisinin işletme veya örgüt kuramı yazını ile sınırlandırılması vekâlet kuramına hak ettiği kadar az bir değer biçilmesine neden olmaktadır. Bu nedenle vekâlet ilişkisinin ekonomik ve yönetim yaklaşımlarıyla birlikte politik, hukuk ve sosyolojik bağlamlarıyla da daha ayrıntılı olarak tartışılması gereklidir. Bu çalışmada vekalet kuramı örnek olay kapsamında sadece ekonomi bakış açısıyla değil kuramın diğer paradigmaları bağlamında da incelenmeye çalışılacaktır.

Vekâlet kuramı yönetim ve organizasyon çalışmaları üzerinde önemli katkılar yapmıştır (Eisenhardt, 1989b). Kuram, araştırmacılar tarafından geniş bir çalışma alanında uygulanmış ve örgütsel davranış çalışmalarının anlaşılması konusunda önceleri iyimser bir tablonun oluşmasına olanak sağlamıştır. Bununla birlikte bu iyimserlik zamanla etkisini kaybetmiştir (Miles, 2012). Araştırmalar asil ve vekillerin istek ve hedefleri arasındaki farktan kaynaklanan bir çatışmanın açık ve gerçek olduğunu göstermektedir (Lan ve Heracleous, 2010).

Bununla birlikte yapılan çok sayıda nitel araştırma vekâlet probleminin belirlenmesine yönelik sonuçlara ulaşmakta yetersiz kalmıştır (Miles, 2012). Örneğin 54 farklı çalışmanın sonuçlarının analiz edildiği bir çalışmada, yönetim kurulu üyelerinin faaliyetleriyle şirket performansları arasında bir ilişki bulunamamıştır. Benzer şekilde, yine 31 farklı çalışmanın incelendiği diğer bir çalışmada da yönetim kurulu üyeleri ile şirket CEO'larının liderlik özellikleri ile şirket performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır (Ghoshal, 2005; aktaran Miles, 2012). Bu çalışmada bu bakış açısından hareketle yönetim kurulu yapılarının şirket yönetimlerinde oluşturulan vekalet yapısı üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılacaktır.

Vekâlet ilişkisinin günümüzün modern şirketleri veya organizasyonları bağlamında görgül çalışmalarla incelenmesi, kurama zenginlik katacaktır. Yasal düzenlemelerin, organizasyonlardaki vekâlet ilişkisine doğrudan etkide bulunduğu da göz önüne alındığında, yasa koyucu makamların düzenlemelerinin de kuram bağlamında incelenmesi önem taşımaktadır. Ancak her şeyden önce kuramın sadece ekonomi ve yönetim bakış açısı ile sınırlandırılmasının önüne geçilmesi ve vekâlet ilişkisinin politik, sosyolojik ve hukuksal boyutlarla incelenmesi konunun disiplinler arası bir boyutta incelenmesi gerekmektedir. Bu kadar geniş bir perspektif ile kuramın incelenmesi, kurama güç ve zenginlik katacaktır. Çalışmada, vekâlet kuramının modern bir şirket örneğinde incelenmesi esas alınmıştır. Ayrıca yasal düzenlemeler ve kanuni etkinin vekâlet yapısı üzerindeki etkisi de tartışılacaktır.

Vekâlet kuramının daha etkin olarak tanımlanması ve esaslarının belirlenmesi maksadıyla yapılması gereken müteakip dönem çalışmaları, Miles (2012) tarafından listelenmiştir. Buna göre; asil ve vekili birbirinden ayıran ve vekâlet ilişkisini direkt olarak etkileyen fiziksel, sosyal, beşeri ve tecrübelerle ilişkin engellerin araştırılması gereklidir. İş bölümü, tecrübe paylaşımı ve bilgiye ulaşma gibi diğer alanlardaki vekâlet ilişkisi incelenmelidir. Vekil davranışlarının izlenmesi, kontrolü veya onay süreçlerinin izlenmesinde yeni sanal sistemlerin kullanılması denenmelidir. Bir diğer yöntem olarak vekil faaliyetlerinin takip süreçlerinin fayda maliyet analizi yapılmalıdır. Yeni tür vekil hatalı davranışlarının test edilmesi gereklidir. Bu çalışmada örnek olay bağlamında asil vekil ilişkisini etkileyen hususlar görülmeye çalışılacaktır.

Ghoshal'a (2005) göre; kuramının tek başına kullanılması yerine oyun teorisi ve müzakere analizi ile birlikte kullanılması gerçek dünyaya daha uygun bir sonuç verecektir. Kuramın daha iyi anlaşılması bakımından kâr amacı güden ve gütmeyen organizasyonların etkinliklerinin kuram kapsamında kıyaslanması fayda sağlayacaktır. Ayrıca karar verici durumundaki vekillerin suçluluk duygusu, sinirlilik, pişmanlık ve ret etme gibi duygularının da incelenmesi faydalı olacaktır (Miles, 2012). Çalışma, yönetim faaliyetleri itibarıyla ve üyelerine en yüksek gelir payını verme gayretinde bulunan ve kâr amacı güden bir şirket üzerinde yapılacaktır. Ancak kâr amacı gütmeyen bir yapı ile kıyaslama içermemektedir.

Bu çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde, OYAK yönetim yapısı vekâlet kuramı bağlamında incelenecektir. Çalışmanın bu bölümüne kadar vekâlet kuramın paradigmaları, gelişimi, ortaya koyduğu ilke ve temel uygulamaları, güçlü ve zayıf yanları ile vekâlet problemleri tartışılmıştır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde vekâlet kuramının OYAK örnek olayı bağlamında incelenmesi ve seçilen örnekleme ortaya

ıkan vekâlet ilişkisinin güçlü ve zayıf yönleri tartışılarak yazına katkı sağlanmaya çalışılacaktır. Ancak özellikle odaklanılacak olan boyut örnek olay bağlamında şirket veya organizasyonlarda oluşturulan şeffaflık ve hesap verebilirlik yapılarının vekalet yapısı üzerindeki etkisinin görülmesidir. Söz konusu mekanizmalar nelerdir? Bu mekanizmalar yönetim etkinliğini ve vekâlet yapısını ne yönde ve nasıl etkilemektedir? Bu yapılar vekillerin asilleri denetimine ne şekilde katkı sağlamaktadır ve vekillerin memnuniyetinin artmasında etkisi nedir? Bu sorular aynı zamanda çalışmanın araştırma sorularının belirlenmesinde etkin olan hususlardır. Çalışmanın analizlerine geçilmesinden önce, örnek olaya konu olan OYAK konusunda daha ayrıntılı bir inceleme çalışmanın devam eden bölümünde yapılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİR MESLEKİ DAYANIŞMA ÖRGÜTÜ OLARAK ORDU YARDIMLAŞMA KURUMU (OYAK)

Bu çalışma vekâlet kuramının OYAK örnek olayı bağlamında incelendiği bir çalışmadır. Bu bölümde, incelemeye esas olan OYAK'ın yapısı; tarihsel süreç bağlamında, yasal çerçeve ve benzer emeklilik fonları ile kıyaslama, şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları kapsamında incelenmiştir. Bu bölüm aynı zamanda çalışmanın yöntem bölümünde kullanılacak olan analizlerden birisi olan nitel araştırma bölümünde yer alan doküman incelemesine esas verileri de içermektedir. OYAK'a ilişkin kamuoyuna açıklanan veriler, Kurum yayınları ve ulaşılabilen diğer kaynaklardan elde edilen bilgiler vekâlet kuramı bakış açısıyla incelenmiştir.

3.1. KURULUŞUNDAN GÜNÜMÜZE OYAK

Ordu Yardımlaşma Kurumu (OYAK) 01 Mart 1961 tarihli ve 205 sayılı Kanun⁵ ile kurulan **tamamlayıcı bir mesleki emeklilik**⁶ fonudur. Kuruluş tarihinden itibaren “ayrı bir hukuki kişiliğe sahip”, “kamu kaynağı veya üyelerinin aidatları dışında herhangi bir makamdan yardım veya katkı almadığı” iddiasında olan bir yapıdır. OYAK kendi mevzuatı kapsamında üyelerine veya katılımcılarına **emeklilik, ölüm ve maluliyet yardımları** yaptığı gibi ayrıca isteğe bağlı olarak **emekli maaşı, konut edindirme ve borç verme** gibi hizmetleri de sunmaktadır.

Bu çalışmada, OYAK'ın vekâlet kuramı bağlamında incelenmesine paralel olarak Kurum'un kuruluşundan itibaren süreç içerisindeki gelişimi, mevcut yönetim yapısı, benzer yapılarla kıyaslanması yönetim ve üye ilişkisi kapsamında incelenecektir. Kurum'un gelir gider yapısı, yasal yardımları, kâr-zarar durumu, iştirakleri vb. konular yalnızca ve gerektiğinde yönetim yapısı ve üye-yönetim ilişkileri esasına dayalı olarak

⁵ Çalışmada “Kanun” tabiriyle, 01 Mart 1961 tarihli ve 205 sayılı Ordu Yardımlaşma Kurumu Kanunu, “Kurum” tabiriyle ise Ordu Yardımlaşma Kurumu kastedilmektedir.

⁶ OYAK, dünyada ve Türkiye’de de benzer örnekleri bulunan bir **mesleki (ikincil) emeklilik fonudur**. Emeklilik sistemlerinde günümüzde genel kabul gören sınıflandırma; devletin **temel emeklilik sistemleri / kurumları** (ülkemizdeki SGK benzeri yapılar), OYAK'ın da bir örneğini teşkil ettiği ve belli meslek grubu mensuplarının çalışmaları esnasındaki birikimlerinden oluşan **mesleki emeklilik sistemleri** ve ülkemizde de yakın dönemde etkin olarak faaliyet göstermeye başlayan ve özel emeklilik / sigorta şirketlerince yürütülen **bireysel emeklilik sistemleri** şeklinde yapılmaktadır.

incelenecektir. Vekâlet kuramının temel aktörleri olan asil (sahip, paydaş, üye vb.) ile vekil (yönetici, genel müdür vb.) ilişkisinin Kurum'da ne şekilde oluştuğu incelenecektir.

OYAK, resmi internet sayfasında kendisini; *“ekonomileri gelişmiş ve ileri demokrasiye sahip ülkelerde örneklerine çok rastlanan, devletin vatandaşlarına sağladığı güvenlik yardımlarına -sadece üyelerin sağladığı kaynakları kullanarak emeklilik, ölüm ve maluliyet alanlarında- ek yardımlar sağlamak üzere kurulmuş, tamamlayıcı bir mesleki emeklilik fonu”*⁷ olarak tanımlamaktadır. Aynı tanımlamanın devamında ise; *“Üyelerinin tüm birikimlerini **yedimin**⁸ sıfatıyla **kârlılık, verimlilik ve kurumsal yatırım** ilkelerine göre yönetir.”* şeklinde bir tanımlama yapılmıştır.

Diğer yandan Kurum; *“MSB veya başka herhangi bir idari kurumun hiyerarşik denetimi veya idari vasiyeti altında olmayan, bunların merkezi veya taşra teşkilatı içerisinde yer almayan ve idari bir kuruluş olarak nitelendirilmemesi gereken bir yapı”* olarak tanımlanmıştır. *“TSK veya devletin sosyal güvenlik kuruluşlarının bir parçası olmadığı, kamu kurumlarının bütçelerinden her hangi bir şekilde pay almadığı veya ticari ilişki içerisinde bulunmadığı”* özellikle ifade edilmiştir. Bu ifadelerle Kurum; yönetim ve denetim mekanizmalarında kamu görevlileri bulunuyor ve kamu görevlilerinin tasarruflarını işletiyor olsa dâhi kamu ile bir bağlantısı olmayan özerk bir yapı olduğunu açıklamaya çalışmaktadır. Özellikle son dönemlerde belli konularda kamuoyuna da yansıyan eleştirilere maruz kalmak da Kurum'a bu yönde bir açıklama yapma hassasiyeti oluşturmaktadır.

Kurum'un hukuksal statüsü, yönetim yapısı, üyelik durumu ve tarihsel gelişimi ile benzer yapılarla kıyaslanmasına ilişkin değerlendirmeler ile vekâlet kuramı bağlamındaki hususlar çalışmanın bundan sonraki bölümünde tartışılacaktır. Ancak bu değerlendirmelere geçmeden önce Kurum'un ulaştığı mevcut maddi gücüne ilişkin rakamsal veriler, Kurum yetkili organlarının açıklamalarına göre ortaya konulacaktır.

31 Aralık 2015 tarihi itibarıyla bilanço değerlerine göre OYAK grubu, şirketleriyle birlikte 22 443 883 TL'lik bir öz kaynağa ulaşmıştır. Konsolide (birleştirilmiş) varlıklarda ise 51 603 197 TL'lik bir değere ulaşmıştır. Bu rakamlara göre OYAK 2015 yılı rakamları itibarıyla öz kaynaklarda Türkiye'nin en büyük 2'nci, konsolide varlıklarda ise

⁷ OYAK'ı Tanıyor musunuz? Söylemler ve Doğrular isimli ve Mart 2013 tarihli kitapçık, s.1.

⁸ Yedimin tabiri TDK sözlüğünde; “Birden çok kişi arasında hukuki durumu çekişmeli olan bir malın, çekişme sonuçlanıncaya kadar emanet olarak bırakıldığı kimse” anlamına gelen hukuki bir tabiridir. Yed kelimesi “el, mülk, kudret” gibi anlama gelmektedir ve “güvenli bir el” veya “kudretli ve güvenilir bir makam” anlamına gelir. Yedimine teslim edilen nakit veya malın bu makam tarafından sahipler adına emniyet altında tutulması anlamındadır.

en büyük 3'üncü holdingi durumuna gelmiştir⁹. OYAK 2015 yılı net kârı kapsamında üyelerine yıllık %17,1 oranında nema (Kurum'da bulunan varlıklarındaki artış oranı) dağıtılmıştır. OYAK'ın 2015 yılı sonu itibariyle ulaştığı değerlerin ülkenin önde gelen benzer kuruluşlarla kıyaslanmasına ilişkin ayrıntılı tablo aşağıdadır.

Tablo-5: 2015 Sonu İtibariyle OYAK Verilerinin Benzer Kuruluşlarla Kıyaslanması

BİN TL	OYAK	KOÇ HOLDİNG	SABANCI HOLDİNG
Toplam Getiri	3 330 875	3 295 788	1 964 370
Konsolide Net Pozisyon (Özkaynak)	22 443 883	23 135 020	20 942 594
Konsolide Varlıklar	51 603 197	72 984 902	265 520 067

Yukarıda rakamlara ulaşılmasında OYAK'a bağlı iştiraklerin yıllık kazançları ile Kurum'a bağlı menkul ve gayrimenkullerin yıllık getirileri katkı sağlamıştır. OYAK 2014 yılında yıllık 3,9 Milyar dolarlık bir ihracat rakamına ulaşmıştır. Bu rakam Türkiye Cumhuriyeti'nin 2014 yılı toplam ihracatının % 2,46'sına denk gelmektedir. Kurum 2014 yılında 3,7 Milyar TL vergi ödemiştir. Bu rakam ülkenin toplam gelir vergisinin %1,04'üne, Kurumlar vergisi gelirin ise %1,14'üne denk gelmektedir.

OYAK hâlen iştirakleriyle birlikte 28 000'den fazla çalışanı istihdam etmektedir. OYAK grubu şirketleri; demir çelik alanında 8, çimento ve beton alanında 12, otomotiv alanında 2, enerji alanında 5, lojistik alanında 8, finans alanında 6, kimya alanında 16 ve diğer hizmetlerde 13 olmak üzere toplam 70 şirket ile faaliyet göstermektedir. Bu 70 şirketten 24'ü ile doğrudan, 46'sı ile dolaylı yoldan ilişkiye sahiptir. Bu şirketlere ilişkin bazı örnekler vermek gerekirse; örneğin çimento grubu yıllık 11,4 milyon ton çimento üretimiyle ülke üretiminin %16'sını tek başına yapmaktadır. Yine iştiraklerden OYAK Renault grubu 2014 yılında ihraç ettiği 318 200 otomobil ile ülke otomobil ihracatının yaklaşık %45'ini yapmıştır. OYAK Renault, 3,52 Milyar Dolarlık ihracat rakamı ile ülke şirketleri içerisinde TÜPRAŞ ve Ford Otosan'dan sonra üçüncü sırada gelmektedir. Demir çelik üretiminde stratejik bir öneme sahip olan ve özelleştirme kapsamında

⁹ OYAK bilanço değerlerine ilişkin detaylar, OYAK Genel Müdürü tarafından 07 Mayıs 2016 tarihinde yapılan 56'ncı Genel Kurul'da açıklanan rakamlardır.

OYAK tarafından satın alındıktan sonra önemli altyapı yatırımları yapılan ERDEMİR, 2014 yılında dünyanın ilk on demir çelik fabrikası arasında yer almıştır.¹⁰

OYAK üyelerinin Kurum faaliyetlerine katılımı ve ödenen aidatları karşılığında, Kurum'dan herhangi bir sebeple ayrılma (ölüm, sakatlanma, TSK'dan ayrılma vb.) durumunda, Kurum tarafından üye birikimleri nemalandırılarak ödenmektedir. Bu nedenle, üyelerin Kurum varlıkları içerisinde yer alan birikimlerine eklenen yıllık nema oranları üyeler bakımından önem taşımaktadır. Kurum iştiraklerinin yıllık kâr oranları ile Kurum'un öz varlıklarındaki (menkul veya gayrimenkul gelirleri) artış, nema oranlarının hesaplanmasındaki temel girdilerdir.

Tablo-6: OYAK Nema Oranları ve Enflasyon Değerleri (2000 Yılı Sonrası)

Yıllar	Toplam Üye Varlıkları (Bin TL)	Nema Oranı (%)	Enflasyon (TÜFE) (%)	Katsayı (Nema/Enflasyon)
2000	632.8	55.4	39	1.4
2001	1,248.8	94.9	68.5	1.4
2002	1,768.7	41.1	29.7	1.4
2003	2,437.0	39.2	18.4	2.1
2004	3,323.0	40.3	9.3	4.3
2005	4,121.1	26.8	7.7	3.5
2006	5,089.8	25.1	9.7	2.6
2007	7,738.3	54.2	8.4	6.5
2008	9,640.5	26.3	10.1	2.6
2009	10,846.3	14.2	6.5	2.2
2010	12,204.4	13.1	6.4	2.0
2011	13,815.8	14.1	10.5	1.3
2012	15,464.3	14.2	6.2	2.3
2013	17,341.7	15.3	7.4	2.1
2014	19,750.9	17.2	8.2	2.1
2015	22,443.2	17.1	8.8	1.9

Nema oranları, her yıl Mayıs ayında yapılan Genel Kurul kararıyla üye üyelerine ve kamuoyuna açıklanmaktadır. 2000 yılından itibaren açıklanan nema oranlarına ilişkin Tablo-6 yukarıdadır. Tablo-6'dan da anlaşılacağı üzere; 2000 yılına 632 Milyon TL'lik toplam varlıkla giren OYAK 2015 yılı sonunda varlığını yaklaşık 22 Milyar TL'ye çıkarmıştır. Ayrıca üyelerine verilen nema oranları sürekli olarak enflasyonun üzerinde gerçekleşmiş, bazı yıllarda bu oran TÜFE endeksinin birkaç katı olarak gerçekleşmiştir.

¹⁰ OYAK 2016 yılı Genel Kurul çalışmaları verilerinden alınmıştır.

OYAK'ın yıllık bazda elde ettiği kazançlar, OYAK sermayesinin hissedarı durumunda bulunan üyelere katılım oranlarına uygun olarak dağıtılmaktadır. OYAK'ın kurumsal bir malvarlığı bulunmamakta, her yıl sonunda ulaşılan varlıklar, üyelerinin katkı payları olarak sistemde muhafaza edilmektedir. Çeşitli nedenlerle sistemden ayrılan üye dilerse kendi payına denk gelen miktarı alarak Kurum ile ilişkisini tamamen kesmektedir. Dileyen üyeler ise kendilerine ödenen toplu kar paylarının ¼'nü, ½'sini veya tamamını kurumda bırakarak (İsteğe Bağlı Emeklilik Sistemi olarak) Kurum ile ilişkilerini muhafaza etmektedir. Böylelikle Kurum üyelerine hem çalışırken hem de emeklilik sonrası tasarruf imkânı sağlamaktadır. Kurum'un 2000 yılından itibaren üyelerine yapmış olduğu emeklilik yardımlarına ilişkin özet tablo aşağıdadır.

Tablo-7: Emeklilik Yardımı Gelişim Örnekleri (2000 Yılı Sonrası)¹¹

Yıllar	Kıdemli Albay ¹² (31 Yıllık) (TL)	Kıdemli Başçavuş (31 Yıllık) (TL)
2000	22 000	17 000
2001	¹³	31 000
2002	54 000	43 000
2003	72 000	57 000
2004	99 000	76 000
2005	118 000	92 000
2006	137 000	110 000
2007	205 000	161 000
2008	243 000	192 000
2009	255 000	202 000
2010	262 000	207 000
2011	274 000	216 000
2012	292 000	228 000
2013	312 000	243 000
2014	338 000	269 000
2015	368 000	300 000

Tablo-7'den de görüleceği üzere Kurum üyelerine emekliliklerinde ülkemiz için hatırı sayılır miktarda bir emeklilik yardımı ödemektedir. Örneğin 2015 yılı için Kurum bir emekli albaya 368 000 TL öderken, aynı Albay Sosyal Güvenlik Kurumu'ndan

¹¹ Tablo'da yer alan veriler, OYAK tarafından kamuoyuna açıklanan yayımlardan derlenmiştir.

¹² Albaylar ile başçavuşlar arasındaki emeklilik yardımı ödemelerindeki farklılık, söz konusu statülerin meslek hayatları boyunca birbirinden farklı oranda aylık kesenek ödemesi yapmalarından kaynaklanmaktadır.

¹³ Harp Okulları 1971 yılında mezun vermedikleri için, 2001 yılı için Albaylara yapılan emeklilik yardımı miktarı çizelgeye dâhil edilememiştir.

128 434 TL emekli ikramiyesi almıştır. Aynı yıl emekli olan bir Kıdemli Başçavuş Kurum'dan 300 000 TL emekli yardımı alırken Sosyal Güvenlik Kurumu'ndan 106 092 TL ikramiye almıştır. Bir mesleki emeklilik fonu olarak üyelerine kaza veya ölüm durumlarında yardım yapmak ve meslek hayatları boyunca yaptıkları tasarrufların biriktirilmesini sağlayarak emeklilik döneminin gelir azalmasının önüne geçmek amacıyla kurulun OYAK'ın bu amaca uygun olarak çalıştığı görülmektedir. Yukarıda belirtildiği gibi resmi emeklilik kurumunun yapmış olduğu emeklilik ödemesinin çok üzerindeki miktarda emeklilik yardımı Kurum tarafından üyelerine ödenmektedir.

Buraya kadar Kurum'un mevcut yapısı, malvarlığı ve üyelerine yaptığı yardımlar konusunda kısa bir bilgi verilmiştir. Ancak, çalışmanın asıl amacının Kurum yönetim ve denetim sistemlerinin incelenmesi olması nedeniyle, çalışmanın bundan sonraki bölümünde yönetim ve denetim mekanizmaları, kuruluş süreci, hukuki altyapısı ve üye ilişkileri daha ayrıntılı olarak incelenecektir.

3.2. KURULUŞ KANUNU VE YASAL ÇERÇEVE

OYAK zorunlu sigorta kapsamında ve görevleri gereğince çeşitli yaşamsal risklerle karşı karşıya olan TSK mensuplarının geleceklerini güvence altına alabilmek ve daha yüksek bir sosyal güvenlik garantisi sağlayabilmek maksadıyla, kendi özel kanunu ile kurulmuştur. 205 sayılı OYAK Kanunu'nun yürürlüğe girdiği 1961 Türkiye'sinde böyle bir kuruma neden ihtiyaç duyulduğu, Kanun teklifini veren Muzaffer Yurdakuler ve Kadri Kaplan tarafından, Kanun'un esbabı mucide (genel gerekçe) bölümünde açık olarak belirtilmiştir. Buna göre teklif sahipleri; *"Halen diğer devlet memurları gibi Emekli Sandığı Kanunu'ndan faydalanan ordu mensuplarının almış oldukları emeklilik, ölüm ve maluliyet yardım ve ikramiyelerinin ancak kendi geçinmelerine zor bir şekilde yettiği, öte yandan diğer devlet memurlarından daha fazla olarak atama görmeleri, yurdun farklı bölgelerine taşınmak durumunda bulunmaları nedeniyle yerleşik bir hayat kuramamaları ve emeklilik gelirlerinin bir ev sahibi olmalarına yetmemesi nedeniyle"* böyle bir sandığın kurulması gerekliliğini ifade etmişlerdir.¹⁴

Teklif sahipleri askeri personelin durumunu özetledikleri gerekçelerinin devamında; *"yabancı memleketlerde askerlik mesleğinin cemiyetin hususi alakası ve itinasını üzerine çekmiş bulunduğu, bu meslek mensuplarının hayat ve maiyetlerinin cazip bir şekilde temin edildiğinden"* bahsederek *"Amerika Birleşik Devletleri (ABD)*

¹⁴ 205 sayılı Kanun'un Esbabı Mucibesi ve Müzakere Zabıtları, Esbabı Mucibe bölümü, s.2.

ordusu personeline has ayrı bir emeklilik mekanizması bulunduğunu” belirtmişlerdir. Bu kapsamda *“mutlak bir feragati nefis içinde çalışan ordumuzun milletimizin takdir ve şükranlarına mazhar olduğundan”* bahisle T.C. Emekli Sandığı emeklilik yardımlarını *“tamamlayıcı”* bir şekilde ve *“ordu mensuplarının kendi içlerinde ve kendi mali imkânlarıyla bir dayanışma sağlamak suretiyle istikbal endişesinden kurtularak maddi ve manevi huzura kavuşmalarına zemin sağlamak maksadıyla”* kanun tasarısının hazırlandığını ifade etmişlerdir.

Kuruluş aşamasında OYAK’ın üyelerinden her ay belli bir oranda katılım payı alınmasını buna karşılık birikecek ve Kurum tarafından değerlendirilecek olan bu meblağlarla üyelere emeklilikte toplu bir ikramiye verilmesi tasarlanmıştır. Ayrıca, malul olan veya vefat edenlere toplu para verilmesi ve özellikle üyelere bir ev almak konusunda faizli kredi verilmesi, kurdukları kooperatiflere kredi verilmesi, arsa satılması veya kurum tarafından üyelerin gelir seviyelerine uygun olarak yapılan evlerin uzun vadeli taksitlerle satılması amaçlarına uygun olarak teşkil edilmesi amaçlanmıştır. Diğer yandan, ordu pazarları, ordu evleri, talebe yurtları gibi tesislerin teşkili ile sosyal ihtiyaçların karşılanması, lüzumu halinde özel okullar açmak, üye çocuklarından ihtiyacı olanların yurt içi veya dışında tahsil / staj bursları sağlamak¹⁵ ve ihtiyaç duyan üyelere borç verme gibi hizmetlerin de kurumun görevleri arasında olması amaçlanmıştır.

Kanun hakkında görüş beyan eden Haydar Tunçkanat; *“Yasa ile ordu mensuplarının diğer ülke ordu mensuplarına benzer şekilde maluliyet, ölüm, emeklilik veya meslekten erken ayrılmaları durumunda en azından hayatlarının geri kalan kısmında sıkıntı yaşamamaları veya ölenlerin geride kalanlarının sıkıntılarının en aza indirilmesi için zorunlu bir tasarruf sisteminin öngörülmesi gerekliliğini”*¹⁶ ifade etmiştir¹⁷. Sait Acar ise *“Yasa ile Emekli Sandığı Kanunu’nun eksik kalan hususlarının tamamlanacağı, ABD’de de askerler ve diğer meslek gruplarının benzer sandıklarının bulunduğu, 2’nci Dünya Savaşı öncesinde Almanya Federal polisinin de güçlü bir yardımlaşma kurumunun bulunduğu”* ifade etmiştir.

OYAK, 1961’de kurulmuş olsa dâhi ordu mensupları için bir yardım sandığı kurulması fikri bu tarihten daha önce tartışılmaya başlanmıştır. Görevlerinin tabiatı gereğince önemli risklerle karşı karşıya olan askerlere, sandıklar vasıtasıyla ölüm veya maluliyet yardımı yapılması veya emekliliklerinde destek sağlanması diğer ülkelerde

¹⁵ Her ne kadar gerekçeler arasında personel çocuklarına eğitim desteği sağlanması yer alsada dahi, OYAK, üye çocuklarına destek sağlamak konusunda diğer alanlara göre zayıf kalmıştır.

¹⁶ 1961 yılı Türkçe’si ile ifade edilen hususlar günümüz Türkçe’sindeki karşılıklarıyla değiştirilmiştir.

¹⁷ 205 sayılı Kanun’un Müzakere Zabıtları, Esbabı Mucibe bölümü, S.6.

olduğu gibi Türk devlet geleneğinde de tartışılmış ve uygulanmış bir konudur. Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerinde benzer yardım sandıkları teşkil edilmiş ve cumhuriyetin ilk dönemlerinde de bu sandıkların evrilmesi ile ordu sosyal yardım sandıkları muhafaza edilmiştir. Ancak özellikle 2'nci Dünya savaşı sonrası ve soğuk savaş döneminde batı bloğuna yakınlaşan Türkiye'nin NATO'ya girişi ile birlikte batı ordularındaki yardım sandıklarından da etkilendiği görülmektedir.

Ordu mensuplarına Emekli Sandığı dışında ek bir sosyal sigorta imkânının sağlanması ve askerlik mesleğinin ekonomik imkanlarının geliştirilmesi yönündeki düşünceler 1950'lerin ortalarından itibaren hükümetlerin politikaları içerisinde yer almıştır (Petriçli vd., 2015). OYAK Kanunu'nun yazım çalışmalarında yer alan askeri personel, Türkiye'nin 1945'de Birleşmiş Milletlere ve 1952'de NATO'ya üye olması, Kore Savaşına katılım, yurtdışı ziyaret ve kadro sayısındaki artışa paralel olarak diğer ülke sistemlerini inceleme fırsatı olan personelden etkilenmiştir. Kanun'un yazım çalışmalarında dünya ordu sistemlerinden faydalanılmış, bu durum Kanun'un gerekçelerinde ve TBMM görüşmelerinde de açık olarak ifade edilmiştir. Tarihsel gelişim kapsamında ve ilgili maddelere ilişkin bölümlerde bu hususlar ayrıntılı olarak tartışılacaktır.

Kanun'un 1'nci maddesi gereğince; “Kurum, MSB'liğine bağlı olmak ve TSK mensuplarına bu kanunda yazılı sosyal yardımları sağlamak ve merkezi Ankara'da bulunmak üzere teşkil edilmiştir. Kurum, bu kanun ile hususi (özel) hukuk hükümlerine tabi olup, mali ve idari bakımdan muhtar ve kamu tüzel kişiliğine haiz¹⁸ bir teşekküldür.” hükmünü amirdir. Buna göre kurum MSB'liğine bağlı olmakla birlikte özel hukuk hükümlerine tabi, mali ve idari bakımından özerk ve bağımsız bir kamu tüzel kişiliği olarak teşekkül edilmiştir. Bu durum Kurum'u, yasanın ikinci maddesinde belirtilen organlar vasıtasıyla idare edilen özerk bir yapı haline getirmiştir. Dolayısıyla bu yapısı ile o zamana kadar teşkil edilen yapılardan biraz daha farklı olarak bir yandan bir bakanlık ile bağlı olan, yönetiminde bir kısım kamu personelinin de görev aldığı ancak diğer yandan özerk bir yapı olarak ortaya çıkmıştır. OYAK'ın hukuki yapısına ilişkin tartışmalara geçmeden önce Kurum'un yasa ile belirlenmiş olan yönetim organlarının özelliklerinin tartışılmasının, sonrasında hukuki yapının incelenmesinin konu bütünlüğü bakımından daha uygun olacağı değerlendirilmektedir.

¹⁸ Kanun ilk taslağında “hükmü şahsiyete haiz” ibaresi yer alırken Milletvekili Ahmet YILDIZ'ın teklifi ile “kamu tüzel kişiliğine haiz” olarak değiştirilmiştir.

3.3. OYAK YÖNETİM YAPISI

OYAK, kuruluş Kanun'u gereğince; idarî, yönetim ve denetleme kurulu üyelerinin çoğunluğu kamu kurumları tarafından atanan kişilerden oluşan bir yapıdır. Bir emeklilik fonu olan Kurum'a katkı sağlayan lehtarları (üyeleri) dâhil oldukları yapılar ile Kurum yönetimine kendi aralarından üye seçerler. Yönetim ve denetim birimlerindeki üyelerin bir kısmı ise Kanun ile belirlenmiş olan bağımsız seçim komitesi tarafından seçilmektedir. OYAK organlarında yönetici veya denetmen olarak görev alan üyeler kendi yasal statüleri ile değil OYAK Kanunu çerçevesinde görev yapmaları nedeniyle, OYAK yönetimdeki görevlerinde eşit oy hakkına sahiptirler. OYAK resmi sayfasında ve Kurum'un çeşitli raporlarında da ifade edildiği üzere; "faaliyetleriyle ilgili olarak kamu otoritelerine değil kendi yönetim ve denetim organlarına hesap verilmektedir."

OYAK yönetimi, kuruluş tarihinden itibaren aldığı tüm önemli kararlarında farklı alanlardan gelen yönetici üyelerinin bilgilerinden faydalanarak vekâlet problemlerini çözmeye çalışmıştır. Yönetim organlarıyla birlikte gerek gördüğünde iç ve dış denetim, yönetim ve finans yapılarından da destek alınmaya çalışılmıştır. Örneğin, Kurum 1961 yılında faaliyetlerine başladığında üyelerinin birikimleriyle oluşturduğu fonların değerlendirilmesi usulü konusunda tereddütler yaşanmıştır. OYAK yönetiminde fonların banka mevduatı, devlet güvencesindeki menkul değerler veya gayrimenkuller ile değerlendirilmesi konusunda görüş ayrılıkları yaşanmıştır. Ancak, "OYAK'ın yatırım politikasının bilimsel esasa oturtulabilmesi için Uluslararası Sosyal Sigortalar Enstitüsü'nden yardım istenmiş, hazırlanan rapor Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), Sınaî Kalkınma Bankası (1961 yılındaki adıyla) ve İş Bankasının üst düzey yetkilileri ve çeşitli yabancı danışmanlarla tartışılmış ve görüşleri alınmıştır." ¹⁹

OYAK yatırım faaliyetleri ve özellikle üye aidatlarıyla elde edilen nakit girişlerinin değerlendirilmesi konusunda yönetim mekanizmalarında görev alan uzmanlardan görüş almaya devam etmiştir. Buna ilave olarak çeşitli kamu kurumlarının görüşlerine başvurulmuştur. Kurum bu danışmanlık faaliyetlerine ilave olarak, özellikle yatırımlara yol gösteren bazı raporlar da hazırlatmış ve elde edilen sonuçları yatırım politikalarında kullanmıştır.

¹⁹ 2012 yılı Aktüeryal Raporu.

Bunlardan ilki 1974 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü (İLO) aktüeryali (sigorta yatırımları uzmanı)²⁰ Antoine ZELENA'ya yaptırılan aktüeryal analizidir. Zelenka Raporu olarak adlandırılan çalışma ile Zelenka, OYAK yatırım politikaları ile Kurum üye ilişkilerini değerlendirmiş ve özellikle Kurum üyelerinin emeklilik sonrasında da OYAK ile ilişkilerinin devam ettirilmesinin gerekliliğini vurgulamıştır (Zelenka, 1974). Bu rapor hem Kurum yatırımlarına yön vermiş hem de 1996 yılında kurulan Emekli Maaş Sisteminin temelini atılmasını sağlamıştır (Alper vd., 2015). Bu sayede Kurum üyeleri, emeklilik sonrasında da birikimlerini OYAK'ta bırakmış ve Kurum'da gönüllü üye olarak kalmaya devam etmiştir.

Bu konudaki diğer bir çalışma, 1994 yılında Haeworth Robertson'a hazırlattırılan rapordur. Yine bir aktüer olan Robertson'a Kurumun aktüeryal ve kâr payı dağılımı yapısı incelettirilmiş, emeklilik yardımlarının artırılması imkânları araştırılmış ve önerileri değerlendirilerek uygulamalar gerçekleştirilmiştir (Alper vd., 2015). Robertson (1994) incelemeleri sonunda varlıkların reel değerlere ulaştırılmasının yatırım fonu işletim sistemi çerçevesinde sermaye piyasası koşullarında uygunluk arz etmesi durumunda oluşturulacak bir plan dâhilinde sağlanabileceğini belirtmiştir. Bu rapor kapsamında, OYAK A tipi yatırım fonu kurulmuş ve OYAK yardımları içerisindeki sosyal yardım miktarları azaltılmış, emeklilikte yapılan toplu yardım miktarı artırılmıştır.

Benzer şekilde Watson ve Towers finans kurumuna OYAK'ın benzeri mesleki emeklilik fonları ile kıyaslanmasını içeren bir kıyaslama (benchmarking) raporu hazırlattırılmıştır. Rapor ile Kurum'un benzeri yabancı kurumlarla kıyaslaması yapılarak benzerlikleri, farklılıkları ile güçlü ve zayıf yanları görülmeye çalışılmıştır. Rapor sonuçları Kurum internet sayfasından üyelere de duyurulmuş, kamuoyuna yapılan bilgi paylaşımlarında da kullanılmıştır.

Kuruluşundan itibaren OYAK yönetimine üyeler dışında kendi alanında uzman bürokrat ve iş adamlarından da katkı sağlanmış, söz konusu sivil şahıslar yönetime yasa gereği atama veya seçim yoluyla dâhil edilmiş ve yönetimin risk alma/riske katlanma sorunu bu şekilde azaltılmaya çalışılmıştır. Öte yandan önemli konulara ilişkin karar verme süreçlerinde Kurum yönetiminde yer alan uzmanların görüşleriyle birlikte

²⁰ Aktüerya; insanların, doğum, ölüm, hastalık, sakatlık, emeklilik gibi yaşamını; yangın, kaza, deprem, sel, hırsızlık gibi mal varlığını etkileyen rastgeleliğe bağlı, öngörülemeyen olaylarla ve bu olayların finansal etkileriyle ilgilenen alandır. Aktüerler bu tür olayların oluşma riskini ve olasılıklarını tahmin eden ve bu olayların finansal etkilerini hafifletici güvenlik programları oluşturan kişilerdir. Bir mesleki emeklilik fonu olarak OYAK Kurum faaliyetlerinin finansmanına yönelik hesaplamalarda aktüeryal dengeyi gözeterek raporlama yapmaktadır.

yerel ve uluslararası finans ve danışmanlık şirketlerinin görüşlerinden de istifade edilmiştir.

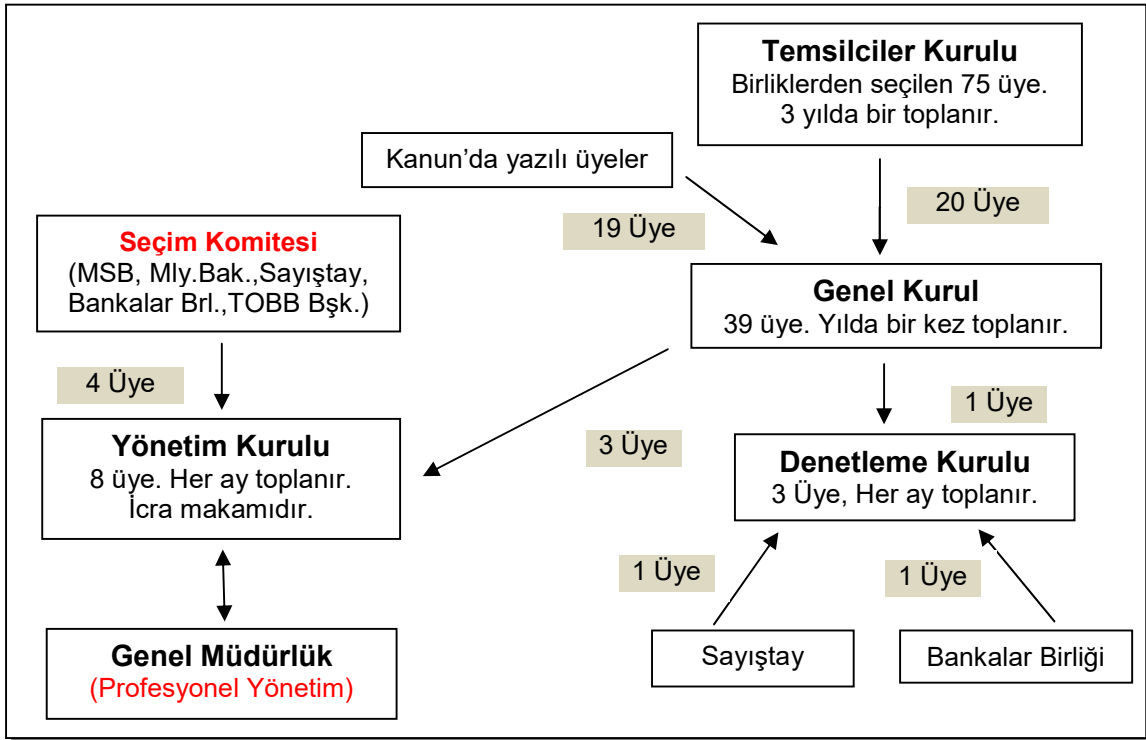
Kurum yönetiminde yer alan sivil üyelerin özellikle ekonomi, hukuk, sigorta ve emeklilik sistemleri gibi alanlardaki uzmanlardan seçilmesi yöntemiyle alınacak kararlarda bu kişilerin uzmanlıklarından faydalanılmak istenmiştir. Bunlardan önemli örnekler olarak o dönemin ünlü işadamlarından Vehbi Koç'un Genel Kurul üyesi olarak özellikle kuruluş dönemi yatırım faaliyetleri konusundaki yönlendirmeleri bir örnektir. 1961-1970 ve 1974-1981 tarihleri arasında Yönetim Kurulu üyeliği yapan ve İsviçre Neuchatel Hukuk Fakültesi'nden doktora unvanı olan ve sigorta hukuku konusunda uzmanlaşan akademisyen ve politikacı Prof.Dr. Ali Bozer, 1961-1966 tarihleri arasında Kurum Yönetim Kurulu üyeliği yapan ve Lozan Üniversitesi İktisat ve Sigorta Matematiği bölümü mezunu olan Ticaret Bakanlığı müsteşarlığı İşçi Sigortaları Genel Müdürlüğü görevlerinde de bulunan Nüşet Tükel diğer bir örnektir.

Ayrıca Kanun yazımı ile görevlendirilen komisyonda yer alan asker üyelerin de OYAK faaliyet alanları konusunda eğitimli olmasına özen gösterilmiştir. Hukuk fakültesi mezunu ve MSB Kanun İşleri Md.lüğü yapmış, ABD'de yurtdışı görev tecrübesine sahip Sait Acar, Maryland Üniversitesinden ekonomi lisansüstü eğitime sahip olan Nazmi Yavuzalp gibi isimler, kuruluş dönemi çalışmalarında Kurum'un profesyonel bir yapı oluşturmaya ilişkin gayretlerine örnek olarak gösterilebilir. Kanunlaşma çalışmalarında yer alan Kadri Kaplan kendisi ile yapılan söyleşide; "Kuruluş aşamasında bir takım iktisadi teşekküllerin başkanları devamlı olarak işin içinde tutuldu. Bu kişilerin tecrübeleri ve bilgi birikimlerinden fayda sağlandı." (Petriçli vd., 2015: 116) şeklindeki açıklamasıyla bu bakış açısının gerekçelerini ifade etmiştir.

Sonuç olarak, Kurum almış olduğu uzman görüşleri doğrultusunda, fonlarının tahvil ve/veya gayrimenkul alımı ile değerlendirilmesinin yetersizliği, dünyadaki uygulamalar ve uzman görüşleri dikkate alınarak, bir kısım fonların ticari ve sanayi yatırımlarına yöneltilmesine karar verilmiştir. Bu çerçevede büyük ve ciddi yatırım gruplarının belli nitelikteki yatırımlarına ortak olunabileceği yönünde çalışmalar başlatılmıştır.²¹ Kurum yatırım faaliyetlerinde bu yönlendirmelerin katkısı ile önemli adımlar atmış ve mevcut yapısına ulaşmıştır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde Kurum'un yönetim organları yasal mevzuat çerçevesinde tanımlanacak ve daha sonra danışmanlık firmalarından faydalanılarak elde edilen denetim ve yönetim faaliyetleri tartışılacaktır.

²¹ OYAK 2012 yılı aktüeryal raporu, s.:45.

Kurum'un yapısı, görevleri ve faaliyet alanının açık olarak belirlendiği kuruluş Kanunu'nun 2'nci maddesi OYAK yönetim organlarını belirlemiştir. Buna göre; "Kurumun organları şunlardır; a) Temsilciler Kurulu, b) Genel Kurul, c) Yönetim Kurulu, d) Denetleme Kurulu, e) Genel Müdürlük." OYAK yönetim kademeleri, kuruluş Kanunu ile açık olarak belirlenmiş, diğer ikincil mevzuatla (yönerge ve yönetmelikler) da söz konusu yapının işleyişine ilişkin ayrıntılar ortaya konulmuştur. OYAK yönetiminin yasal organlarına yönelik mevzuat hükümleri ve çalışma esasları çalışmanın bundan sonraki bölümünde tartışılacaktır. Ancak yapının daha kolay bir şekilde anlaşılması maksadıyla OYAK Kurumsal Yönetim Yapısı aşağıda Şekil-2'de özetlenmiştir. Şekil-2'den de görüleceği üzere kurumsal yönetimin esasını oluşturan bu beş organ arasında karşılıklı üye ilişkisi, denetim yapısı, bilgi akışı mevcuttur. OYAK yönetim ve denetim organlarının görevlerine ve çalışma esasların ilişkin ayrıntılar ilgili başlıklar altında tartışılacaktır.



Şekil-2: OYAK Kurumsal Yönetim Yapısı

3.3.1. Temsilciler Kurulu

Kanun'un 3'üncü maddesi gereğince, Temsilciler Kurulu'nun üye sayısı "50'den az 100'den fazla olamaz." Temsilciler Kurulu, OYAK daimi üyeleri arasından kuvvet ve statü oranlarına göre seçilen 75 kişiden oluşmaktadır. "Kurul üyelerinin ne surette ve hangi esaslar dairesinde tespit edileceği birlik ve müesseselerin bulundukları yerler ve

buralarda vazifeli daimi üyelerin adedi göz önünde bulundurulmak suretiyle hazırlanacak bir talimatnameyle tayin olunur.”²² Üç yılda bir seçilen Temsilciler Kurulu’nda; Kara, Deniz ve Hava Kuvvetleri ile Jandarma Genel Komutanlığında görev yapmakta olan general / amiral, subay, astsubay, uzman erbaş ve sivil memurlardan belli oranlar dâhilinde seçilenlerle Temsilciler Kurulu oluşturulmaktadırlar.

Uygulamada, yasanın ve yasaya bağlı olarak çıkarılan talimatnamenin vermiş olduğu yetkiye dayanılarak, Temsilciler Kurulu üyelerinin seçiminde birlik komutanlıkları etkindir. TSK’da görevli OYAK üyesi personel arasından ve genellikle birlik komutanlıklarınca seçilen Temsilciler Kurulu üyeleri OYAK yönetim ve denetim faaliyetlerinde görev almaktadırlar. Bu husus yönetim faaliyetlerine katılmak isteğinde bulunan OYAK üyelerinin kendi inisiyatifleri ile bu yapıya seçilememeleri, ancak komutan veya amirlerince bu yapılara aday gösterilmeleri durumunda görev almaları nedeniyle eleştirilere neden olmaktadır. Alper ve arkadaşlarına (2015) göre Temsilciler Kurulu üye seçimleri; “üyelerin birlik ve kuruluşların kumandan ve amirleri tarafından seçilmesi ve belirlenmesi üzerinde durulması gereken bir husustur. Üyelerin çoğunluğunun seçimle belirlenmesi ve üyelerin temsilcilerini belirleme imkânına belli bir oranda da olsa kavuşturulması, olması gereken hukuk bakımından daha uygun olur”. Bu eleştiri belli bir haklılık payına sahip olmakla birlikte yasanın çıkarıldığı dönemin şartları, yönetim görevlerinin belli bir bilgi birikim ve eğitim seviyesine ihtiyaç göstermesi, benzer yapılardaki seçim hususları da göz önüne alındığında hazırlandığı dönemin yapısına uygun olduğu görülmektedir. Ancak, kumandan ve amirlerin Temsilciler Kurulu’na gönderecekleri üyeleri, üyelerin aday olması ve adaylar arasından personelin seçimle belirlenmesine de engel oluşturacak bir yasa hükmü de yer almamaktadır. Yani komutan ve amirler, tespit işlemlerinde personeli aday olmaya ve adayların oylama ile tespit edilmesini sağlamak imkânına sahip oldukları gibi dilediklerinde kendileri de personeli seçme hakkına sahiptirler.

OYAK yönetim faaliyetlerinin üyeleri tarafından denetim ve kontrolü maksadıyla oluşturulan Temsilciler Kurulu’nun çalışma esasları kuruluş Kanunu’nda; “her üç senede bir Genel Kurul’un mutlak senelik toplantısından en az üç gün evvel Ankara’da toplanır. MSB veya Genel Kurul, Temsilciler Kurulu’nun fevkalade olarak toplantıya çağrılmasını, Yönetim Kurulu’ndan isteyebilir. Temsilciler Kurulu’nun toplantı gündemi, Yönetim Kurulu tarafından tespit ve toplantıdan en az on beş gün önce üyelere gönderilir. MSB, Temsilciler Kurulu’nun gündemine, görüşülmesini arzu ettiği hususları koydurabilir...” hükmüyle esasa bağlanmıştır.

²² 205 sayılı OYAK Kanunu, 3’üncü madde 3’üncü fıkra hükmüdür.

Kanun'un hazırlanması aşamasında da bazı milletvekilleri, özellikle Temsilciler Kurulu'nda kuvvet ve statü dengesinin sağlanması bakımından yasaya bir hüküm konulmasını teklif etmişler (Mucip Ataklı ve Osman Köksal) ve maddeye üyelerin kuvvet esasına göre seçileceğine ilişkin hüküm eklenmiştir. Burada yapılan görüşmelerde Sait Acar'ın *"Temsilciler Kurulu denetim faaliyetlerini yerine getirecek ama asıl yük Genel Kurul'da olacaktır. Biz yönetim kurullarının teşkilini yeni bir sistem içinde seçilmesine dayanan bir yapı olarak öngördük. Bu sahada tecrübesi olan hatta otorite sayılan pek çok kimselerin de fikirlerini alarak böyle bir mekanizmaya kanunda yer verdik. Burada en büyük yük Genel Kurul'a yüklenmiştir. Bu kurula sırf askeri kuvvetlerin hâkim olmasını da arzu etmedik. Çünkü piyasayı tanımıyoruz, ticari sahada bilgimiz azdır. Bu husustaki bilgileri de seçebilmek için talimatnameye hükümler koymak ihtiyacındayız."*²³ şeklinde açıklamalarda bulunmuştur.

Görüldüğü üzere kurumun daha kuruluş aşamasında bir taraftan kurumun üyesi olan, maaşlarından yapılan kesintilerle kurumun temel gelir kaynağının oluşturan TSK personelinin kuvvet ve statülere göre mevcutlarını yansıtacak şekilde yönetim mekanizmasında bulunması amaçlanmıştır. Diğer yandan "piyasayı tanımayan ve ticari bilgisi zayıf" kabul edilen askeri personelin yanında konunun uzmanı olan sivil kişilerin de yönetiminde görev almasını sağlayarak kendine has (sui generis) bir yönetim yapısı oluşturulmasının temeli atılmaya çalışılmıştır. Vekil olarak asillerin (Kurum üyelerinin) hak ve menfaatlerini takip edecek olan yönetim ve denetim yapıları, bir yandan kurum üyesi personelden oluşturulmaya çalışılırken, diğer yandan "finans, yönetim, ticaret ve hukuk" alanında yüksek bilgi ve tecrübeye sahip diğer bürokrat ve sivil şahısların da kurum yönetiminde söz sahibi olması hedeflenmiştir.

Üç yılda bir toplanarak kurumun tüm faaliyetlerini denetleme, sorgulama, eksik görülen hususlarda daha ayrıntılı bilgiler talep etme hakkına haiz olan temsilciler kurulu ile kurum paydaşları tarafından yönetim fonksiyonları ve ekonomik kararları bağlamında denetlenmektedir. Temsilciler Kurulu üyeleri her kademedeki paydaştan, kuvvet ve statüsel nispete uygun olarak seçilen üyelerden oluşmaktadır. Temsilciler Kurulu üyelerinin seçimine ve çalışma tarzlarına ilişkin talimat metninden anlaşılacağı üzere, oluşturulan 75 kişilik temsilciler kurulu üyeleri, üç farklı kuvvet ile J.Gn.K.lığı ve Sahil Güvenlik K.lığı personelinin üye sayılarına oranları ile temsil edilmesi esasına dayanmaktadır. Temsilciler Kurulu kara, deniz, hava ve jandarma personeli subay, astsubay, sivil memur ve uzman jandarma / uzman erbaş personeli ile heterojen bir yapıda olduğu görülmektedir. Ayrıca aynı talimat gereğince OYAK üyesi olan her

²³ 205 sayılı Kanun'un Müzakere Zabıtları, 1'inci oturum.

hangi bir kişi de 3 yılda bir yapılan temsilciler kurulu toplantılarına da Kurum'dan izin almak ve uygun yer olması kaydıyla izleyici olarak iştirak edebilmektedir. Böylelikle kuruluş kanunu gereğince kurum faaliyetlerinin en geniş düzeyde üyeler tarafından denetlenmesine veya yönetim faaliyetlerinin isteyen üyeler tarafından izlenmesine de olanak sağlamaktadır. Bu yapı, hem Kurum'un şeffaflığına hem de seçilen üyelerden oluşan Temsilciler Kurulu'na hesap verilmesine olanak sağlamaktadır.

Temsilciler Kurulu'nun toplantı gündemi, OYAK Yönetim Kurulu tarafından belirlenmekte ve toplantı gününden en az on beş gün önce Temsilciler Kurulu yelerine gönderilmektedir. MSB'lığı bu süreleri dikkate alarak, gündeme istediği konuları koydurabilme yetkisine sahiptir. Görüldüğü zere Temsilciler Kurulu, toplantılarında Yönetim Kurulu veya MSB'lığı tarafından belirlenecek konular üzerinde çalışma yapmaktadır. Bu durum da Temsilciler Kurulu'nun çalışmalarını kısıtlayan bir husus olarak görülse de, çalışmalar esnasında Temsilciler Kurulu gerek gördüğü konular hakkında Yönetim Kurulu ve Genel Müdürlükten ilave bilgi veya belge talebinde bulunarak inceleme yapma hakkına sahiptir.

Temsilciler Kurulu, 3 yılda bir toplanarak icra ettiği kontrol ve denetim faaliyetlerini müteakip dağılmadan önce kendi aralarından seçtiği 20 asil ve 10 yedek üyeyi kurumun en yetkili organı durumunda bulunan Genel Kurul'a göndermektedir. Böylelikle vekâlet kuramı bağlamında hem vekili olarak yönetim faaliyetlerini icra eden Genel Müdürlük ve Yönetim Kurulu faaliyetlerini denetim görevini yerine getirmekte hem de sürekli bir denetim mekanizması olarak bu faaliyeti yerine getirecek olan Genel Kurul üyelerini kendi aralarından seçeceği üyelerle sürdürmeye devam etmektedir.

3.3.2. Genel Kurul

OYAK Genel Kurul yeleri ve çalışma esaslarının belirlendiği 4'üncü maddede Temsilciler Kurulu tarafından seçilecek 20 ye ile birlikte diğer 19 üyenin makamları ve seçim esasları sayılmıştır. OYAK yönetimi üzerindeki en yetkili organ olan Genel Kurul'a, yasanın görüşme tutanaklarında ifade edilen hususlara da uygun olarak, ticari faaliyetlerde daha ehil oldukları gerekçesiyle özel sektör "tacirlerinden"  kişi ilave edilmiştir. Ayrıca yönetime asker şahısların yanında MSB, Maliye Bakanı, Sayıştay, Umumi Murakabe Heyeti (Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu) ve TOBB başkanı da dâhil edilmiştir. Böylelikle Temsilciler Kurulu'ndan farklı olarak, Genel Kurul'a konularında uzman sivil bürokratlar ve iş adamları da dâhil edilerek Genel Kurul'un piyasaya daha uygun kararlar vermesi sağlanmıştır. Ayrıca yapı daha heterojen bir şekilde oluşturularak alınacak kararlarda farklılık sağlanmaya çalışılmıştır.

Genel Kurul her yıl en geç Mayıs ayının sonuna kadar, Yönetim Kurulu'nun daveti üzerine adi surette toplanır. Yönetim Kurulu veya Denetleme Kurulu, lüzumu halinde Genel Kurul fevkalade toplantıya çağırabilir. Genel kurul da Temsilciler Kurulu seçimlerinde olduğu şekilde mümkün olduğunca üyelerin temsili esasına dayanmaktadır. Genel Kurul'a Temsilciler Kurulu'ndan seçilen üyeler, kuvvet ve statü nispetine uygun olarak belirlenmektedir. Genel kurulun 39 yasal üyesinden yirmisini oluşturan Temsilciler Kurulu, kendi aralarından seçilen üyeleri gizli oy ve açık sayım usulü ile belirlemektedir. Genel Kurul'a seçilen Temsilciler Kurulu üyelerinde de her kuvvetin personel mevcutları oranında temsili, her statüden personelin Genel Kurul'da temsili ilkelerine dayanarak belirlenmektedir. Temsilciler Kurulu faaliyetlerinde olduğu gibi OYAK üyesi kişiler, toplantı salonunda yeterli yer olması kaydıyla, Genel Kurul toplantılarına izleyici olarak iştirak edebilmektedirler.

Kanun ile Genel Kurul OYAK yönetiminin en yetkili kontrol ve denetim mekanizması olarak tanımlanmıştır. Kanun'un 5/a maddesi gereğince; "Genel Kurul; Kurum'un senelik bilanço, kâr ve zarar hesapları, yapılan işler raporu ile Denetleme Kurulu denetleme neticelerini, bunların tetkik ve tahlillerini belirten raporlar üzerinden karar verir. Bilançonun ve yapılan işler raporunun Genel Kurulca onanması ile ilgililer ibra²⁴ edilmiş olur." Dolayısıyla Genel Kurul'un, Yönetim ve Denetim Kurulu çalışmalarını ibra etme veya etmeme yetkisi bulunmaktadır. Çoğunluğu OYAK üyesi vekillerden oluşan ancak yasadan gelen diğer üyeleri de bulunan Genel Kurul bilanço ve yapılan işler raporlarını uygun bulmaz ise "ibra etmeme" yetkisini kullanarak Yönetim ve Denetim Kurulları ile Genel Müdür ve yardımcılarının görevlerine son verebilme yetkisine sahiptir.

Bu yetkinin kullanımına ilişkin 1987 yılı OYAK olağan Genel Kurul'u ilginç bir örnektir. OYAK Denetleme Kurulu üyesi Nevzat Harputlugil, 1987 yılı Genel Kurul toplantısında, Yönetim Kurulu'na *"OYAK yönetimi malımıza sahip çıkmamaktadır, dikkatsizdir, tedbirsizdir."* eleştirisini getirmiş ve Genel Kurul'a Yönetim Kurulu'nu eleştiren bir rapor sunmuştur. Genel Kurul üyesi İsmet Dinçer'in *"OYAK dinamizmini kaybetmiştir"* ve Genel Kurul üyesi Şevki Gökgöz'ün *"İştiraklerimizin iyi yönlendirilmediği kanaatindeyiz"* şeklindeki eleştirileri sonrasında, 27'inci Genel Kurul tarafından OYAK Yönetimi ibra edilmemiştir. Sonuç olarak Hasan Görmüş

²⁴ İbra tabiri temsilciler adına organizasyonları yöneten ve denetleyen Yönetim ve Denetim Kurulları faaliyetlerinin, Temsilciler veya Genel Kurullar tarafından onaylanması veya onaylanmaması anlamına gelmektedir. **İbra edilme**, Genel veya Temsilciler kurulunca faaliyetlerin onaylanması ve meşruiyet kazanması anlamına gelmektedir. **İbra edilmeme** ise yönetim veya denetim faaliyetlerinin verilen yetkiye uygun olmayan bir şekilde icra edilmediği anlamına gelmektedir. İbra edilmeyen Yönetim veya Denetim Kurulları yasallığını ve meşruiyetini kaybeder.

başkanlığındaki OYAK Yönetim Kurulu ve Genel Müdür Suat Coşkun Oktar istifa etmek durumunda kalmışlardır. 04 Temmuz 1987 tarihinde yapılan olağanüstü Genel Kurul ile yeni bir Yönetim Kurulu ve Genel Müdür görevlendirmesi yapılmıştır.²⁵

Bu örnek, OYAK Genel Kurulu'nun OYAK yönetim kademeleri üzerindeki etkisi ve yasal gücü bakımından önemli bir örnektir. Çoğunluğu Temsilciler Kurulu tarafından seçilen üyelerden oluşan Genel Kurul, kendisi adına birikimlerini yönetmekle görevli yönetim organlarını (Yönetim Kurulu ve Genel Müdürlük) görevden alabilme yetkisine sahiptir. Böylelikle Kurum'da oluşan asil vekil ilişkisinde, asillerin vekilleri izleme, bilgi asimetrisini ortadan kaldıracak şekilde faaliyetlere dâhil olma ve gerektiğinde menfaatlerini koruma adına vekilleri görevden alma yetkisine haiz olmuştur.

3.3.3. Yönetim Kurulu

OYAK'ın yönetiminden sorumlu organdır.²⁶ Görev süresi üç yıldır. Toplam üye sayısı Genel Müdür dâhil 8 kişiden oluşan Yönetim Kurulu üyelerinin üçünü Genel Kurul, dördünü ise Yasa'da belirtilen komisyon seçer. Genel Müdür, Yönetim Kurulu'nun doğal üyesidir ve kararlarda oy sahibidir. Yönetim Kurulu'na seçilecek TSK'da görevli üç üyeden ikisi MSB tarafından gösterilecek dört aday arasından birisi ise Genelkurmay Başkanı tarafından gösterilecek iki adaydan Genel Kurulca seçilir.²⁷ Diğer dört üye, *maliye, hukuk ve bankacılık ve sigorta* sahalarında ihtisas, tecrübe sahibi ve yüksek tahsilli olmak şartıyla Milli Savunma ve Maliye Bakanları ile Sayıştay, TOBB ve Türk Bankalar Birliği İdare Heyetleri Başkanlarından müteşekkil hususi bir seçim komitesi tarafından seçilir. Yönetim Kurulu Başkanını da bu Komite²⁸ seçer.

Görüldüğü üzere, OYAK'ın en yetkili yönetim yapısı olan Yönetim Kurulu'nun üç üyesi MSB ve Gnkur.Bşk. tarafından gösterilen adaylar arasından Genel Kurul tarafından seçilir iken diğer dört üye seçim komitesi tarafından seçilmektedir. Kanun'un 8'nci maddesi gereğince; "Genel Kurul, Yönetim Kurulu'nu denetler ve gerekirse vazifelerine son verebilir. Ancak, bu yolda bir karar alınabilmesi için Yönetim Kurulu üyelerinin vazifelerine nihayet verilmesi hususu müzakeresinin Genel Kurul üyelerinin

²⁵ OYAK Dergisi, OYAK Basın Halkla İlişkiler Müdürlüğü, Ankara. Eylül 1987.

²⁶ <http://www.oyak.com.tr/TR/kurumsal/oyak-nedir/yonetim-organlari.html> sayfasından 15 Mart 2016 tarihinde alınmıştır.

²⁷ 205 sayılı OYAK Kanunu madde 8.

²⁸ Yasa, MSB ve Maliye Bakanı, Sayıştay, TOBB ve Türk Bankalar Birliği İdare Heyetleri Başkanlarından müteşekkil bir seçim komitesi öngörmüştür. Bu komite Yönetim Kurulu üyelerini seçerken genel anlamda süreç MSB tarafından yürütülmektedir. Adayların belirlenmesi, komitenin toplantısı ve diğer idari faaliyetler MSB tarafından yürütülmektedir.

dörtte biri tarafından yazılı olarak gündeme alınması teklifinin toplantıdan en az üç gün önce yapılması lazımdır.” Yönetim Kurulu’nun görevleri 11’inci maddede ayrıntılı olarak düzenlenmiştir.

Kanun’da sayılan görevlerinden de görüldüğü üzere Kurumun icra organı Yönetim Kurulu’dur. Ayda en az bir kez toplanarak genel müdürlük faaliyetlerinin Temsilciler Kurulu, Genel Kurul ve genel anlamda tüm üyelerin niyet ve temennilerine uygun olarak faaliyet göstermesini sağlamaktadır. Vekâlet yapısının etkin bir şekilde yürütülmesi için gerekli kontrol faaliyetlerini yerine getirmekte, diğer yandan da yönetimde asiller adına görev alarak ortaya çıkacak bilgi asimetrisinin önüne geçmektedir. Ancak Yönetim Kurulu yıl boyunca yürütmüş olduğu icrai faaliyetlerini Genel Kurul’un denetimine ve onayına (ibra) tabi olarak yürütmektedir.

Yönetim Kurulu üyeleri, her yıl Genel Kurul tarafından belirlenecek miktarda bir ücret (huzur hakkı) alırlar. Yasa ile tanımlanan bu ücretler, en az ayda bir defa olmak üzere toplanan ve önemli kararların altına imza atma riskini taşıyan bu üyelere elde ettikleri riskin karşılığı olarak ödenmektedir. Kuram bağlamında incelendiğinde vekillerin riskten kaçınmasının önüne geçilmesi ve nitelikli kişilerin söz konusu faaliyetlerde görevinin teşviki maksadıyla bu ödemenin yapıldığı değerlendirilmektedir. Ancak belirtmekte yarar vardır ki Yönetim Kurulu üyelerine ödenen huzur hakkı, çıktı veya performans odaklı bir ücretlendirme şeklinde değil, sadece yönetim fonksiyonlarına katılım sonucunda yapılan bir ödemedir. Genel Müdür dışındaki üyelerin tamamı için Yönetim Kurulu faaliyetleri asıl meslek veya görevlerine ilave olarak icra edilen ikincil bir görevdir. Üyelerin huzur hakkı dışında asıl görevlerinden dolayı elde ettikleri maaşları veya kazançları da bulunmaktadır.

3.3.4. Denetleme Kurulu

OYAK Kanunu’nun 6’ncı maddesi gereğince teşkil edilen Denetleme Kurulu üç kişiden oluşur. Bir üye MSB tarafından gösterilecek adaylar arasından Genel Kurul tarafından seçilir. Bir üye Sayıştay²⁹ ve bir üye de Bankalar Birliği İdari Heyeti Başkanlığınca seçilir. Üyelerin görev süresi üç yıldır. Bankalar Birliği ve Sayıştay tarafından seçilen denetçilerin *maliye, hukuk, bankacılık, sigorta ve muhasebe* sahalarında ihtisas ve tecrübe sahibi, yüksek tahsil görmüş kişilerden seçilmesi şarttır.

²⁹ TBMM tarafından kabul edilen 6085 sayılı Sayıştay Kanunu ile "Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu kapatılmış, kurumun personeli, araç, gereç ve her türlü taşınır ve taşınmaz malları ve bütçesi Sayıştay’a devredilmiştir. 2010 yılında yapılan bu devir sonrasında; yürürlükte olan kanunlarda Başbakanlık Yüksek Denetleme Kuruluna yapılmış olan atıflar Sayıştay’a yapılmış sayılmıştır.

Denetçiler de Yönetim Kurulu üyeleri gibi Genel Kurul tarafından belirlenmiş bir ücret (huzur hakkı) alırlar. OYAK Genel Merkezi ve iştiraklerinin tüm hesap kayıtları ile faaliyetlerini denetleme yetkisi ve görevine haizdirler. Seçilen üyeler denetleme faaliyetlerini yapabilecek bilgi birikimi ve tecrübeye sahip kişiler arasından seçilirler. Yönetim Kurulu ile benzer tarih aralıklarında (asgari ayda bir defa) toplanırlar.

Denetleme Kurulu bir asker ve iki sivil kişiden oluşmaktadır. Asker üye Kurum üyelerini temsilen ve vekâlet kuramı gereğince asillerin temsilcisi olarak denetim görevini yerine getirmektedir. Diğer bir üyenin Sayıştay denetçileri arasından Sayıştay Başkanlığınca seçilmesi önemli bir faaliyet olan denetim sürecinde Anayasal³⁰ bir denetim kurumundan destek alınması bakımından önem taşımaktadır. Kamu idareleri ve sosyal güvenlik kurumlarının bütün gelir ve giderleri ile mallarını TBMM adına denetlemekle sorumlu Sayıştay'dan bir üyenin OYAK denetim üyesi olarak seçilmesi, Kurum denetim faaliyetlerine verilen önemin bir göstergesidir.

Denetleme Kurulu'na seçilen diğer üye ise Bankalar Birliği İdare Heyetince seçilmektedir. Bankacı kökenli bu üye de denetleme faaliyetlerini banka hesap sistemi içerisinde yerine getirmek maksadıyla özellikle belirlenmiştir. Kuruluş kanununun yazım sürecinde de ifade edildiği üzere Kurum vekâlet sistemi oluşturulurken vekil faaliyetlerinin denetlenmesi ve bilgi asimetrisinin en aza indirilmesi maksadıyla kurum üyesi personel ile birlikte "konusunda uzman" sivil bürokratlar veya diğer profesyonellerin denetim faaliyetlerinde de görev alması sağlanmıştır.

Denetleme Kurulu üyeleri, Yönetim Kurulu üyeleri gibi çalışmalarını karşılığında huzur hakkı adında belli bir ücret almaktadırlar. Denetleme Kurulu üyeleri de bu görevleri kendi kurumları içerisinde icra ettikleri asıl faaliyetlerine ilave olarak ifa etmekte, buna karşılık Kurum'dan belli bir ücret almaktadırlar. Denetleme Kurulu, OYAK Genel Müdürlüğü ve iştiraklerinin faaliyetleri konusunda herhangi bir kısıtlamaya bağlı kalmaksızın denetleme yapabilmektedir. Denetim faaliyetlerinin sonuçlarını, rapor halinde Yönetim Kurulu'na ve Genel Kurul'a sunmakta, Genel Kurul toplantılarında denetleme sonuçlarını üyeler ve kamuoyuyla paylaşmaktadır.

³⁰ Anayasa'nın 160'ncı maddesinde "Sayıştay"; merkezî yönetim bütçesi kapsamındaki kamu idareleri ile **sosyal güvenlik kurumlarının** bütün gelir ve giderleri ile mallarını TBMM adına denetlemek ve sorumluların hesap ve işlemlerini kesin hükme bağlamak ve kanunlarla verilen inceleme, denetleme ve hükme bağlama işlerini yapmakla görevlidir.

3.3.5. Genel Müdürlük

Kurumun profesyonel anlamdaki yönetimi Genel Müdürlük tarafından gerçekleştirilir. Kurum resmi sayfasında Genel Müdürlük; *“Genel Müdür ve ihtiyaca göre belirlenen sayıda Genel Müdür Yardımcısından oluşur. OYAK’ı Genel Müdür temsil eder. Genel Müdürlük, Kurum faaliyetlerinin OYAK stratejileri ve politikaları kapsamında sevk ve idaresini yürütür.”*³¹ şeklinde tanımlanmıştır. Kanunu’nun 13 ila 16’ncı maddelerine göre; Kurum’un bir Genel Müdürü ile ihtiyaca göre tespit olunan adette Genel Müdür Yardımcısı bulunur. Bunların sigorta, maliye, iktisat, hukuk ve bankacılık ve muhasebe sahalarında ihtisas ve tecrübe sahibi yüksek tahsilli olmaları şarttır. Genel Müdür ve Yardımcıları, Yönetim Kurulu tarafından tayin olunurlar. Genel Müdür, Kurum’un işlerini bu Kanun ile diğer mer’i mevzuat hükümlerine ve Yönetim Kurulu kararlarına göre yürütür. Kurum’u, Genel Müdür temsil eder. Temsil vazifesini kendisi yapacağı gibi tevkil edeceği kimselere de yaptırabilir. Kurumu ilzam edecek ve taahhüt altına koyacak her türlü evrak, vesika ve mukavelelerin iki imzayı taşıması şarttır. İmza sahipleri ile bunların yetkileri ve dereceleri Yönetim Kurulu’nca tespit olunacak sirkülerde belirtilir. Yönetim Kurulu üyeleri, yukarıdaki hükümler dairesinde Başkan hariç Kurum adına imza vazedemezler.³²

Kuruluş Kanunu’nda çeşitli yönetim ve denetim mekanizmalarına seçilecek üyelerin özelliklerinin tanımlanmasında kullanılan “sigorta, maliye, iktisat, hukuk ve bankacılık ve muhasebe sahalarında ihtisas ve tecrübe sahibi yüksek tahsilli olma” şartı Genel Müdürlük personelinin özelliklerinin belirlenmesinde de kullanılmıştır. Böylelikle Kanun koyucu OYAK yönetiminin vekâlet kuramı bağlamında vekâlet problemleri olarak da adlandırılan “profesyonellik” ve “ön seçim hataları”nın önüne geçilmesini amaçlamıştır. Kurum yöneticileri seçilirken bu kişilerin belli alanlarda uzmanlığa, eğitime ve tecrübeye sahip olmaları ön koşul olarak yer almıştır. Basiretli bir tüccar gibi hareket ederek kurum kaynaklarını kullanacak olan bu yöneticilerin asgari standartları Kanun’da açık olarak yer almıştır. Çeşitli mekanizmalar marifetiyle (Genel Kurul seçimi, seçim komisyonu veya Yönetim Kurulu vasıtasıyla seçim gibi) seçilerek bu görevlere atandırılan vekillerin hatalı seçimlerin de önüne geçilmesini amaçlamıştır.

³¹ <http://www.oyak.com.tr/TR/kurumsal/oyak-nedir/yonetim-organlari.html> sayfasından 15 Kasım 2015 tarihinde alınmıştır.

³² 205 sayılı OYAK Kanunu madde 13, 14 ve 15’nci maddelerinden özetlenmiştir.

3.3.6. OYAK Yönetiminin Vekâlet Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi

OYAK Kanunu'nun 1'nci maddesinde Kurum'un genel yapısı özetlenmiş, 2'nci ile 14'üncü maddeler arasında Kurum'un vekâlet yapısına uygun olarak Genel Müdürlüğün yönetim faaliyetlerini denetleme ve belli oranda katılım mekanizması olarak teşkil edilen Temsilciler Kurulu, Genel Kurul ve Yönetim Kurullarının yapıları ve görevleri yasal dayanağa kavuşturulmuştur. 14 ila 16'ncı maddelerde ise vekâlet kuramı bağlamında teşkil edilen asil-vekil ilişkisinde vekil olarak görev yapan ve daha profesyonel bir yapıya sahip olan Genel Müdürlük yapısı ve görevleri tanımlanmıştır.

Yasa'nın devam eden maddelerinde Kurum'un sahibi, paydaşı veya asil unsuru durumunda bulunan üyelerin yapısı tanımlanmıştır. Ancak genel olarak değerlendirildiğinde; Kurum'un yönetim yapısı teşkil edilirken ve Kanun tasarısı hazırlanırken vekâlet yapısına ilişkin bazı hususlar tartışılmıştır. Buna göre; OYAK yönetiminde OYAK üyesi TSK personeli de yer alacak, ancak bu personele ilave olarak alanlarında uzman profesyonel yönetici, denetçi ve ticaret erbabı da yönetim mekanizmalarında yer alacaktır. Böylelikle, bahse konu mekanizmalarda görev yapacak askeri personelin, tamamen ticari bir yapı olarak teşkil edilecek olan OYAK'ın faaliyetlerinde yönetici veya denetleyici olarak görev almaya yetecek profesyonellik, bilgi birikimi ve eğitim altyapısı bulunmayacağı değerlendirilmesinden hareketle oluşturulacak yapıda uzman sivillere de yer verilerek hibrit ve kendine özgü (sui generis) bir yönetim ve denetim mekanizması oluşturulmuştur.

OYAK yönetim yapıları içerisinde, Temsilciler Kurulu tamamı TSK personelinden oluşan tek yapıdır. Kurum'un çalışmalarını genel esaslarla değerlendiren, dilek ve temennilerde bulunan Temsilciler Kurulu, Kurum'un teşkilinden beri yapmış olduğu toplantılardaki dilek ve temennileriyle Kurum çalışmalarını yönlendiren ve tabandan gelen talepleri üst yönetime ileten bir yapıdır.

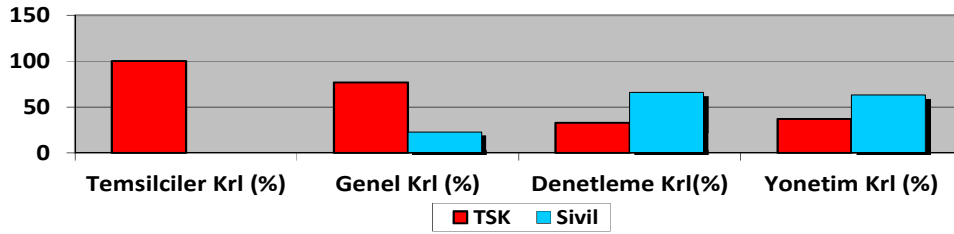
Temsilciler Kurulu tarafından seçilen 20 üyeye ilave olarak, Yasa gereğince tespit edilen 19 üye ile birlikte toplam 39 kişilik bir yapıya ulaşan Genel Kurul ise her yıl rutin olarak ve yine Yasa'da tanımlanan sebeplerin oluşması durumunda olağanüstü olarak toplanır. 39 kişilik yapının içinde alanlarında uzman altı bürokrat ve üç özel girişimci de Kurum faaliyetlerini denetlemek üzere sisteme dâhil edilmiştir. Buna göre Genel Kurulun %77'si Kurum üyelerinden, %23'ü ise Kurum ile ilgisi olmayan sivil bürokrat ve iş adamlarından oluşmaktadır.

Kurum yönetim faaliyetleri ve mali yapısının denetlenmesi konusundaki en yetkili makam olan Denetleme Kurulu'nda ise Genel Kurul tarafından seçilen bir asker üyeye

karşılık kamu idarelerinin denetimi maksadıyla Anayasa ile teşkil edilen en üst makam olan Sayıştay Başkanlığından bir ve Türkiye Bankalar Birliği İdare Heyeti Başkanlığından bir olmak üzere üç üyeden oluşmaktadır. Denetleme Kurulu'nun %33'ü TSK personelinden, %66'sı ise sivil şahıslardan oluşmaktadır.

OYAK yönetiminden sorumlu organ olan Yönetim Kurulu ise Genel Müdür dâhil 8 üyeden oluşmaktadır. Genel Müdür dışındaki üç üye Genel Kurul tarafından seçilen OYAK üyesi personeldir. Diğer dört üye ise yine Kanun'la oluşturulan seçim komitesi tarafından belirlenen üyelerdir. Yönetim Kurulu'nun %37'lik kısmı Kurum üyeleri, Genel Müdür'ün de dâhil olduğu sivil şahıslar ise %63'lük bir bölümü oluşturmaktadır. OYAK yönetim organlarının OYAK doğal üyesi olan TSK personeli ve Kurum'a üye olmadığı halde Kurum yönetiminde yer alan sivil şahıslara göre oluşum yapısı oransal olarak aşağıdaki Tablo'da gösterilmiştir.

Tablo-8: OYAK Yönetimi Üye Yapısı



Tablo-8'den de görüldüğü üzere, 1961 yılında teşkil edilen OYAK yönetim yapısı; sivil-asker veya üye-üye olmayan ancak alanında etkin şahısların karışımından oluşan yönetim ve denetim mekanizmalarına sahiptir. OYAK yönetim sistemine ilişkin değerlendirmeler ve rakamsal bulgular ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak tartışılacaktır. Ancak bu bölüme geçmeden önce yine Kanun kapsamında tanımlanan üye yapısının incelenmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

3.3.7. OYAK Üye Yapısı

Kurum üye yapısı Kanun'un 17'nci maddesinde tanımlanmıştır. Buna göre Kurum'un daimi ve geçici statüde olmak üzere iki farklı statüde üyeleri vardır. TSK

kadrolarında görevli muvazzaf subay, sözleşmeli subay³³, askeri memur, astsubay, sözleşmeli astsubay ve uzman jandarmalar³⁴ ile emekli maaşı sistemine giren üyeler ve ölümleri halinde sisteme devam etmek isteyen eşleri Kurumun daimi üyeleridir. Uzman erbaşlar³⁵ ile MSB.lığı, Kuvvet Komutanlıkları ve J.Gn.K.lığı teşkilatında, OYAK ve Kurum'un sermayesinin %50'sinden fazlasına sahip olacağı veya iştirak edeceği şirketlerde çalışan bilumum memurlardan arzu edenler de Kurum'a daimi üye olabilirler. Muvazzaflık hizmetini yapmakta olan yedek subaylar Kurum'un geçici üyeleridir. Geçici üyelikten daimi üyeliğe geçenler, Kurum tarafından belirlenecek usuller dâhilinde hesaplanacak aidat farkını nemaları ile birlikte ödemek şartıyla, geçici üyelikte geçen süreleri ile daimi üyelik sürelerinin birleştirilmesini isteyebilirler.

OYAK'ın 31 Aralık 2015 itibariyle üye sayısı 305 589'dir. Zorunlu üye durumunda bulunan subaylar, astsubaylar ve uzman jandarmalar bu sayının 159 174'ünü ve toplam üye sayısının %52'ini oluşturmaktadır. Diğer yandan Yasa gereğince Kurum'a gönüllü olarak üye olabilen uzman erbaş, sivil memur ve Kurum'dan emekli olmasına rağmen kendi istekleriyle emeklilik sistemi üyesi olmak üzere toplam 146 415 (Üye sayısının %48'i) kişidir. Ayrıca daimi üye olarak OYAK'ta zorunlu olarak bulunan 159 174 kişinin yaklaşık %62'lik bir kesimini oluşturan 98 692 üye aylık ödemesi ile eşit bir miktardaki bir miktarın maaşından kesilmesini kabul ederek gönüllü olarak OYAK Konut Ön Biriktirim Fonu'na katılmıştır. Kurum'un kuruluş tarihi olan 1961 yılından beri 170 000 üyenin üyeliği de emeklilik, vefat vb. sebeplerle sona ermiştir. Yine kuruluşundan günümüze 122 502 üye Konut Ön Biriktirim Fonundan ev sahibi olmaları veya üyeliklerinin son bulması nedeniyle ayrılmıştır.³⁶

Bu rakamlar özellikle son yıllarda artan oran ve sayıda personelin Kurum'a kendi isteği ile üye olma girişiminde bulunduğu, emekli olsa dâhi Kurum'daki birikimlerini bırakmaya devam ederek emekli maaşı sistemine girdiği veya ilave ödeme yaparak OYAK'ın kuruluş gayesine de uygun olarak teşkil edilen Konut Ön Biriktirim fonuna katıldığını göstermektedir. Kanun gereğince ve mecburi olarak üye olan sayı toplam

³³ 26 Haziran 1996 tarihli ve 4148 sayılı Kanun ile değiştirilmiş ve sözleşmeli subay, sözleşmeli astsubay ve uzman jandarmalar Kanun maddesine dâhil edilerek bahse konu statülere OYAK daimi üyeliği yolu açılmıştır.

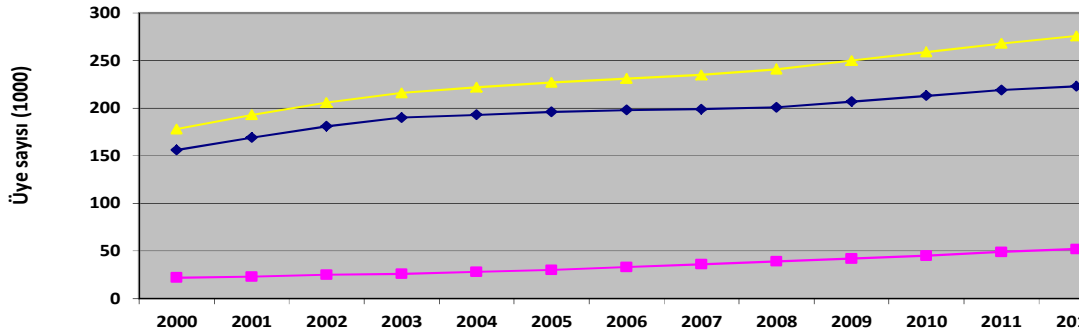
³⁴ Subay, astsubay ve uzman jandarmalar için Kurum üyeliği mecburidir. Bu kişilerin meslekten ayrılmadıkları sürece üyelikten ayrılmaları kanunen mümkün değildir.

³⁵ Kanun'un ilk hâlinde kapsamda yer almayan uzman erbaşlar, 18 Mart 1986 tarihli ve 3269 sayılı Uzman Erbaş Kanunu ile TSK bünyesine yeni bir statü ile dâhil olmuşlardır. 16 Eylül 1991 tarihinde yayımlanan 460 sayılı KHK ile Kanun'a eklenmişlerdir. Uzman erbaşlar da TSK kadrolarında görevli sivil memurlar gibi "arzu ettikleri" takdirde Kurum'a gönüllü olarak daimi üye olabilmektedirler.

³⁶ Kurum üyelerine ilişkin rakamlar, OYAK Yönetim Kurulu Başkanı'nın 07 Mayıs 2016 tarihinde yapılan Genel Kurul'daki sunumundan alınmıştır.

ye miktarının yarısının biraz fazlasını (%52) oluştururken, kendi isteği ile Kurumu tercih eden personel miktarının %48'ler seviyesine yaklaşması da önemli bir göstergedir. Bu durumu personelin Kurum yönetim yapısı ve kazanç payı olarak sağladığı getiriye duyduğu güvenin bir göstergesi olarak da değerlendirmek mümkündür. 2000 yılından itibaren Kurum ye durumunu gösterir ayrıntılı tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo-9: OYAK ye Sayısının Yıllara Göre Gelişimi



Her ne kadar Kurum'a gönüllü olarak ye olan personel sayısında son yıllarda önemli oranda bir artış olsa dâhi, kuruluşunu takip eden dönemlerde yeler Kurum yeliği konusunda tereddütlere sahiptir. Hatta tereddütlerin ötesinde bazı üyeler zorunlu kurum üyeliğini dava konusu dâhi yapmışlardır. Bu husus Kanun gereğince subay, astsubay ve askeri memurların Kurum'a mecburi olarak ve daimi ye olmasından ve yedek subayların askerlik süreleri boyunca Kurum'a zorunlu ve geçici olarak ye olmalarına yönelik Kanun maddesi nedeniyle olmuştur. yelik yapısına ilişkin yasal düzenlemeler, Kurum'un teşkili tarihinden itibaren iki hususta eleştiri almıştır. Birinci husus; 17'nci madde 1'inci fıkrada sayılan yelerin, Kurum yeliklerinin mecburi olmasıdır. İkinci husus ise geçici ye olan yedek subayların askerlikleri müddetince Kurum'a mecburen ye olması ve askerlik hizmeti sonunda Kurum yeliklerinin sona ermesidir.

Özellikle yedek subayların yeliği konusu, Kanun'un TBMM görüşmelerinde de tartışılmıştır. Görüşmeler esnasında Milletvekili Mehmet şükran zkaya tarafından *"Her ne kadar yedek subaylardan muvazzaf subaylardan kesilen %10'luk değerin yarısı olarak %5'lik bir zorunlu kesinti yapılırsa dâhi, terhisleri sonrasında kendilerine geri ödeme yapılamayacak olmaması nedeniyle bu maddeyi uygun bulmadığı"*nı ifade etmiştir. Bahse konu milletvekilinin itirazına kanun metnini hazırlayan Sait Acar tarafından; *"Bu (OYAK) mecburi sigorta mahiyetindedir. Yedek subay orduda*

bulunduğu sürede bir kaza ile malul olur veya vefat ederse muvazzaf subaylara yapılan yardım kendisine de aynen yapılacaktır.”³⁷ şeklinde cevap vermiştir.³⁸ Verilen cevapla Kurum’un kuruluş tarihinden itibaren öncelikli olarak bir “zorunlu hayat sigortası” olarak teşkil edildiği vurgulanmıştır. Konuya ilişkin yapılan tartışmaların devamında yedek subayların üye yapılmaması durumunda “bu defa da söz konusu statüye yönelik bir ayırım yapıldığı ve onların başına bir şey geldiğinde muvazzaf subaylardan ayrı tutularak yardım yapılmamasının daha büyük tepkilere yol açabileceği” değerlendirmesi yapılmıştır.

Muvazzaf ve yedek subaylar ile astsubaylar ve askeri memurların Kurum’a mecburi üyeliğine³⁹ ilişkin konulara ilişkin değerlendirmeler bu çalışmanın konu kapsamında bulunmadığından burada tartışılmayacaktır. Ancak, özellikle yedek subaylar başta olmak üzere kurum üyeliği zorunluluk esasına göre değil, gönüllülük esasına göre yapılmış olsaydı, bu eleştiri veya davalar konusuz kalabilirdi. Diğer yandan diğer dünya sistemleri incelendiğinde bu tür mesleki emeklilik fonlarına üyeliğin zorunlu olduğu örneklerin sayısının fazla olduğu görülmektedir. Zorunlu üyelik konusunda muvazzaf personel ve özellikle yedek subaylar tarafından açılan muhtelif davalarda, çeşitli yargı makamları OYAK lehine karar vermiş ve zorunlu üyeliği uygun bulmuştur. Konuya ilişkin mahkeme kararları ve Kurum’un hukuki yapısına yönelik değerlendirmeler müteakip bölümde tartışılacaktır.

3.4. HUKUKSAL YAPISI BAĞLAMINDA OYAK

Kendine özgü bir yapıya sahip olan OYAK’ın üyeleriyle veya diğer kamu kurumları ve özel kuruluşlarla ilişkilerinde yaşamış olduğu anlaşmazlıklar, Kurum’un hukuki yapısı konusundaki tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Yaşanan anlaşmazlıkların sonuçları konusunda karar veren çeşitli yargı organları karar gerekçelerinde, 205 sayılı Kanun’un muhtelif hükümlerine yönelik yorumlarını ifade etmişler ve üyelik esaslarına yönelik verilen kararlarla belli içtihatlar oluşmuştur.

³⁷ 205 sayılı Kanun’un Müzakere Zabıtları, 3’üncü oturum.

³⁸ “Biz sigorta ihdas ediyoruz. İhtiyari olursa yedek subaylar girmezler. Girenler olursa bile bu sınırlı olacaktır. Esasen biz orduda yedek subaya kanunen hakkı müktesebi olan maaşın daha üstünde bir imkân bahşediyoruz. Diğer subaylar gibi hakları var ise bu hususta da bir fark gözetmemeyi uygun bulduk.” Bnb.Sait ACAR, TBMM Zabıt Ceridesi, Milli Birlik Komitesi Genel Kurul Toplantısı, 69. Birleşim, 03.01.1961.

³⁹ “Üyelik isteğe bağlı olsaydı OYAK kurulamazdı. O zamanlar maddi yönden sıkıntı içindeydik.” Ahmet BİLGİNSOY ile 03.12.2011 tarihinde yapılan söyleşi (Petriçli vd., 2015). Kuruluş faaliyetlerinde yer alan Ahmet BİLGİNSOY ve Sait ACAR’ın söylemlerinden, Kurum’a üyeliğin özellikle zorunlu tutulduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, Kanun’un yürürlüğe girmesiyle birlikte TSK personeli maaşlarında da kesinti oranında bir artış yapıldığından üyelerin üyelik nedeniyle herhangi bir maddi kaybının bulunmadığından veya reel gelirlerinde bir düşüş yaşanmadığından üyeliğin zorunlu olmasında bir sakınca görülmemiştir.

Askeri Yüksek İdare Mahkemesi (AYİM) Daireler Kurulu, 08 Mart 1990 tarihli kararında OYAK'ı, kendi Kanunu'nda aldığı tanımı ile *"hususî hukuk hükümlerine tabî, malî ve idarî bakımından özerk tüzel kişiliğe haiz bir kuruluş"* olarak tanımlamıştır. Anayasanın 60'ncı maddesinin *"herkesin sosyal güvenlik hakkına sahip olduğu ve Devletin bu güvenliğini sağlayacak gerekli tedbirleri alacağı ve teşkilat kuracağı hükmü"* kapsamında kurulan yapıya *"Kanun gereğince üye durumunda bulunan kişinin aylık aidat ödeme zorunluluğunun hukuka uygun olduğunu"* hükmetmiştir.⁴⁰

Uygulamada da OYAK'ın sosyal yardım kurumu şeklinde tanımlandığını görülmektedir. Yargıtay Hukuk Genel Kurulu'nun, 205 sayılı Kanun'un 25'inci maddesi uyarınca yapılacak ölüm yardımlarının kimlere ödeneceği konusundaki çelişik içtihatları birleştiren 16 Şubat 1988 tarih ve 1988/3 Esas ve 1988/3 Karar sayılı kararında; OYAK'ın *"özel ve zorunlu bir sosyal yardım kurumu olduğu, yasada öngörülen asker kişilerin kurumun daimi üyesi oldukları ve aylıklarından belli bir oranda kesinti yapılmasının zorunlu kılındığı"* belirtilmektedir.

OYAK'ın hukukî statüsünün geniş olarak değerlendirildiği AYİM Daireler Kurulu'nun 1980 tarihli kararında ise; *"Sosyal yardım amaçlı bir kuruluş olduğunda kuşku bulunmayan OYAK'ın hukukî karakterine gelince; kurum kanunla kurulmuş olup bu yapısıyla Anayasa'nın "kamu tüzel kişiliği ancak Kanunla ve Kanunun açıkça verdiği yetkiye dayanılarak kurulur" hükmünü taşıyan 123/3'ncü maddesi kapsamında*

⁴⁰ AYİM'in Kurum zorunlu üyeliğine ilişkin açılan bir davada vermiş olduğu karar, üyelik ilişkisi üzerinde Kurum'a yönelik genel değerlendirmeleri içermektedir. AYİM değerlendirmesini özetle aşağıdaki şekilde yapmıştır.

"OYAK 3 Ocak 1961 tarih ve 205 sayılı OYAK Kanunu ile sosyal devlet kavramının bir gereği olarak Türk Hukuk alanında oluşup doğmuş ve işlevine başlamıştır. 205 sayılı Kanun'un 1'inci maddesi hükmünde, OYAK'ın **Millî Savunma Bakanlığına bağlı olmak ve TSK mensuplarına Kanunda yazılı sosyal yardımları sağlamak maksadıyla kurulduğu, hususî hukuk hükümlerine tabî, malî ve idarî bakımından özerk tüzel kişiliğe haiz bir kuruluş** olduğu belirtilmektedir.

Anayasanın 60'ıncı maddesinde de herkesin sosyal güvenlik hakkına sahip olduğu ve Devletin bu güvenliğini sağlayacak gerekli tedbirleri alacağı ve teşkilat kuracağı hükmü yer almıştır. O halde sosyal güvenliğini sağlamak için gerekli tedbirleri almak ve teşkilatı kurmak Devletin görevleri arasında yer almaktadır. İşte bu amaçla ülkemizde çeşitli tarihlerde **Emekli Sandığı, Sosyal Sigortalar Kurumu, BAĞ-KUR** gibi sosyal güvenlik kuruluşları oluşturulmuş, ancak sosyal güvenlik alanında yeterli tatminin sağlanamaması nedeniyle **ek sosyal güvenlik Kurumlarının** oluşturulması düşünülmüş, bunlardan **MEYAK ve İYAK** hayatiyete geçirilememiş, **sadece OYAK** hayatiyete kavuşabilmiştir. Kanun koyucu OYAK'ın kurulmasını sağlarken **TSK mensuplarına bir ticarî kazanç sağlamak düşüncesiyle hareket etmemiş, aksine Devletin Anayasa gereğince yapmakla yükümlü olup da tam yapamadığı sosyal yardımı, TSK mensuplarının akçalı katkısıyla kurulacak sosyal yardım kurumu vasıtasıyla gerçekleştirmek** noktasından hareket etmiştir...

... Giderek önem kazanan sosyal güvenlik gereksinimi; daha sonra birçok uluslararası antlaşmaların konusu olmuş, bu antlaşmalara taraf ülkelerde yeterli şekilde gerçekleştirilmesi hedeflenmiş bulunmaktadır. 1972 Avrupa Sosyal Güvenlik sözleşmesi bu alanda en ayrıntılı hükümler içeren metin konumundadır.

Yukarıda açıklanan nedenlerle davacının OYAK zorunlu üyeliğinin sona erdirilmesi ve aylığından kurum aidatı kesilmesine yönelik istemlerinin reddine ilişkin işlemlerde herhangi bir hukuka aykırılık bulunmadığından dayanaksız açılan davanın reddine karar verilmiştir. (AYİM.Drl.Krl., 08.03.1990 Karar No: 89/7 E.90/4 K.)

düşünülmeye elverişli bulunması, sosyal yardım amacına yönelik hizmetlerinin kamu hizmeti niteliğinde tezahür etmesi, üyelerin iştirakinin zorunlu hale getirilmiş olması, üye aidatlarının Devlet memuru olan tahakkuk memurlarınca re'sen tahsiline imkân tanınması, kurum aidatının tahakkuk ettirilmemesi halinde Amme Alacaklarının Tahsili Usulü Kanununa göre cebren tahsilinin öngörülmesi, Kurumun mallarıyla gelir ve alacaklarına devlet malları hak ve hasiyetinin kazandırılmış olması, kurumlar vergisi, gider vergisi ve damga vergisinden muaf tutulması (OYAK Kanunu Md.35), üçüncü şahıslarla olan ilişkilerinde özel hukuk hükümlerine bağlılığın, kurumun özel hukuk tüzel kişiliği anlamına da gelmeyeceği hususları topluca değerlendirildiğinde, OYAK'ın belli özellikleri bulunan bir Kamu Kurumu olarak nitelendirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.” hükmü ile OYAK bir kamu kurumu olarak tanımlanmıştır.

Kararın devamında Uyuşmazlık Mahkemesinin 6 Mart 1978 gün ve 1978/2 Esas, 1978/8 Karar sayılı kararına atıf yapılmış ve "... OYAK, Anayasanın (1961 Anayasası) 48'inci maddesinde belirtilen devletin ödevi olarak, yasa ile kurulmuş bir sosyal yardım teşkilatıdır ve 112'nci maddesinde belirtilen bir kamu tüzel kişiliğidir. OYAK Kanunu'nun 1'inci maddesinde *(MSB'na bağlı olmak ve TSK mensuplarına bu kanunda yazılı sosyal yardımları sağlamak ve merkezi Ankara'da bulunmak üzere teşkil edilmiştir. Kurum bu Kanun ile hususi hukuk (özel hukuk) hükümlerine tabi olup, mali ve idari bakımdan muhtar ve hükmî şahsiyeti haizdir.)* kuralları yer almaktadır. Kanun koyucunun OYAK'ı TSK mensuplarına ticari kazanç temini mülhazasının tamamen dışında, sosyal yardım örgütü olarak kurduğu ve Kurum'un bu amaçla çalıştığı ortadadır.

Kurum'un Kanun'un 1'inci maddesindeki özel hukuk hükümlerine tabi bulunduğu yolundaki kayıt ancak, kurumun üçüncü kişilerle olan ilişkilerinde söz konusu edilebilir. OYAK'ın, kamu kurumu olarak kamu hizmetlerine ilişkin işlemlerinin denetimi idari yargıya aittir. OYAK'ın TSK mensuplarına sağlayacağı sosyal yardıma ilişkin işlemleri askeri hizmetle birlikte yürüten ve ona bitişik idari nitelikteki işlemdir..." denilmekte ve OYAK'ın Kamu Kurumu olduğu vurgulanmaktadır.⁴¹

⁴¹ Askeri Yüksek İdare Mahkemesi (AYİM) tarafından verilen kararın devamında; "Yargı kararıyla öğretide kabul edilen ölçülere göre OYAK'ın belirlenen sosyal yardım **Kamu Kuruluşu niteliği**, üyeleri ile olan ilişkisinin hukuki mahiyetini de ortaya koymaktadır. Statü Hukuku çerçevesinde oluşan bu ilişkinin özel hukuk ilke ve esaslarıyla açıklanıp yürütülemeyeceği, Borçlar Kanunu'nun 1'inci ve 19'uncu maddelerinde yer alan akit serbestisinin bu konuda uygulama yeri bulunmadığı da kendiliğinden aydınlığa kavuşmaktadır. Bu itibarla davacının, rızası olmadığı halde OYAK'ın zorunlu üyesi kabul edilmesinin Anayasaya ve iç hukuk sistemimize aykırı olduğu yolundaki iddiası ciddi görülmemiştir. Keza OYAK zorunlu üyeliğinin Türkiye'nin taraf olduğu anlaşmalara aykırı olduğu iddiası da dayanaksız bulunmaktadır. Şöyle ki; siyasi alanda olduğu kadar sosyal ekonomik platformda da ülkelerin politikalarını uyarlayacakları ana hedefleri belirleyen Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Bildirgesinin 22 nci maddesinde her insanın sosyal güvenlik hakkına sahip olduğu belirtilmekte ve bu hakların tanınma amacı açıklanmaktadır. (AYİM.DrİKrl., 08.03.1990 Karar No: 89/7 E.90/4 K.)

Diğer yandan, Yargıtay 4'üncü Hukuk Dairesine göre; "OYAK kamu tüzel kişisi değil, özel kesimde yer alan ek sosyal güvenlik kuruluşudur.⁴² AYİM'e göre karma nitelikli bir kamu tüzel kişiliği olan OYAK, Uyuşmazlık Mahkemesine göre de gerek kanunla kurulmuş olduğundan, gerekse kendisine kamusal yetkiler verilmiş olduğundan dolayı bir kamu tüzel kişisidir.

Ancak burada OYAK'ın Bakanlıkların Kuruluş ve Görev Esaslarına ilişkin 3046 sayılı Kanun'un içerisinde yer almadığı dolayısıyla kamuya bağlı bir kuruluş olarak tanımlanmasının bu Kanun esasına aykırı olacağını da ifade etmek gereklidir. Kurum MSB dahil hiçbir bakanlığın veya idari kurumun hiyerarşik denetimi ya da idari vesayeti altında ya da bunların merkez veya taşra teşkilatları bünyesindeki idari bir kuruluş değildir. Genel bütçeden, düzenleyici ve denetleyici kurum bütçelerinden ya da mahalli idarelerin bütçelerinden pay alan veya kendisine devlet tarafından gelir tahsis edilmiş olan özel bütçeli bir kuruluş değildir. Ayrıca Kurum veya iştirakleri 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun metninde veya kamu kurumlarının listelendiği ek tablolarında yer almamaktadır.

OYAK'ın yapısı, mahkeme kararlarına konu olduğu gibi, hukuk yazınında da incelenmiş ve tartışılmıştır. Gözler (2009Ş 177)'e göre, "bir kuruluşun kamu tüzel kişisi olarak kabulü için belli şartlar gerekir. Bir tüzel kişi Anayasa veya yasa ile "kamu tüzel kişisi" olarak nitelendiriliyorsa o tüzel kişilik bir kamu tüzel kişisidir. Anayasa veya yasa ile kurulma durumu yoksa bile bir tüzel kişilik kamu tüzel kişiliği olabilir. Kamu tüzel kişiliğinin birinci şartı, Anayasa'nın 123'üncü maddesi gereğince, devlet tarafından (kanunla veya kanunun açıkça verdiği yetkiye dayanılarak) kurulmuş olmasıdır. Dolayısıyla yasama organı tarafından kurulmuş olmalı veya yasama organının açıkça verdiği yetkiye dayanılarak bir idare tarafından teşkil edilmelidir. İkinci şart ise tüzel kişiliğin kamu ayrıcalıklarıyla donatılmış olmalıdır. Devlet yasayla da bir özel hukuk tüzel kişisi kurabilir. Ancak bu tüzel kişilik kamu gücü ayrıcalıklarına sahip ise bu tüzel kişi bir kamu tüzel kişisidir."

Gözler (2009: 179), AYİM Daireler Kurulu'nun OYAK konusunda vermiş olduğu 1980 tarihli kararına benzer hususları içeren bu tanımından sonra bir tüzel kişiliğin kamu tüzel kişiliği olarak tanımlanabilmesini belli şartları taşımasına bağlamıştır. Bunlar; "tüzel kişiliğin tek yanlı işlemler yapabilme özelliğine sahip olması, res'en icra yetkisine sahip olması, işlemlerinin hukuka uygunluk karinesi taşıması, gelirlerinin kamu geliri olması (alacaklarının Amme Alacaklarının Tahsiline İlişkin Esaslar

⁴² Yargıtay 4'üncü Hukuk Dairesi, 18 Aralık 1978 tarihli kararı, Yargıtay Kararları Dergisi, Cilt 5, No. 4, s.487.

Hakkındaki Kanun kapsamında olması), malları hakkında cebri icra hükümleri uygulanamıyorsa, personeli Türk Ceza Kanunu'nun uygulanması bakımından memur statüsündeyse, zorunlu üyelik ve aidat şartı varsa, vergi muafiyeti varsa ve malları kamu malı statüsündeyse bu kurum kamu tüzel kişiliğidir.”

Bu tanımlamalara göre; “(1) OYAK kamu tüzel kişisi olmak için gerekli olan yasayla kurulma şartını taşımaktadır. (2) OYAK bir takım kamu gücü ayrıcalıklarına sahiptir. Özel sigorta şirketlerinden farklı olarak zorunlu üyelik ve zorunlu aidat esasları vardır (Md.18). Keza alacaklarının tahsilinde Amme Alacaklarının Tahsili Usulü Hakkında Kanun uygulanmaktadır (Md. 30). OYAK’a yine kuruluş kanunu ile vergi muafiyeti tanınmıştır. Ayrıca kurumun mal, gelir ve alacaklarına tanınan ayrıcalıklardan yararlanır (Md. 37). O halde OYAK bir kamu tüzel kişisidir” (Gözler, 2009: 180).

Diğer yandan Gözübüyük ve Tan (2014: 166)’a göre “bazı kuruluşların özel hukuk tüzel kişisi niteliğinde oldukları halde kendilerine tanınan kamu hukuki yetki ve ayrıcalıkları dolayısıyla idare hukuku sujesi konumuna geldikleri kabul edilmektedir. Bu arada öğretide kamu hukuku ve özel hukuk tüzel kişisi dışında “sınırdaki tüzel kişiler”, “karma kişiler” veya “kamu hizmeti ile görevli özel kuruluşlar” adı altında üçüncü bir grup oluşturulduğu da gözlemlenmektedir.”

Danıştay’a göre “kamu tüzel kişiliği; idarenin bir organının veya kurumunun genel idarenin dışında, hak ve fiil ehliyetine sahip olması, yani bir hukuk sujesi olması demektir. Kamu tüzel kişiliği ancak yasayla veya yasanın açıkça verdiği yetkiye dayanılarak kurulmaktadır. Yasa, kendisinin vücut verdiği idarenin bir organına veya kurumuna hak ve fiil ehliyetini kazandırmaktadır. Bu niteliğinden dolayı, kamu tüzel kişisi, idari vesayet ilişkisi dışında, genel idareden bağımsızdır.”⁴³

Uyuşmazlık Mahkemesi’nin “Adalet Teşkilatını Güçlendirme Vakfı” ile ilgili kararında; “adalet hizmetlerine yardımcı ve ona bitişik olarak kamu hizmeti yerine getiren ve ağırlıklı olarak kamusal bir nitelik taşıması dolayısıyla da kamu tüzel kişiliğine yaklaşan yeni bir müessese olduğunun kabulü gerekir” kararını vermiştir. Ayrıca kararın devamında “Adalet Teşkilatını Güçlendirme Vakfı’nın Medeni Kanun hükümlerine göre kurulmuş bir özel hukuk tüzel kişisi olması, tümü merkezi idarenin üst

⁴³ Danıştay 10’uncu Daire, 29.01 2008 tarihli ve E. 2007/2534 sayılı kararı (Aktaran Gözübüyük ve Tan, 2014).

düzy kamu görevlilerinden oluşan vakıf yönetim kurulunca idari usul ve esaslara göre tesis edilen işlemin idari niteliğini ortadan kaldırmaz”⁴⁴ hükmünü vermiştir.

Gözübüyük ve Tan (2014: 168) kamu tüzel kişiliklerinin “kuruluşları (yasa ile kurulma), amaçları ve faaliyet konuları (kamu yararı ve kamu hizmeti) ve kamusal yetki ve ayrıcalıklar (yönetmelik yapma ve kamulaştırma yetkisi, zorunlu üyelik, mal ve paralarının devlet malı ve paralarına tanınan korumadan faydalanması, çalışanlarının memur sayılması vb.) bakımından tanımlanması” uygundur. Ancak, Gözübüyük ve Tan (2014: 169) kamu tüzel kişiliklerine ilişkin bu tanımlamaları yaptıktan sonra “Yukarıda belirtilen ölçütlerin tümünü bir arada aynı tüzel kişide bulmak her zaman olanaklı olamayabilir. O takdirde ağırlığın kamu hukukunda mı, özel hukukta mı olduğunu araştırmak gerekecektir. Ancak, böyle bir araştırma sonunda yargı organları farklı sonuçlara da varabilmektedir. Örneğin Yargıtay’a göre OYAK, SSK ve Emekli Sandığı gibi kamu kesiminde yer alan sosyal güvenlik kuruluşudur. AYİM’e göre ise bir sosyal yardım kurumu olarak kanunla kurulmuş olması dolayısıyla “karma nitelikte kamu tüzel kişisidir.” Uyuşmazlık Mahkemesine göre de gerek teşkilat yapısı ve organların oluşumu ve gerekse Yasa ile verilen kamusal yetkiler, usul ve ayrıcalıklar göz önüne alındığında OYAK’ın bir kamu kurumu olduğunda; görev ve hizmet verdiği konuların kamusal amaç taşıdığına kuşkuyla yer bulunmamaktadır.”

Yine Gözübüyük ve Tan (2014: 169) OYAK’ın yapısını; “Öğretide de OYAK’ın belirli niteliklere sahip bir kamu hukuku tüzel kişisi olarak nitelendirilmesi gerektiğini savunanlara göre, Kurum özel bir kanunla kurulmuştur. Özel sigorta şirketleri kâr amacıyla kurulmasına karşın OYAK kâr amacı izlememektedir. Katılmada zorunluluk, zorunlu aidat, alacakların tahsilinde Amme Alacaklarının Tahsili Usul Kanunu’ndan faydalanma, vergi bağışıklığı, kurumun mal, gelir ve alacaklarının, devlet malı, gelir ve alacaklarına tanınan ayrıcalıklardan yararlanma gibi kamusal yetki ve ayrıcalıklarından faydalanır.

Kurum konusunda daha ayrıntılı bir inceleme yapan Yılmaz (1991) OYAK’ın yasal organları ile bağımsız bir yapıya sahip olduğu ve kuruluş Kanunu’nda da özel hukuk kişisi olarak belirtildiği, bu nedenle bir özel hukuk kişisi özelliklerine sahip olduğunu belirtmiştir. Diğer yandan Kurum’un her çeşit mal, gelir ve alacaklarının devlet malları hak ve rüçhanlığına sahip olması, bunlara karşı suç işleyenlerin devlet mallarına karşı suç işleyenler gibi cezalandırılacak olması (md.37) ve Kurum mallarının haczedilemeyecek olması nedeniyle kamu hukuku tüzel kişisi özelliklerine sahip

⁴⁴ Uyuşmazlık Mahkemesi, 03.05.1999 tarihli, E. 999/11 sayılı kararı, Resmi Gazete 08.06.1999 tarih ve 23719 sayılı nüshası.

olduğunu ifade etmiştir. Bu değerlendirmeler kapsamında Yılmaz (1991)'a göre "Kurum kendine has bir hukuki yapıya sahiptir. Ek bir sosyal güvenlik kuruluşudur, yönetsel ve mali yapı bakımından özerk bir yapıdır. Organlarının yapısı ve karar mekanizmaları, kanun koyucunun kuruluş Kanunu'nda öngördüğü amaca uygundur. Teknik (hukuki) anlamda bir vakıf, dernek, kooperatif veya şirket değil Kanun'un 1'nci maddesinde sayılan özelliklere sahip bir tüzel kişiliktir."

OYAK'ın hukuki statüsüne ilişkin genel bir değerlendirme yapıldığında; Kurum'un belli özellikleri ile kamu tüzel kişiliği taşıdığı ancak diğer bazı özellikleri ile özel hukuk tüzel kişiliğine haiz bir yapı olduğu görülmektedir. Yüksek mahkemeler arasında (AYİM, Uyuşmazlık Mahkemesi ve Yargıtay) dâhi kurumun yapısına ilişkin birbiriyle çelişen kararlar alındığı görülmektedir. Bu farklılıklarda kurumun aslında kendine has (sui generis) bir yapıya sahip olmasının da etkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla OYAK hakkında kamu hukuku tüzel kişisi veya özel hukuk tüzel kişisi olması konusundaki tartışmalı durumunun devam edeceği değerlendirilmektedir.

Diğer yandan, Kurum'un Kamu İhale Kanunu'na tabi olup olmamasına ilişkin güncel tartışmalarda da devam etmektedir. Kurum, OYAK'ın bir kamu kurumu olmadığı, dolayısıyla Kamu İhale Kanunu'nu kapsamına girmediğini iddia etmektedir. Ayrıca Kurum tarafından geçmiş dönemde yapılan bir kısım özelleştirmelerde Kurum'un kamuya ait bazı şirket veya taşınmazları satın aldığı dolayısıyla bir kamu kurumunun özelleşme kapsamındaki bir kamu varlığını satın almasının anlamsız olduğunu ifade etmektedir. Yargıya konu olan bu durum hakkında verilecek nihai kararın Kurum'un hukuki yapısını açıklığa kavuşturacağı değerlendirilmektedir.

Kurum'un hukuki statüsünün açıklığa kavuşturulmasında mecburi üyelik hususu da diğer bir kriter durumundadır. Kurum üyeliğinin en azından subay ve astsubaylar için kuruluş tarihinden itibaren mecburi tutulması bir çok hukuki tartışmayı da beraberinde getirmiştir. Bir çok davaya da konu olan mecburi üyelik hususu Kurum'da mecburi bir vekalet yapısının doğmasına neden olmuş, özellikle ödedikleri nemaları geri alma imkânı olmayan yedek subaylar nedeniyle kamuoyunda da çeşitli eleştiriler almasına neden olmuştur. Meclis görüşmeleri esnasında yapının mecburi üyeliğe dayalı bir yapı olması gerektiği konusunda gerekli argümanlar ortaya konulmuş olsa dâhi Kurum üyeliğinin sivil memurlar ve uzman erbaşlar da olduğu gibi gönüllülük esasına dayandırılmış olmasının Kurum'un hukuki statüsü bakımından da daha faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Kurum üyeliğinin subay ve astsubaylar için mecburi olmasının, kuram açısından farklı bir bakış olan mecburi asillik durumunu da beraberinde getirdiği görülmektedir. Ayrıca Kanun gereğince belli makamlarda görev yapan TSK personeli ve bir kısım kamu personeli Kurum'un çeşitli yönetim ve denetim kademelerinde mecburi olarak vekalet durumunda bulunmaktadır. Bu durumda vekâlet kuramında örneğine çok rastlanmayan mecburi asillik ve mecburi vekillik durumu ortaya çıkmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi Kurum üyeliğinde ve Kurum yönetiminde mecburi yapının ortadan kaldırılmasının faaliyet etkinliği ve modern toplum yaklaşımı bakımından gerekli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca mecburi üyelik durumunun sona erdirilmesinin Kurum'un hukuki durumunun belirlenmesindeki tartışmaları da Kurum'un istediği tanımlamaya uygun hale getirilmesine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Yani mecburi üyelik ve yönetim/denetim kadrolarında kamu personeli bulunmamaması Kurum'un özel hukuk hükümlerine tabi olmak konusundaki iddialarını güçlendirecektir. Ayrıca Kurum'un gönüllü üyelerinin zorunlu üyelerle neredeyse eşit orana ulaştığı da göz önüne alındığında, zorunlu üyelikten vaz geçilse dahi Kurum'un üye bulmakta zorlanmayacağı değerlendirilmektedir.

3.5. TARİHSEL SÜREÇTE GELİŞİM, MALİ YAPI VE ÜYE DURUMU

Kurum'un nüvesini 1911 yılında kurulmuş olan ancak işlevselliği istenen seviyeye ulaşmayan Askerî İkras Sandığı oluşturmaktadır. 1960 askerî darbesi sonrasında Kanun'un çıkarılmış olması ve Kanun hazırlıklarının büyük çoğunlukla askeri uzmanlar tarafından yapılmış olması Kurum'un kuruluş yapısını tartışmalı hâle getirmektedir. Bununla birlikte Kurum'un kurulmasına yönelik çalışmalar Türkiye'nin NATO'ya girişini müteakip, NATO ülkelerindeki benzer örneklerden hareketle 1950'li yıllarda başlamıştır. Bu dönem sadece askerî yardımlaşma kurumlarının değil benzer mesleki emeklilik kurumlarının da teşkilinin tartışıldığı bir dönemdir. Ayrıca ihtilal öncesinde; 24 Şubat 1956, 25 Şubat 1957, 24 Şubat 1958, 24 Şubat 1959 ve 24 Şubat 1960 tarihli TBMM Zabıt Ceridelerinde, ordu mensuplarına yönelik bir yardımlaşma kurumu kurulmasına ilişkin öneriler hükümet programlarında ve meclis gündeminde yer almıştır.⁴⁵ Ancak bu teklifler çeşitli nedenlerle yasalaşamamış, OYAK Kanunu 01 Mart 1961 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Kurum'un kuruluşuna ilişkin dönemin tarihsel sürecinin tartışılmasından önce kuruluş sonrasında meydana gelen gelişmeler onar yıllık dönemler halinde tartışılacaktır.

⁴⁵ OYAK Dergisi, Haziran 2015 sayısı, OYAK Hakkında bölümü, s.112.

3.5.1. 1960-1970 Dönemi:

Kurum'un kuruluş tarihinden itibaren ortaya koyduğu sistem, sigorta sisteminden ziyade zorunlu tasarruf sistemi olma özelliği taşımaktadır. Yardım sisteminde tasarruf unsurunun baskın olması, Kurum yönünden yatırım gelirlerinin önemine işaret etmektedir. Kuruluş Kanunu'nun gelirlerin işletilmesine ilişkin herhangi bir sınırlama getirmemiş olması, Kurum'un emeklilik fonu yöneticisi olmasının yanı sıra iktisadi faaliyetler de yürütebilmesinde olanak sağlamıştır (Alper vd., 2015: 183).

Kurum, kuruluşunu müteakip 64,970 daimi üye ile çalışmaya başlamış, kuruluşunun 10'uncu yılında 77,169 daimi üyeye ulaşmıştır. İlk kuruluş döneminde %5'lik yasal teknik faizle çalışmış ancak 1968 yılından itibaren Kurum gelirleri %5'lik faizin üzerine çıkmış ve 1969 yılından itibaren "kâra iştirak sistemi"ne geçilmiştir. Bu dönemde yatırım politikasının bilimsel bir çerçeveye oturtulması amacıyla Uluslararası Sosyal Sigortalar Enstitüsü'nden talepte bulunulmuş ve bu çerçevede bir rapor hazırlanmıştır. Rapor, Devlet Planlama Teşkilatı, Kalkınma Bakanlığı ve İş Bankası'nın üst düzey yetkililerinin katılımı ile çeşitli yabancı danışmanların da görüşleri alınarak tartışılmıştır. Sermaye piyasalarının henüz gelişmediği bu dönemde OYAK'ın fonlarını sadece tahvil veya gayrimenkul alımına yönlendirilerek değerlendirmek yetersiz bulunmuştur. Uzman görüşleri de dikkate alınarak fonların bir kısmının ticari ve sanayi yatırımlarına yönlendirilmesine karar verilmiştir. Bu maksatla büyük yatırım gruplarının belli yatırımlarına ortak olunması yoluna gidilmiştir (Alper vd., 2015: 184).

Kurum'un kuruluş yılları olan bu dönemde aldığı yatırım kararlarında; Temsilciler Kurulu ve üyelerinin bir bölümü üst düzey bürokratlar ve bağımsız iş adamlarından oluşan Genel Kurul etkili olmuştur. Ayrıca Kurum kendi yönetim organlarına ilave olarak konusunda uzman yerli veya yabancı kişi ve kurumlardan aldığı tavsiyeler ile yatırım politikasını belirlemiştir. Bu aynı zamanda gelecek dönemlerde yapılacak benzer danışmanlık faaliyetlerinin de başlangıcını oluşturmuştur.

3.5.2. 1970-1980 Dönemi

OYAK üyelerinin emeklilik sonrasında da OYAK ile ilişkilerinin devamına yönelik olarak 1973 yılında Dünya Çalışma Örgütü aktüeri Antoine ZELENKA'ya bir inceleme yaptırılmış (Zelenka, 1974) ve bu çalışmalar 1996 yılında kurulan Emekli Maaşı Sisteminin temelini oluşturmuştur. Görüldüğü üzere, Kurum verilebilecek kritik kararlar konusunda kendi yönetim organlarına veri girişi sağlayacak, tecrübe ve bilgi birikime sahip Kurum dışı uzmanların da görüşüne başvurmaya devam etmiştir.

Bu dönemde yasal teknik faiz olan %5'in üzerinde elde edilen aktüeryal fazlalık % 2 ek kanuni yardım adı altında üye hesaplarına dağıtılmıştır. Ancak 1970'li yılların sonuna doğru gerçekleşen yüksek enflasyon oranları üye hesaplarını olumsuz yönde etkilemiştir. Kâr payı oranları enflasyon oranlarına göre düşük seviyede kalmıştır.

3.5.3. 1980-1990 Dönemi

1980 yılında alınan 24 Ocak kararlarıyla 1980 öncesinde uygulanan ithal ikameci politikalar yerine, ekonomiyi dışa açan bir dizi yeni ekonomik karar alınmıştır. Dış ticaret rejimi ve finansal sektörün serbestleştirilmesiyle başlayan reform süreci, 1989 yılı sonunda iktisadi politika belirleme ortamının tüm özelliklerini değiştirecek bir yenilik olarak sermaye hareketlerinin serbestleştirilmesiyle doruk noktasına ulaşmıştır (Alper vd., 2015: 190).

1981 yılında Sermaye Piyasası Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle birlikte OYAK iştiraklerinden Goodyear, HEKTAŞ ve OYTAŞ, ortaklık yapıları ve ortak sayılarının fazla olması nedeniyle Sermaye Piyasası Kanunu'na tabi olmuşlardır (Alper vd., 2015: 194). Böylelikle Kurum iştiraklerinin İMKB'de işlem görmesi veya Sermaye Piyasası Kuruma tabi hâle gelmesiyle, kendi yönetim ve denetim mekanizmalarına ilave olarak bahse konu yapıların denetim sistemine de dâhil olmuştur.

1980 yılında 72 043 personel ile başlayan daimi üye sayısı 1990 yılında 116 877'ye ulaşmıştır. Yine 1980'li yılların ilk dönemindeki yüksek enflasyon rakamlarının altında kalan teknik faiz ve kâr payı oranları 1990'lı yıllara yaklaştıkça enflasyon oranlarını yakalamış ve üzerine çıkmaya başlamıştır. 1989 yılında 205 sayılı Kanun'da yapılan değişiklik ile Kurum'dan ayrılan üyelerin emeklilikleri sonrası emeklilik sistemi içerisinde kalmaları ve emeklilik ödemelerini tamamen veya kısmen Kurum'da bırakmalarına olanak sağlayan Bağışa Dayalı Emekli Geliri Sisteminin teşkiline olanak sağlanmıştır.

3.5.4. 1990-1999 Dönemi

Bu dönemde dünyada yaşananlara paralel olarak ülkede 1991, 1994 ve 1998 yıllarında ekonomik krizler yaşanmıştır. Öte yandan 1990'lı yılların başlarından itibaren sosyal güvenlik sisteminin yetersizliği yönündeki kaygıların dile getirilmesine paralel olarak bu alanda bazı önemli değişiklikler yapılmıştır. Hazine yardımı olmaksızın emekli aylıklarının ödenmesinin mümkün olmaması, aktüeryal dengelerin yeterince gözetilmemesi ve kurumsal yetersizliklerden dolayı sosyal güvenlik sisteminin sürekli

açıklar vermesi ve bu açıkların kamu borçlanmaları yoluyla kapatılması sorunların temel kaynağı olarak gösterilmiştir.

1999 yılında yürürlüğe giren 4447 sayılı Kanun ile sistemde bazı yapısal değişiklikler yapılmıştır. Yapılan değişiklikle emekliliğe hak kazanma bakımından Sosyal Sigortalar Kurumu (SSK), Bağ-kur ve emekli sandığı arasındaki farklar kaldırılmış, emeklilik yaşı kadınlarda 58'e ve erkeklerde 60'a çıkarılmıştır. Sistem içerisinde bulunanlar için yıllara sâri olarak değişen emeklilik yaşı hesaplaması yapılmıştır. İşsizlik sigortası uygulaması kabul edilmiştir. Özellikle yaşlılık sigortası konusunda yapılan değişiklikler ile Sosyal Güvenlik Sisteminin sorunları kısmen giderilmiştir.

OYAK bu dönemde üyelerine ekonomik krizin yaşandığı 1994 yılı dışında enflasyon oranının üzerinde nema sağlamıştır. Yine bu dönemde de nema oranının artırılması için uzman kurum ve kuruluşlar ile aktüerlere hukuki ve mali değerlendirmeler yaptırılmıştır.⁴⁶ OYAK yönetimi tarafından özellikle yüksek risk ve değişkenlik döneminin söz konusu olduğu kriz dönemlerinde karar alma risklerinin karşılanması konusunda Kurum dışı uzmanlardan karar desteği alınması konusunda tereddüt yaşanmamıştır. 1994 yılında Kurum'a davet edilen ABD'li aktüeryal Haeworth Robertson'un Kurum aktüeryal yapısı konusunda hazırlamış olduğu rapor ve tavsiyeleri doğrultusunda yatırım fonu işletim sistemine geçilmeye çalışılmış ve OYAK A Tipi Yatırım Fonu (OYAKFON) kurulmuştur.⁴⁷

1990-2000 döneminde Kurum'un iştirak portföyü sürekli gözden geçirilerek verimsiz iştiraklerden çıkılmış, verimli iştiraklerdeki ortaklık payı artırılmış, bazılarında hisse satışına gidilmiş, yeni iştirak yatırımları yapılmıştır. Kurumun iştirak portföyündeki gelişmelere bakıldığında, 1991 yılında Adana Çimento İMKB'de işlem görmeye başlamış, Niğde ve İskenderun Çimento fabrikaları satın alınmış, Pınar Et iştirakinden çıkılmış, OYAKBANK hisselerinin tamamı satın alınmış, Petkim ve ASELSAN'daki hisseler satılmış, Elazığ Çimento'nun bir kısım hisseleri satın alınmıştır. OYAK inşaatın %25 hissesi SSK'ya satılmış, AXA OYAK Holding ve OYAK Güvenlik şirketleri kurulmuştur (Alper vd., 2015: 196).

Bu dönemde Kanun'da üç değişiklik yapılmıştır. 1991 yılında 460 sayılı KHK ile OYAK Kanunu'nda yapılan değişiklik ile uzman erbaşlara isteğe bağlı olarak OYAK

⁴⁶ 2012 yılı OYAK Aktüeryal Raporu, s.:66.

⁴⁷ 2012 yılı OYAK Aktüeryal Raporu, s.:67.

üyesi olma imkânı sağlanmıştır. 1993 yılında 499 sayılı KHK ile sözleşmeli subay ve astsubaylara da OYAK üyesi olma hakkı tanınmıştır. 1996 yılında yayımlanan 4148 sayılı Kanun ile de Emekli Maaşı Sistemi kurularak TSK'dan emekliye ayrılan personelin de isteğe bağlı olarak kurum üyeliğini sürdürmelerine olanak sağlanmıştır. Ayrıca üyelerin ek birikim yaparak konut edinmelerine olanak sağlayan Konut Ön Biriktirim Fonu teşkil edilmiştir. Böylelikle Kurum üye miktarının artırılmasına olanak sağlanmıştır. Genel Kurul temennileri kapsamında yapılan söz konusu düzenlemeler sonrasında üye sayısındaki artış, daha fazla personelin Kurum'a üye olma yönündeki talebin de açık bir göstergesidir. Nitekim 1990 yılında 116 877 olan Kurum üye sayısı 1999 yılında 168 391'e yükselmiştir.

3.5.5. 2000-2014 Dönemi

Bu dönemde ülkede, dünyadaki gelişmelere de paralel olarak, ekonomik kriz başlamıştır. 2001 yılında yaşanan ve ülke tarihinin en büyük ekonomik krizi olarak ifade edilen dönem sonrasında ekonomi 2002 yılından itibaren büyüme içerisine girmiştir. Büyüme, 2008 yılında yaşanan yavaşlamaya kadar büyük bir hızla devam etmiştir.

Ekonomik sistemde yapılan yapısal reformlarla birlikte sosyal güvenlik sisteminde 1999 yılında başlatılan reform çalışmalarına devam edilmiş, 28 Mart 2001 tarihli ve 4632 sayılı Kanun ile bireysel emeklilik sistemi kabul edilmiştir. Sistem, 2003 yılı Ekim ayından itibaren uygulanmaya başlanmıştır. 22 Mayıs 2003 tarihinde 4857 sayılı İş Kanunu, 16 Mayıs 2006 tarihinde 5502 sayılı Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu yayımlanmıştır. 5502 sayılı Kanun ile ülkedeki üç ana primli sosyal güvenlik kurumu olan SSK, Emekli Sandığı ve Bağ-Kur Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) adı altında tek bir çatı altında toplanmıştır. 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'nun nihai hali 01 Ekim 2008 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Yeni Türk Ticaret Kanunu idari ve yönetsel bakımdan 01 Temmuz 2012, ticari bakımdan 01 Ocak 2013 tarihinden itibaren yürürlüğe girmiştir. 11 Ocak 2011 tarihli Borçlar Kanunu da 01 Temmuz 2012'den itibaren yürürlüğe girmiştir.

OYAK bu dönemde yaşanan ekonomik krizlere likit (nakit) ile girmiş ve krizden olumlu yönde çıkmıştır. 2001 yılında TMSF'dan Sümerbank alınmış ve 2002 yılında OYAK Bank ile birleştirilmiştir. 2004 yılında ilk defa iki kez uluslararası piyasalara çıkılarak sendikasyon kredisi kullanılmış, 2005 yılından itibaren Moody's ve Standard & Poors'dan kredi notu (reyting) alınmaya başlanmıştır.⁴⁸ Kurum, bu dönemde kendi iç

⁴⁸ 2012 yılı OYAK Aktüeryal Raporu, s.:81.

denetim mekanizmalarına ilave olarak bağımsız uluslararası derecelendirme kuruluşları tarafından denetlenerek yönetim ve mali yapısında *şeffaflık* ve *hesap verebilirlik* politikası gütmeye başlamıştır.

2008 yılında yaşanan ve özellikle banka sektörünü etkileyen kriz öncesinde, 2007 yılında OYAK Bank, 2008 yılında AXA OYAK Holding ve OYAK Emeklilik'teki hisselerini satarak krizden etkilenmekten kurtulabilmiştir. 2005 yılında özelleştirme kapsamındaki ERDEMİR'in %49,29 oranındaki hisseleri satın almıştır. 2012 yılında Akdeniz Kimya Sanayi şirketini satın alarak iştirak portföyünü genişletmiştir. OYAK Bank'ın satışı sonrası elde edilen gelir üyelere kâr payı olarak dağıtılmış ve tarihinin en büyük kâr payı dağıtımı bu satış sonrası gerçekleşmiştir.

OYAK Türkiye ekonomisinin krizli bir dönemini kendisi açısından başarılı bir döneme dönüştürmüştür. 2000'li yıllarda da OYAK iştirak portföyünü sürekli gözden geçirmiş, 2000 yılında başlayan organizasyon yapısını yeniden yapılandırma ve kurumsal kimlik oluşturma çabalarını OYAK grup şirketlerini de kapsayacak şekilde genişletmiştir. 2008 dünya finansal krizi öngörülerek kriz öncesinde bazı finans hizmetleri şirketlerinden doğru zamanlama ile çıkmıştır (Alper vd., 2015: 205). Özellikle 2007 yılında OYAKBANK'ın ING grubuna satılması ile hem kârlı bir satış yapılmış, hem de takip eden yıl yaşanan ekonomik krizden daha az etkilenilmiştir.

Bu dönemde de konut inşaatı faaliyetlerine devam edilmiş, Ankara Çayyolu ve Eryaman, İstanbul İkitelli ve İzmir Yamaçevler'de konut inşası ve üyelere teslimine devam edilmiştir. 2009 yılından itibaren Bağışa Dayalı Emekli Gelir sistemindeki %9 garanti gelir oranı %5'e düşürülmüş ve sistem kapsamındaki üyelere bir defaya mahsus çıkış seçeneği sağlanmıştır. 2000 yılına 178 727 daimi üye ile giren Kurum, daimi üye sayısını 2015 yılı sonunda zorunlu ve gönüllü üyeler dâhil olmak üzere 305 589 kişiye yükseltmiştir. Bu üyelerin 159 057'sini zorunlu üyeler oluşturken, 146 415'ini oluşan gönüllü üyeler oluşturmuştur. Kurum tarihinde ilk defa zorunlu üye oranı toplam üye sayısının %52'ine kadar gerilerken, gönüllü üye oranı %48'e kadar yükselmiştir. Ayrıca tamamı gönüllülük esasına göre üye olan Konut Ön Biriktirim Fonu üyesi sayısı 98 692 kişiye yükselmiştir.

3.5.6. Tarihsel Gelişime Yönelik Değerlendirme

OYAK kuruluş döneminden itibaren karar mekanizmalarına üyeleri temsilen üyeler arasından personel seçilirken diğer yandan konusunda uzman olan ve Kurum ile üyelik bağı olmayan bürokratlar ve iş adamlarına da görev verilmiştir. Yönetim ve

denetim mekanizmalarında yer alan bu uzmanların görüşlerine ilave olarak konusunun uzmanı yerli ve yabancı uzmanlara değerlendirme raporları hazırlanmıştır. Uzman görüşleri kapsamında yatırım ve yönetim politikaları güncellenmiş, bu arada alınan kararların neredeyse tamamı (ticari sır kapsamında olanlar hariç) üyelerle ve kamuoyuyla paylaşılmıştır.

OYAK'ın bir emeklilik fonu olarak hatta bazı açılardan bir emeklilik fonundan öte iktisadi büyüklüğe sahip olması bu bağlamda şaşırtıcı değildir. Fonların plase edileceği (kullanılabileceği) yatırım alanları konusunda yasal bir sınırlama olmaması, OYAK'ın değişen ekonomik şartlara göre yatırım esnekliğine sahip olması ve kriz dönemlerini fırsata çevirebilmesi ile sonuçlanmıştır. Profesyonel yönetim anlayışına sahip olma, uzmanlığa verilen önem, şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları OYAK'ın faaliyetlerinde tasarruf fonksiyonunu güçlendirici yönde etki yaparak ortaya çıkan iktisadi başarının temel nedenini oluşturmuştur (Alper vd., 2015: 207).

Tarihsel dönemler itibariyle yapılan inceleme sonucunda OYAK'ın yatırımlarına ilişkin kararlarında mümkün olduğunca uzman görüşlere başvurduğu görülmüştür. Ayrıca kendi yönetim mekanizmaları tarafından yapılan teklifler de yatırım kararlarında etkili olmuştur. Özellikle profesyonel yöneticiler konularında uzman kişilerden seçilmiş, söz konusu özelliklere sahip olmaları ise kuruluş Kanunu'nda açık olarak ifade edilmiştir. Kurum'un karar mekanizmalarındaki bu etkin yapı, Kurum'u benzeri yerli ve hatta yabancı örneklerle göre daha başarılı bir örnek olarak ortaya çıkarmıştır. OYAK benzeri yapılara ilişkin incelemeye geçmeden önce Kurum'un denetim sistem ve yöntemlerinin incelenmesi uygun olacaktır.

3.6. OYAK ŞEFFAFLIK VE HESAP VEREBİLİRLİK MEKANİZMALARINA BAKIŞ

3.6.1. Yasal Mekanizmalar

OYAK, yasal defterleri ve mali tablolarını Türk Ticaret Kanunu ve OYAK Kanunu hükümlerine ilişkin ilke ve kurallara uygun olarak tutmak mecburiyetindedir. Tüm mali tabloları ve kayıtlarını öncelikle kendi yasal organları olan Genel Kurul, Denetim Kurulu ve Yönetim Kurulu'nun denetim ve değerlendirmesine tabi tutmak zorundadır. Ayrıca, yine kuruluş Yasası gereğince Kurum faaliyetleri ve faaliyet sonuçlarına ilişkin temel bilgileri Genel Kurul faaliyetleri, bilgilendirme notları, Kurum dergisi ve internet sayfası gibi platformlar vasıtasıyla tüm üyeleriyle paylaşmak zorundadır. Ayrıca Kanun'un 6'ncı maddesi gereğince Denetleme Kurulu'nun, 5'inci maddesi gereğince Genel Kurul'un ve 3'üncü maddesi gereğince ise Temsilciler Kurulu'nun denetimine tabidir.

Bir “mesleki emeklilik fonu” olarak kuruluş Kanunu’nun 11 ve 38’inci maddeleri gereğince her 5 yılda bir mali durumu hakkında aktüeryal denetim yaptırmak zorundadır. Yasa’da böyle bir hüküm bulunmamasına rağmen, konusunda uzman olan yerli ve yabancı aktüerler tarafından Kurum denetlenmekte ve denetleme sonuçları her yıl yapılan Genel Kurul’a sunulmaktadır. 2000 yılından itibaren önemli bağımsız dış denetim kurumlarına Kurum yapısı denetlenmekte ve sonuçları, Kurum resmi internet sayfasından paylaşılmaktadır. Ayrıca halka açık iştirakleri Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından denetlenmektedir.

3.6.2. Kurum Şeffaflık Politikaları

Yukarıda belirtilenlere ilave olarak Kurum, 2005 yılından itibaren dünya genelinde kabul gören iki kredi derecelendirme kuruluşu olan Moody’s ve Standarts & Poor’s tarafından tüm faaliyetleri, sonuçları ve kurumsal yapısı kapsamında derecelendirmeye tabi tutulmaktadır. Söz konusu derecelendirme kuruluşları tarafından yapılan derecelendirmeler, yerel ve uluslararası piyasalara ilan edilmekte ve Kurum resmi internet sayfasında da duyurulmaktadır.

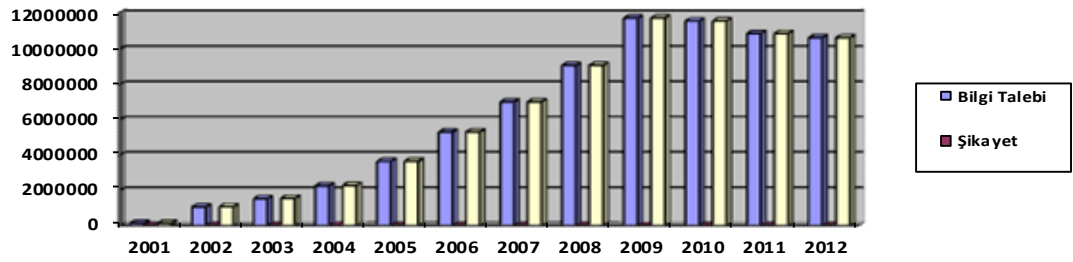
Kurum, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 27001 Bilgi Güvenliği Sistemi ve ISO 2000 Bilgi İşlem Hizmetleri Yönetim Sistemi alanlarında kalite belgesi sahibidir. Kalite belgelerinin devamlılığı gereği olarak akredite kuruluşlar tarafından da her yıl ayrıca denetlenmektedir. OYAK yönetim faaliyetleri ve yönetim işlemlerine yönelik alınan kararlar, kurum resmi internet sitesinde üyelere ve kamuoyuna duyurulmaktadır. Ayrıca kurum 1961 yılından beri yapılan tüm faaliyetlerini, OYAK dergileri vasıtasıyla üyelerine duyurmaktadır. OYAK Genel Kurul ve Temsilciler Kurulu toplantıları verbatim (anlık kayıt) yöntemi ile kayıt altına alınmakta ve sonuçları üyelere iletişim vasıtalarıyla (dergi ve web sayfası) duyurulmaktadır. Ayrıca tüm üyelerle anlık bilgi paylaşımı kapsamında SMS yoluyla üye bilgilendirmeleri yapılmaktadır.

3.6.3. Kurum Üye İletişim Sistemi

44’üncü OYAK Genel Kurulu’nun kararı çerçevesinde her yıl Genel Kurul’a sunulmak üzere; “OYAK’ın üyelerine yaptığı yasal yardımlar, sosyal hizmetler ve diğer uygulamalar kapsamında, OYAK üye ilişkilerinin ne derecede gelişmekte olduğunun değerlendirilmesi, üye istek ve şikâyetleri ile bunlara getirilen çözümleri içeren bir rapor hazırlanmaktadır. OYAK tarafından hazırlanan raporlarda, kurum internet sayfasında ve diğer tüm faaliyetlerinde Kurum ilkeleri olarak *“tüm hizmetlerde süreklilik, şeffaflık, güven ve kalite”* kelimelerine vurgu yapılmaktadır.

Üye iletişiminin etkin hale getirilmesi maksadıyla Genel Müdürlükte teşkil edilen Hizmet Sunum Müdürlüğü bünyesinde; Çağrı Merkezi, OYAK WEB sitesi, OYAK Sesli Yanıt Sistemi, Posta, Yüz Yüze Görüşme, Telefon, Faks, E-posta, Dergi, Brifing, Konferans, Bülten, Üye Dilek ve Temenni Kutusu gibi iletişim kanallarını kullanmaya çalışmaktadır. Buna göre 2001 yılından itibaren etkin olarak kullanılan iletişim sisteminden faydalanan üyelerin yıllara göre müracaat, bilgi talebi ve yakınma miktarları Tablo-10'da özet olarak yer almaktadır.

Tablo-10: OYAK Çağrı Merkezi Müracaat Rakamları



OYAK Çağrı Merkezi gelen tüm çağrılarının tek bir merkezde toplanması, üyelerle sınırsız, sürekli ve kolay ulaşılabilir bir sistem oluşturulması maksadıyla Nisan 2011 tarihinden itibaren faaliyete başlamıştır.⁴⁹ Sistem 2001 yılından itibaren üyelerin işyerlerinden ücretsiz olarak arama yapmalarına olanak sağlayacak şekilde teşkil edilmiştir. 2005 yılında yürürlüğe giren OYAK Sesli Yanıt Sistemi ile 24 saat kesintisiz hizmet sunmaya başlanmıştır. 2006 ve 2008 yıllarında kapsamlı güncellemelere ve ilave fonksiyonlara kavuşturulan sayfa, 17 Ocak 2011 tarihinden itibaren dilek ve temenniler de dâhil olmak üzere birçok yeni özelliği ile hizmete girmiştir. 2012 yılında WEB sayfası 7 633 539 kez tıklanmıştır. Üyelerin bu sayfadan %52 oranında online hizmetler ve kişisel bilgilerini, %25,2 oranında kurumsal yapıyı inceledikleri, %19,2 oranıyla da üyelik ve yardım hizmetlerine ilişkin sayfaları tercih ettikleri görülmüştür.

Yukarıda sayılan sistemler vasıtasıyla OYAK üyelerine ve kamuoyuna karşı şeffaf ve hesap verebilir bir yapı oluşturmaya çalışmaktadır. Şeffaflık ve hesap verebilirlik Kurum'un yönetim prensipleri arasında sıkça tekrar edilen ilkeler olarak tekrar edilmektedir. Yasal mekanizmaların yanı sıra birçok sistem Genel Kurul ve Yönetim

⁴⁹ İletişim sistemine ilişkin veriler ve genel bilgilerin bir bölümü, "OYAK Üye İletişimi 2012 yılı Değerlendirme Raporu"ndan alınmıştır.

Kurulu gibi yönetim mekanizmalarının aldığı kararlar çerçevesinde faaliyet göstermektedir.

3.6.4. OYAK Denetim Sistem ve Yöntemleri

01 Temmuz 2012'de yürürlüğe giren Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK) 398'inci maddesi, anonim şirketlerin denetlenmesine ilişkin esasları belirlenmiş ve 397'nci maddesi ise denetime tabi olacak şirketlerin belirlenmesi yetkisini Bakanlar Kurulu'na vermiştir. OYAK Genel Merkezi Yönetimi ve grup şirketleri Kurum politikası gereğince her halükarda bağımsız denetime tabi tutulmaktadır.⁵⁰ Kanun'un yürürlüğe girmesi ile Kanun öncesinde Kurum yönetim politikası gereğince yapılan bağımsız denetim faaliyeti yasal zorunluluk haline gelmiştir.

TTK gereğince, kurumsal yönetim ilkeleri benimsenmiş, şirketlere şeffaflığın sağlanması amacıyla kamuyu aydınlatma ve bilgilendirme yükümlülüğü getirilmiştir. Şirket yönetim kurullarına ilave sorumluluklar getirilmiş, muhasebe kayıt ve düzenleri ile bağımsız denetim konusunda yeni zorunluluklar ihdas edilmiştir. Örneğin şirketlerin 01 Ekim 2013 tarihine kadar internet sitesi açma ve internet sitesinin belli bir bölümünü bilgi toplumu hizmetlerine özgüleme zorunluluğu getirilmiştir. OYAK bu tarihten önce resmi bir internet sitesi kurarak Kurum'la ilgili birçok bilgiyi söz konusu siteden açıklamaktadır. Bahse konu internet sitesi ile Kurum, üyeleri ile doğrudan iletişim kurmakta ve üyelerin birçok talebini anlık (on-line) olarak site vasıtasıyla almakta ve kamuoyunu site vasıtasıyla bilgilendirmektedir.

OYAK 2003 yılından itibaren Avrupa Mesleki Emeklilik Fonları Federasyonuna üye olmuştur. 2005 yılından itibaren, Moody's ve Standard & Poor's tarafından derecelendirilmektedir. Temmuz 2006'da Moody's, OYAK'ın derecelendirme notunu Ba2 olarak değerlendirmiştir Standard & Poor's Nisan 2010'da OYAK'ın uzun vadeli yabancı para cinsi birimi cinsinden ve yerel para birimi cinsinden derecelendirme notlarını BB+'ya yükseltmiştir. Durağan olarak gösterilen görünümünü ise 05 Ekim 2010 tarihinde olumluya çevirmiştir. S&P, 05 Nisan 2011 tarihinde yayımladığı analiz raporunda OYAK'ı, Avrupa ve Ortadoğu bölgesinde faaliyet gösteren en güçlü 14 yatırım/holding kuruluşu içerisinde göstermiştir. Yine S&P'un 05 Ekim 2010 tarihli makalesine göre OYAK, 20 ayrı ülkede faaliyet gösteren ve içerisinde çoğunlukla çok uluslu şirketlerin bulunduğu ülke derecesinin üzerinde dereceye sahip 48 şirket arasında yer almıştır. OYAK, IPE (Investment & Pensions Europe) Dergisi'nin Ekim

⁵⁰ 2012 yılı OYAK Aktüeryal Raporu, s.:92.

2011 sayısında yer alan “Top 1000 Global Institutional Investors” (Küresel En Büyük 1000 Kurumsal Yatırımcı) sıralamasında 443’üncü sırada yer almıştır. “Top 1000 European Pension Funds” (Avrupa’nın En Büyük 1000 Emeklilik Fonu) sıralamasında ise 152’nci sırada yer almıştır.

OYAK uluslararası kredi derecelendirme kuruluşları tarafından değerlendirme sürecine girmeyi kabul etmek suretiyle yasal denetim sistemlerine ilave olarak tarafsız çok uluslu yapılar vasıtasıyla denetlenmeyi de kabul etmiştir. Böylelikle kurumsal yapısı itibarıyla uluslararası finans çevrelerindeki kredibilitesini de artırmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda, Kurum uluslararası bağımsız bir denetim kurumu olan Deloitte firması tarafından da denetlenmekte ve bahse konu kurumun OYAK’a ilişkin değerlendirmeleri OYAK Denetim Kurulu tarafından Yönetim Kurulu ve Genel Kurul üyelerine rapor olarak sunulmaktadır. OYAK diğer taraftan ülke içerisindeki bağımsız denetim firmalarına Kurum kayıtlarını inceletmekte, bağımsız denetim kurumlarının raporlarıyla güçlü ve zayıf yanlarını görerek gidermeye ilişkin tedbirler almaya çalışmaktadır. Bağımsız denetim firmalarının denetim sonuçları ilk etapta OYAK Denetleme Kurulu ile müteakiben Temsilciler ve Genel Kurul üyelerine de yazılı olarak sunulmaktadır.

Kurum, gerek bağımsız kredi derecelendirme kuruluşları ve gerekse de ulusal ve uluslararası denetim kuruluşlarının raporlarını, üyeleri ve ülke kamuoyu ile paylaşmakta, böylelikle şeffaf ve hesap verebilir bir yapıda olduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır. Kurum’un yasal yönetim ve denetim organları olan Denetleme Kurulu, Genel Kurul ve Temsilciler Kurulu tarafından yapılan denetim faaliyetleri söz konusu yapıların yasal görevlerinin tanımlandığı bölümde ayrıntılı olarak incelendiği için bu bölümde tartışılmayacaktır. Ancak şunu belirtmekte fayda vardır ki, Kurum’un kuruluş Kanunu’nun yazıldığı süreçte Kurum yönetim mekanizmalarının etkin bir yapıya sahip olması amaçlanmıştır. Bunda Kurum’un kuruluşunda görev alan ve Kanun’u kaleme alanların diğer ülke uygulamalarından etkilenmeleri ve ülkede kurulmuş benzer yapıların başarısızlıklarından alınan derslerin etkin olduğu değerlendirilmektedir.

Diğer yandan Kurum yukarıda sayılan şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarına rağmen hâlen kamuoyunda faaliyetleri yeterince açık bir şekilde tespit edilmeyen bir yapı olarak eleştiriler almaktadır (Akça, 2010). Özellikle Kurum ile TSK arasındaki ilişki ve bu ilişkinin boyutu konusunda kamuoyunda şüpheleri olan bir kesim bulunmaktadır. Kurum’un yukarıda belirtilen şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarını daha etkin olarak kullanmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Daha şeffaf bir sistemin ortaya konulmasının hem kamuoyu hem de üyeler nezdinde kuruma olan güvenin artmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

OYAK örneğinin daha ayrıntılı olarak incelenmesi için benzer yerel ve uluslararası mesleki emeklilik fonları ile kıyaslanmasının örnek olayın yapısının anlaşılmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu maksatla, çalışmanın bundan sonraki bölümünde dünyada ve ülkemizdeki OYAK benzeri yapılar incelenmeye çalışılacaktır.

3.7. OYAK BENZERİ DİĞER BAZI YAPILARA BAKIŞ

OYAK benzeri emeklilik sistemlerinin tartışılmasından önce yazında da genel kabul gören haliyle emeklilik sistemlerine yönelik sınıflandırmanın tartışılmasında fayda olduğu değerlendirilmektedir. Ülkelerin resmi emeklilik kuruluşları tarafından oluşturulan birinci basamak emeklilik sistemleri, genellikle meslek örgütlerince oluşturulan ikincil (mesleki) emeklilik yapılarıyla desteklenmektedir. Son olarak özel (bireysel) emeklilik fonları ile sistem tamamlanmaktadır.

3.7.1. Emeklilik Sistemleri

Sosyal güvenlik ve emeklilik sistemleri kişilerin istekleri dışında meydana gelen ve mal varlıkları, düzenli gelirleri veya çalışma güçlerinde kayıplara yol açan kendilerinin ve bakmakla yükümlü oldukları aile bireylerinin yaşamlarının devamını imkânsız hale getiren tehlikelerin zararlarını telafi etmek maksadıyla tedbir alan yapılardır. Modern toplum olmanın en önemli göstergesi, gelişmiş sosyal güvenlik sistemlerine sahip olmak ve vatandaşların yaşamları boyunca belli miktarda yapmış oldukları prim ödemeleri sonunda yaşam standartlarını önemli derecede etkileyecek bir olayın başlarına gelmesi durumunda (risk) veya belli bir yaşa ulaşmaları nedeniyle artık çalışmadıkları dönemde (yaşlılık) yaşamlarını sürdürebilmelerine olanak sağlamaktadır.

Sosyal güvenlik uygulamalarının günümüz uygulamalarına benzer ilk örneği 1670 yılında İngiltere’de kraliyet donanma subayları için teşkil edilen emeklilik fonudur. Öncelikle İngiliz sömürgelerinde görev yapan subaylar için teşkil edilen bu emeklilik fonu zamanla yine sömürgelerde görev yapan diğer memur ve kişiler ile aileleri için teşkil edilen muhtelif sandık ve kuruluşlarla genişletilmiştir (Petriçli vd., 2015: 135). Daha modern anlamdaki sosyal sigorta uygulamaları ise 1880 yılında Almanya’da işçi ve işveren primleri yanında devlet katkısı ile karşılanan bir sosyal sigorta sisteminin oluşturulması ile sağlanmıştır. Almanya ile başlayan bu emeklilik sistemi uygulamaları Avusturya (1887), Macaristan (1891), Norveç ve Fransa (1894), Finlandiya (1895), İtalya (1898), İspanya (1900), Hollanda (1901) ve Belçika (1903) gibi birçok Avrupa ülkesinde de uygulamaya konulmuştur (Dilik, 1991).

Ülkelerin sosyal güvenlik sistemleri kendi sosyal ve ekonomik durumlarına göre farklılıklar göstermektedir. Genel anlamda ülkeler üç kademeli sosyal güvenlik kademelerine sahiptir. Birinci kademedede devlet tarafından genel esasları belirlenen ve tüm çalışanların zorunlu olarak tabi oldukları emeklilik, sağlık ve sakatlık durumlarında bireylere sosyal haklar tanıyan yapıdır. İkinci kademedede belli bir mesleğin icrası veya belli bir işyerinde çalışmak nedeniyle oluşturulan tamamlayıcı emeklilik sistemleri mevcuttur. Bu yapılara üye olmak söz konusu mesleğe tabi olmak veya anılan işyerinde çalışmak nedeniyle zorunlu olabilmektedir. Üçüncü kademe emeklilik sistemleri ise özel şirketler tarafından yürütülen ve genellikle isteğe bağlı olarak katılım sağlanan emeklilik veya sigorta sistemleridir.

3.7.1.1. Birinci Basamak Emeklilik Sistemleri

Devlet tarafından sağlanmaktadır ve sosyal güvenlik sisteminin temelini oluşturmaktadır. Düzenlemeleri yasal mevzuatla yapılır. Çalışanların maaşlarından veya ücretlerinden yapılan aylık prim ödemeleriyle (sağlık ve emeklilik maaşı primleri) kaynağı oluşur. Belli bir süre prim ödeme ve belli bir yaşa ulaşma şartına bağlı olarak emeklilik dönemi maaş ödemesi, maluliyet ve ölüm yardımları, yaşam boyu sağlık ödemesi gibi hakları sağlar.

Kamu emeklilik programları olarak da adlandırılan birinci basamak emeklilik sistemlerinde emeklilik döneminde sağlanacak faydalar önceden belli olduğu için bu sistemler tanımlanmış fayda esasına dayanmaktadır. “Katılımın zorunlu olduğu söz konusu programların öncelikli amacı, emeklilik döneminde asgari bir gelir güvencesi sunarak yoksulluğu önleme ve gelirin kuşaklar arası yeniden dağılımını sağlamaktadır” (Alper vd., 2015: 12). Prim toplanma esasları, primlerin nasıl toplanacağı ve değerlendirileceği, rizikonun gerçekleşmesi durumunda yapılacak ödeme ve dağıtım esasları devletin kontrolü altındadır. Zorunlu sigortacılık ilkesine dayanmaktadır ve finansmanında vergileme ilkesi ağırlık taşımaktadır.

3.7.1.2. İkinci Basamak Emeklilik Sistemleri

Birinci basamak sistemlerin eksikliğini tamamlamak maksadıyla; çalışanın, işyerinin ve bazı durumlarda devletlerin katkısıyla oluşturulan mesleki dayanışma veya emeklilik yapılarıdır. Ükelere ve kültürlere göre farklılık göstermekle birlikte gelişmiş birçok ülkede örnekleri bulunan yapılardır. Amacı birinci basamak emeklilik sistemlerini desteklemek, bu sistemlerin eksiklerini tamamlamaya çalışmaktır. Genellikle fonlama sistemi ile çalışmaktadır. Çalışanlara ilave olarak işverenlerce de finanse edilebilirler. Katkı esaslı veya fayda esaslı olarak çalışan sistemler olabilirler. Hem sigorta hem de

tasarruf fonksiyonlarını yerine getirebilirler.

Meslek esasına dayalı olarak emeklilik döneminde ek bir gelir güvencesi sağlama işlevine sahip olan tamamlayıcı emeklilik fonlarıdır. Söz konusu programlar, “gelirin zamanlar arası transferine olanak sağlayarak yaşlılık döneminde ek gelir sağlayıp tüketimi destekleme; mesleki emeklilik fonlarının sermaye piyasalarını geliştirmesi ve mesleki dayanışmanın sağlanması gibi işlevlere sahiptir” (Gökbayrak, 2010; aktaran Alper vd., 2015: 14).

OYAK, kuruluşu, işleyişi ve faaliyetleri bakımından ikinci kademe emeklilik sistemi olarak görülmektedir. İkinci kademe emeklilik sistemleri gelişmiş ülkelerde daha yaygındır. Örneğin, Hollanda’da nüfusun %76’sı, İngiltere’de %66’sı ve ABD’de %47,5’i mesleki veya işyeri emeklilik sistemine dâhildir.⁵¹ OECD verilerine göre OYAK ve Amele Birliği Türkiye’de zorunluluk esasına göre faaliyet gösteren mesleki / işyeri emeklilik fonlarına örnek yapılardır.⁵² Benzer şekilde Dünya Bankası raporlarında OYAK; silahlı kuvvetler personeline yönelik ikinci basamak emeklilik fonu olarak gösterilmiş ve “OYAK’ın çalışmalarını aktüeryal gereklilikler ve basiretli tacir kuralları çerçevesinde yürüttüğü” ifade edilmiştir.⁵³

Watson ve Towers⁵⁴ tarafından 12 ülke verileri kapsamında hazırlanan ikinci basamak emeklilik sistemleri kıyaslama raporuna göre; İsviçre, İtalya, Norveç ve Avusturya’da işverenlerin çalışanları için ikinci basamak emeklilik sistemi oluşturması zorunludur. Hollanda, İsveç ve Fransa’da, zorunluluk toplu iş sözleşmeleri gereğidir. Kanada, Almanya, İspanya ve ABD için işverenin isteğine bırakılmıştır. Bu ülkelerden Avusturya, Fransa, Almanya, İtalya, Norveç, İsveç ve İsviçre’de eğer işyerinde ikinci basamak emeklilik sistemi var ise çalışanlar için buna üyelik zorunludur.

Aynı rapora göre; Portekiz (Caixa Geral de Aposentações-CGA), İspanya (Plan de Pensiones de la Administracion del Estado-AGE), Hollanda (ABP Pensioenreglement) ve Almanya (Beamtenversorgung)’da silahlı kuvvetler personeli için ölüm ve maluliyet yardımı ve varislere yönelik yardımları içeren ikinci kademe sistemler mevcuttur. Askeri emeklilik planlarına katılım genellikle zorunludur. Devletin emeklilik planı kapsamında katkı payı ödemesi zorunlu iken, devletin ödediği katkı payına ilave olarak İspanya ve İngiltere’de askeri personelin kendisi isteğe bağlı olarak

⁵¹ Sosyal Güvenlik Kurumu 39 sayılı Aylık Bülteni, Ocak-Şubat 2011.

⁵² The OECD Private Pensions Outlook, 2008.

⁵³ Dünya Bankasının “Non-bank Financial Institutions and Capital Markets in Turkey isimli rapor verisi olup çalışmamıza OYAK 2012 yılı aktüeryal raporundan alınmıştır.

⁵⁴ OYAK Benchmark Report, Towers and Watson, 13 Aralık 2011.

katkı payı ödemesi yapmakta, Almanya ve ABD’de ise askeri personelden katkı payı alınmamaktadır. OYAK sisteminde ise sadece personel katkı payı yatırmakta devletin herhangi bir katkı payı ödemesi bulunmamaktadır (1961 yılında OYAK’ın kuruluşu döneminde TSK personeli maaşlarında üye katkı payları oranında bir iyileştirme yapılmıştır). Bu örnekler dışındaki diğer ülke sistemlerinde ise genellikle devlet ve personel katkı payına belli oranlarda katılmaktadır.

3.7.1.3. Üçüncü Basamak Emeklilik Sistemleri

Tamamen gönüllülük esaslı olarak, çalışan kişilerin yapmış olduğu ödeme primlerine göre teşkil edilen ve devlet tarafından teşvik maksatlı olarak desteklenen ancak tamamen özel sektör tarafından işletilen emeklilik ve sigorta sistemleridir. Hayat sigortası veya bireysel emeklilik gibi isimlerle anılmaktadırlar. Belli bir süre (genellikle en az on yıl) prim ödemesine bağlı olarak gerçekleşir. Kişilere çalışma hayatları boyunca düzenli olarak tasarruf yapma olanağı sağlayarak bahse konu tasarrufların yatırıma yönlendirmeleri sağlanmaktadır. Ülkemizde “hayat sigortası” adı altında uzun yıllardır faaliyet gösteren yapılar ile 2003 yılından itibaren faaliyet göstermeye başlayan “bireysel emeklilik” sistemleri üçüncü kademe emeklilik sistemlerine örnektir.

Bireylerin tasarruflarını emeklilik dönemlerinde de değerlendirmek amaçlı olarak ortaya çıkan tamamlayıcı emeklilik fonlarıdır. Fon biriktirim yöntemi çerçevesinde işleyen programlar, tanımlanmış katkı esaslı olarak ortaya çıkan tamamlayıcı emeklilik programlarıdır. Fon biriktirim yöntemi çerçevesinde işleyen programlar, tanımlanmış katkı esaslı olarak ortaya çıkmakta ve bireylerin tasarruf tercihlerini ifade edebilmesine olanak sağlamaktadır (Gökbayrak, 2010; aktaran Alper vd., 2015: 17).

Birinci basamak sistemlerinin yüklerinin azaltılması maksadıyla ikinci ve üçüncü kademe sistemlere öncelikle vergi muafiyeti olmak üzere çeşitli teşvikler yapılmaktadır. Örneğin, Avrupa Birliği ülkelerinde bireylere emeklilik dönemlerinde sürdürülebilir, erişilebilir ve yeterli seviyede emeklilik yardımı sunulmasına önem verilmektedir. Avrupa Konseyi tarafından emeklilik fonlarına ilişkin yayımlanan raporlarda üye ülkelerdeki emeklilik yaşının artırılması, insanların kendilerine ek gelir sağlayacak “tamamlayıcı” nitelikte mesleki / işyeri emeklilik sistemlerine katılımlarını teşvik edecek yasal düzenlemelerin yapılması tavsiye edilmektedir.

Yukarıda ayrıntıları verilen emeklilik sistemleri, genel olarak değerlendirildiğinde sistemler arasında belli farklılıklar bulunmaktadır. Buna göre, birinci kademe emeklilik sistemleri kamu tarafından yönetilirken, tamamlayıcı emeklilik sistemleri emeklilik şirketleri veya finans kuruluşlarınca yönetilmektedir. Kamu emeklilik programları,

bugünün aktif sigortalıların bugünün pasif sigortalılarının harcamalarını karşıladığı dağıtım yöntemine göre finanse edilirken; tamamlayıcı özel emeklilik programları ağırlıklı bir biçimde fon biriktirim yönetimine göre (her kuşağın kendi sosyal güvenliğini kendisinin karşılaması esası) finanse edilmektedir (Alper vd., 2015: 19).

Birinci kademe sistemlere katılım zorunlu iken ikinci kademe emeklilik sistemlerine katılım bazı ülkelerde zorunlu bazılarında ise gönüllüdür. Üçüncü kademe emeklilik sistemlerine katılım ise gönüllük esasına dayalı sistemlerdir. Birinci kademe emeklilik sistemleri kamu tarafından yönetilirken, ikinci ve üçüncü kademeler genellikle bu maksatla kurulmuş şirketlerce yapılmaktadır. Kuruluş esasları birinci kademedede kanun ile ikinci kademedede kanun ve yönergelerle yapılırken, üçüncü kademe emeklilik sistemleri kamunun verdiği yetkiye dayanılarak kişi ile şirketler arasında yapılan sözleşmelerle yapılmaktadır. Emeklilik sistemlerine ilişkin sıralanan özellikler aşağıda özet bir tablo olarak belirtilmiştir.

Tablo-11: Emeklilik Sistemleri Özet Tablosu

Kademe	Katılım	Yönetim	Devlet Desteği	Düzenleme	Amaç
1'inci	Zorunlu	Devlet	Tamamında	Kanun	Emeklilik, malullük ve sağlık
2'nci	Zorunlu / Gönüllü	Meslek Kurumu	Çoğunlukla	Kanun / Yönerge	Birinci kademe eksikliğini tamamlamak, ölüm ve maluliyet yardımı.
3'üncü	Gönüllü	Özel Şirket	Çoğunlukla	Sözleşme	Bireysel yaşam standardını sürdürmek

3.7.2. Türkiye’de Mesleki Emeklilik Kurumlarının Tarihsel Gelişimi

Tarihsel süreçte incelendiğinde; Osmanlı İmparatorluğu’nun ilk dönemlerinde sosyal güvenlik kavramı geniş aile yapısı ve toplumsal dayanışma ile oluşturulan yardım mekanizmaları ile gerçekleştirildiği görülmektedir. “13’üncü yüzyıldan itibaren ahilik (esnaf, zanaatkar, çiftçi vb. gibi çalışma kolları.), gedik (belli kişilere verilen hak ve imtiyazlar) ve lonca (belli iş kolunda çalışanları usta, kalfa ve çırakları içine alan dernek) teşkilatı adı altında ortaya çıkan yapılanmalar, 18’inci yüzyıla kadar etkisini hissettirmiş, bu dönemden sonra ise daha kurumsal yapılar ortaya çıkmıştır” (Petriçli vd., 2015: 12). Yeniçeri askerleri için emeklilik (tekaütlük) düzenlemeleri hazine den ödenen tekaüt maaşı veya yeniçeriler tarafından teşkil edilen ve ulufelerin bir kısmının biriktirilmesiyle oluşan ve “orta” adı verilen yardımlaşma sandıkları kurulmuştur.

Klasik ordu sisteminin terk edilerek yeniden yapılanma sürecine girilmesi ile birlikte, Osmanlı askeri teşkilatı için emeklilik hakkı ve emekli maaşı uygulaması sistemlerine geçilmiştir. “Tanzimat döneminde devlet mekanizmasında ve bürokrasisinde önemli yer tutan askeri ve mülki personelin emekliliklerinde, bakmakla yükümlü oldukları kişilerle birlikte, ekonomik bakımdan sıkıntıya düşmeden yaşayabilmelerinin sağlanması yönünde çeşitli tedbirler getirilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda da finansmanı devlet / hazine ve ilgilinin katkıları ile sağlanan emeklilik (tekaüt) sandıkları kurulmuştur” (Petriçli vd., 2015: 14). İmparatorluğun son dönemlerinden itibaren OYAK benzeri sosyal güvenlik sistemleri teşkil edilmeye çalışılmıştır. İlk defa 1866 yılında Askeri Tekaüt Kanunu ile bir askeri emeklilik sandığı kurulmuş, bunu 1881’de mülki memurlar ve bunların bağımlılarına bağlı olarak kurulan tekaüt sandığı takip etmiştir. Bu dönemi takip eden yıllarda kara askerleri için ayrı bir sandık kurulmuş (Asakir-i Beriyye Teaküt Sandığı) zamanla diğer kuvvetler için (Bahriye, tophane ve jandarma) ayrı ayrı sandıklar teşkil edilmiştir. 1886 tarihinde ise tüm bu sandıklar “Umum Askeri Tekaüt Sandığı” altında birleştirilmiştir.

Aynı dönemde askeri ve mülki personelin dışında kalan diğer çalışanlar için de emeklilik ve sosyal yardım düzenlemeleri yapılmıştır. 1890 İdare-i Mahsusa Tekaüt Nizamnamesi, 1907 Babıâli Teshilat Sandığı Nizamnamesi, 1909 Tersane-i Amiriye Mensup İşçi ve Sairenin Tekaütleri Hakkında Nizamname, 1910 Hicaz Demiryolu Memur ve Müsdahdemlerine Yardım Nizamnamesi, 1914 Polis ile Polis İdare Memurları Tasarruf Sandığı Nizamnamesi ve 1917 Şirket-i Hayriye Tekaüt Sandığı gibi düzenlemeler ile ilgili kuruluşlarda çalışanlara emeklilik, maluliyet, kaza gibi durumlarda yardım edilebilmesine yönelik çalışanların maaşlarından kesinti yapılmasına dayanan uygulamalar getirilmiştir (Petriçli vd., 2015: 14). Bu sandıkların genel gelir kaynaklarını üyelerinin maaşlarından genel anlamda %5’lik bir kesinti yapılması (Bazı sandıklarda kesinti oranı %2’ye kadar inerken bazılarında %10’a kadar yükselmiştir), kesintilerin genellikle finansal yatırım araçlarıyla değerlendirilmesi ve hazineden belli oranda katkı alınması esasına dayanmaktadır.

Daha sonraları, askeri personelin emeklilik ve maluliyet yardımlarının belirlenmesini teşkil amacıyla kurulan sandıklar, 12 Nisan 1911 tarihli Askeri İkraz Sandığı Komisyonu Nizamnamesi ile yeniden düzenlenmiştir. Cumhuriyetin ilk dönemlerinde de yürürlükte olan söz konusu Sandık, OYAK kuruluş Kanunu’nun yürürlüğe girdiği 1961 tarihine kadar faaliyetini sürdürmüştür. Kanun’un geçici 1’inci maddesiyle Sandık mevcut tüm alacak ve borçlarıyla OYAK’a devrolunmuştur.

Yasa'nın görüşmeleri esnasında o dönemde mevcut olan kuvvet yardım sandıklarının da yeni teşkil edilecek Kurum'a dâhil edilip edilmeyeceği tartışılmıştır. Ancak yasa görüşmeleri esnasında batık durumda bulunan Deniz Kuvvetleri Sandığı, tasfiye halinde bulunan Kara Kuvvetleri Sandığı ve bu iki sandık kadar kötü durumda olmamakla birlikte sıkıntılar yaşayan Hava Kuvvetleri Sandığı'nın kötü yönetim nedeniyle bu durumda olduklarından bahisle Kurum ile ilişkilendirilmemişlerdir. Ancak Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerinde hazineden verilen 50 000 altın ile teşkil edilen MSB Borç Verme Sandığı'nın, OYAK'ın nüvesini (çekirdeğini) teşkil etmesi uygun bulunmuştur.

OYAK'ın kuruluşu ile birlikte askeri personel için kurulan emeklilik fonları tek bir çatı altında birleştirilmiştir. Takip eden yıllarda TSK Dayanışma Vakfı, Kartal Vakfı, Jandarma Asayiş Vakfı gibi isimlerle TSK genelini veya kuvvet komutanlıklarını kapsayan yardımlaşma vakıfları teşkil edilmiştir. Ancak OYAK'tan farklı olarak bahse konu vakıflar kendi özel kanunlarına sahip değildir. Vakıflara gönüllük esasına göre üye olan personele ölüm, yaralanma, doğal afet veya göreve yönelik hukuki sorunlar gibi risklerin meydana gelmesi durumunda belirlenen oranlarda yardım yapılmaktadır. Vakıfların Yönetim Kurulları ve Müteveli heyetleri vakıf tüzükleri veya senetlerinde belirtilmektedir. Bahse konu yönetim mekanizmaları üst düzey askeri personelden (Gnkur.Bşk.lığı ve kuvvet Per.Bşk.ları, Mly.D.Bşk., Sağ.D.Bşk. gibi) oluşmaktadır. Söz konusu yapılar da OYAK yönetimine benzer yönetim ve denetim mekanizmalarına sahiptir. Ancak, bu vakıfların çalışma esasları ve kuruluş süreçlerinin, bu çalışmada incelenen mesleki emeklilik fonu sisteminden farklılıklar içermesi nedeniyle bu yapılara ilişkin daha ayrıntılı inceleme yapılmayacaktır.

3.7.3. Türkiye'deki OYAK Benzeri Mesleki Emeklilik Kurumları

Türkiye'de OYAK'ın kuruluş maksadına benzer maksatlarla sivil kurum çalışanları için de çeşitli sandıklar kurulmuştur. 1921 yılında Amele Birliği Biriktirme ve Yardımlaşma Sandığı, 1941 yılında ise Posta, Telgraf ve Telefon Umum Müdürlüğü Biriktirme ve Yardım Sandığı kurulmuştur. Yine 1943 yılında İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı (İLKSAN), 1951 yılında Polis Bakım ve Yardım Sandığı (POLSAN), 1970'li yılların başında Memur Yardımlaşma Kurumu (MEYAK) ve 2005 yılında Demiryolları Çalışanları Yardımlaşma ve Dayanışma Sandığı faaliyete geçmiştir. Ayrıca İşçi Yardımlaşma Kurumu (İYAK), Türkiye Öğretmenler Yardımlaşma Kurumu (TÖYAK) ve Adalet Çalışanları Yardımlaşma Kurumu (ADYAK) gibi ikincil emeklilik kuruluşlarının oluşturulmasına yönelik çalışmalar yapılmış ancak kurulmaları başırlanamamıştır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde ülkemizde kurulan veya

kurulmaya çalışılsa da başarılı olamayan OYAK benzeri yapılar incelenecektir.

3.7.3.1. Amele Birliği Biriktirme ve Yardımlaşma Sandığı

Cumhuriyet döneminin ilk sosyal sigorta kuruluşu niteliğindeki Amele Birliği, Kurtuluş Savaşı sırasında Zonguldak Ereğlisi havzasında çalışanların ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla 23 Temmuz 1923 tarihli ve 151 sayılı Kanun ile teşkil edilmiştir (Petriçli vd., 2015: 20). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bağlı, yönetim, işleyiş ve denetimi kendi yönetmeliğine göre yapılan, idari ve mali açıdan özerk tüzel kişiliğe sahip bir sosyal güvenlik kuruluşu olarak faaliyet göstermektedir.

Türkiye Taşkömürü Genel Müdürlüğü, Karaelmas Elektrik Dağıtım A.Ş., Çatalağzı İşletme Müdürlüğü ve Türkiye Elektrik Üretim-İletim A.Ş. Kuzey-Batı Anadolu Şebeke İşletme Grup Müdürlüğü'nün Zonguldak ve Ereğli Kömür Havzasında çalışan işçilere *ilave sosyal güvenlik yardımı* yapma amacı taşımaktadır. Amele Birliği, kapsamında bulunan personele geçici iş göremezlik yardımı, tedavi yardımları, öğrenim, cenaze, defin, iş kazası yardımları ile ikraz yardımları yapmaktadır. Prim oranı %3 olup, zorunlu üyeler için yarısı işveren yarısı da işçi tarafından, gönüllü üyeler için ise tamamı işçi tarafından ödenmektedir. Sandık üyesi işçiler aynı zamanda 506 sayılı Kanuna tabi olduklarından, geçici iş göremezlik ödeneğini SSK'dan talep etmektedir. Ancak, yasada öngörülen koşullar mevcut bulunmadığı için edimleri elde edemeyen sigortalıların açıkları sandık tarafından telafi edilmektedir. 506 sayılı Kanun kapsamına girmeyen büyükanne, kardeş gibi bazı sigortalı yakınlarına sandık tarafından sağlık hizmeti sunulmaktadır.⁵⁵

Ameleler Birliği kuruluş amacı, yapısı, işleyişi, yönetimi vb. özellikleri ile Türkiye'de OYAK benzeri yapılar içerisinde en yakın özellikli mesleki yardımlaşma kurumudur. Kendi yönetim, denetim ve danışma kurulları ile işçi temsilcilerinin yer aldığı şubeler ile yönetim faaliyetlerini sürdürmektedir.⁵⁶ Amele Birliği'nin 2013 yılı

⁵⁵ Bilgilerin bir kısmı Ameleler Birliği'nin resmi internet adresi olan <http://www.amelebirligi.gov.tr> adresinden 09 Mart 2015 tarihinde alınmıştır.

⁵⁶ 1848 yılında işletilmeye başlayan Zonguldak kömür madenlerinde çalışan işçilerin özellikle kaza veya meslek hastalığı nedeniyle yaralanma veya vefatları durumunda kendileri ve ailelerine destek olunması amacıyla, Cumhuriyetin kurulmasından önce, TBMM Başkanı Mustafa Kemal Atatürk tarafından Amele Kanunu çıkarılması konusu Meclis gündemine getirilmiştir. 23 Temmuz 1923 tarihinde çıkarılan "Havza-i Fahmiyye Amele Kanunu" ile işçilere ve çalışma yaşamına yenilikler getirilmiştir. Kanunun 4'ncü maddesi gereğince bölgedeki her işletmede "İhtiyat ve Teavün Sandığı" kurulması hükme bağlanmıştır. 22 Temmuz 1923 tarihli Bakanlar Kurulu tarafından onaylanan Amele Birliği Talimatnamesi ile Türkiye'nin ilk sosyal yardım kuruluşu kurulmuştur.

TTK'da çalışan işçiler ile TEAŞ Çatalağzı -B- Termik Santralında çalışan işçiler Sandığının zorunlu üyesidir. Yaklaşık üye sayısı 20.000'dir. 17 Kasım 1974 tarihli Cumhurbaşkanlığı Teskeresi ile Sosyal

itibariyle merkez ve şubeler olmak üzere toplam 9904 üyesi vardır. İsteğe bağlı üye sayısı ise 221'dir. Sandığın 2012 yılı toplam geliri 17,9 milyon TL, sosyal yardımları 9,3 milyon TL ve yönetim giderleri ise 2,4 milyon TL civarındadır (Alper vd., 2015: 20).

Görüldüğü üzere OYAK'a benzer özellikler taşımakla birlikte Amele Birliği büyüklüğü itibariyle OYAK'a göre daha sınırlı seviyede kalmaktadır. Ayrıca Kurum üyelerinin sayı itibariyle de nispeten sınırlı sayıdaki işçiye kapsamı, istenilen büyüklüğe ulaşmasına engel olmuştur. Bununla birlikte kendi özel yönetim yapısına sahip, Cumhuriyet döneminde kurulan ilk sandık olan ve halen yaşamını sürdüren sandık, benzer mesleki emeklilik fonlarına örnek oluşturmuştur.

3.7.3.2. Polis Bakım ve Yardım Sandığı (POLSAN)

Kuruluşu en eskiye giden kamu personeline yönelik tamamlayıcı sosyal güvenlik kurumlarından birisidir. Osmanlı'da her kamu çalışan grubunun kendisi için ayrı bir sandık oluşturma geleneği güvenlik güçleri için de geçerli olmuş ve 1913 tarihli Polis ile Polis İdare Memurları Tasarruf Sandığı Nizamnamesi ile polisler için bir sandık oluşturulmuştur (Alper vd., 2015: 21). 4 Haziran 1937 tarih ve 3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu'nun 90'ıncı maddesinde yer alan açık hüküm uyarınca, Bakanlar Kurulu'nun 07 Ağustos 1951 tarihli tüzüğü ile yürürlüğe girmiş ve önceki sandığa son verilmiştir. Bahse konu tüzük 2 Temmuz 1998 tarihli başka bir tüzük ile değiştirilmiş ve 1 Ocak 1999 tarihinde yeni tüzük yürürlüğe girmiştir. Sandık, hükmü şahsiyete haiz olup, ortaklarının hizmetleri esnasında ve emekliliklerinde, nizamnamesinde tespit edilen hususlarla birlikte, idare binaları, talebe yurtları, dinlenme kampları ve ortaklarının mesken ihtiyaçlarını karşılamak üzere gayrimenkullerle tasarruf edebilir. Sandığın mevcut ve alacakları devlet mallarına ait hak ve rüçhanlığını haizdir. Merkezi Ankara'da olan sandığa, Emniyet Genel Müdürlüğü kadrosuna dâhil maaşlı ve ücretli memurları üye olabilir. Aidatlar üye maaşlarının %5'ine denk gelmektedir ancak %10'a kadar çıkarılabilir (Petriçli vd., 2015: 21).

OYAK kuruluş yapısına benzer şekilde yasa ile kurulmuş olan POLSAN, üyelerine hem faal görevleri esnasında hem de emekliliklerinde belli sosyal yardımlar sağlayan bir mesleki emeklilik fonudur. OYAK'tan farklı olarak üyeliğe giriş ve çıkış daha kolaydır. Aslında kanunla kurulan diğer sandıklardan farklı olarak POLSAN'a üyelik isteğe bağlıdır. Yine OYAK yapısına benzer şekilde üyelerine borç verme hizmetlerini yerine getirmektedirler. 2010 yılı sonu itibariyle sandık üye sayısı 95 065

Güvenlik Bakanlığı'na bağlı bir birim haline gelmiş, 14 Aralık 1983 tarihinde ise Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bağlı kuruluşu olarak faaliyetini sürdürmeye devam etmiştir.

kişidir. Üye sayısı 2006 yılında bu rakamdan daha fazla (109 354) olmasına rağmen zamanla azalmıştır. Bunda son yıllarda kendi isteği ile sandıktan ayrılan üye sayısındaki artış etkili olmuştur (Alper vd., 2015: 21). Bununla birlikte Sandık, yapmış olduğu çeşitli faaliyetlerde son yıllarda üye sayısını artırmak ve mevcut üyelerine sağladığı yardım miktarlarını artırmak gayretindedir.

3.7.3.3. *İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Yardım Sandığı (İLKSAN)*

13 Ocak 1943 tarih ve 4357 sayılı Hususi İdarelerden Maaş Alan İlkokul Öğretmenlerinin Kadrolarına, Terfi, Taltif ve Cezalandırılmalarına ve Bu Öğretmenler için Teşkil Edilecek Sağlık ve İçtimai Yardım Sandığı ile Yapı Sandığına ve Öğretmenlerin Alacaklarına Dair Kanun'un 11'inci maddesi ile kurulmuş olan İLKSAN, öğretmenlere; ikraz, evlenme yardımı, tabi afet yardımı, maluliyet ve emeklilik yardımları yapmaktadır. Sandığın ana statüsünü belirlemekle görevli ve öğretmen temsilcilerinden oluşan bir Temsilciler Kurulu vardır. Sandığın diğer organları olan Yönetim Kurulu, Denetleme Kurulu ve Genel Müdürlük organlarının görev ve sorumlulukları Milli Eğitim Bakanlığınca çıkarılan sandık ana statüsünde belirlenmiştir (Petriçli vd., 2015: 22).

Sandık statüsü 1985 yılında yazılmış, 1995'de güncellenmiştir. 4357 sayılı Kuruluş Kanunu gereğince ilkokul öğretmenleri, stajyer öğretmenler ve ilkokullarda görev yapan idari personel kuruma üyedirler. Sandığa üyelik zorunlu iken Kamu Görevlileri Hakem Heyeti Kararı gereğince 01 Haziran 2012'den itibaren üyelik gönüllü hale gelmiştir. Sandık MEB'liğine bağlı tüzel bir kişiliğe sahiptir. Sandık gelirleri; üyelerden kesilen aylık aidatlar, bağışlar ve devlet yardımları ile gelirlerin işletilmesinden elde edilenlerden oluşmaktadır. Sandık alacakları devlet alacağı niteliğinde imtiyazlı alacaklardan olup gelirleri vergi, harç ve benzeri kesintilerden muaftır. Aidat miktarı üye emekli sandığı keseneklerinin %10'u oranındadır (Alper vd., 2015: 22).

3.7.3.4. *Devlet Memurları Yardımlaşma Kurumu (MEYAK)*

Devlet memurları için OYAK benzeri bir yapı oluşturulması maksadıyla, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na 31 Temmuz 1970 tarihinde 1327 sayılı Kanun ile eklenen madde ile teşkil edilmiş ve aynı Kanun ile 205 sayılı OYAK Kanunu'na tabi devlet memurlarının bu maddeden muaf tutulacağı hükmü getirilmiştir. MEYAK 12 yıl boyunca kurulamamış olmasına rağmen memurların maaşlarından MEYAK kesintileri devam etmiştir. 12 Şubat 1982 tarihinde yayımlanan 2595 sayılı Kanun ile MEYAK'ın kuruluşuna ilişkin hüküm iptal edilmiş ve memurlardan yapılan kesintiler (maaşların %5'i oranında yapılan kesintiler) hak sahiplerine iade edilmiştir.

Halen faaliyette olmamakla birlikte bütün kamu personelini kapsama alma amacıyla oluşturulan MEYAK; faaliyette olabilseydi Türkiye’de kamu personeline yönelik en geniş tamamlayıcı sosyal güvenlik kurumu olabilecekti. Kanunla oluşturulan ve OYAK örneğinden hareketle düzenlenen bu kurumun hayata geçirilmesi mümkün olsa idi Türkiye bugün tamamlayıcı sosyal güvenlik kurumları hakkında çok farklı şeyler konuşulacaktı. Türkiye’nin en geniş kapsamlı tamamlayıcı sosyal güvenlik kurumu olma potansiyeline sahip olan MEYAK, kanun hükümlerinin hayata geçirilmesini sağlayacak özel Kanunun çıkarılmaması ve kurumsal yapının oluşturulamaması ile yapılan kesintilerin başka alanlarda kullanılması dolayısıyla, karşılığının olmaması üzerine 1982 yılında yürürlükten kaldırılmıştır (Alper vd., 2015: 22).

Kapsam itibarıyla diğer mesleki emeklilik fonlarına göre daha geniş bir kitleyi kapsayan ancak hukuki ve idari sorunlar nedeniyle başlangıç hedefine ulaşamayan MEYAK, bir süre sonra kendisini feshetmiş ve memurlardan zorunlu olarak toplanan nemalar yasal faizleriyle birlikte üyelerine iade edilmiştir.

3.7.3.5. *İşçi Yardımlaşma Kurumu (İYAK)*

İşçilere ek bir sosyal güvenlik sağlamak maksadıyla MEYAK paralelinde bir işçi Yardımlaşma Kurumu kurulması düşünülmüştür. 1961 Anayasası’nın 48’inci maddesine dayanılarak çıkarılmaya çalışılan İYAK Kanunu, 1970 yılında TBMM Genel Kurulu’na getirilmesine ve Türkiye Ticaret ve Sanayi Odaları ile İşveren Sendikaları Federasyonunun olumlu görüşlerine rağmen yasalaşamamıştır. İlerleyen yıllarda muhtelif milletvekillerince teklif yenilenmiş ancak yasalaşma mümkün olmamıştır (Petriçli vd., 2015: 23).

MEYAK örneğine benzer şekilde İYAK da Türkiye mesleki emeklilik fonları arasına başarısız bir örnek olarak dâhil olmuştur. MEYAK gibi İYAK da çok geniş kapsamlı bir örnek olarak yer almak gayesi ile çalışmalarına başlanan ancak TBMM’de gerekli desteği bulamadığı için kurulmadan dağılan bir örnektir. İYAK teşkil edilebilmiş olsaydı, tüm memur ve işçiler için ikincil bir emeklilik sistemi oluşturacak, tüm memur ve işçiler kurulacak bu sandıklar sayesinde geleceklerine daha güvenle bakabileceklerdi. Ancak İYAK’ın da kuruluşu gerçekleştirilememiş ve Kurum kurulmadan dağılmak zorunda kalmıştır.

3.7.3.6. *Merkez Bankası Mensupları Sosyal Yardım Vakfı (MERVAK)*

Merkez Bankası çalışanları için tamamlayıcı emeklilik yardımları sağlanması maksadıyla, 08 Kasım 1984 tarihinde çıkarılan Vakıflar Genel Müdürlüğü ilamı ile

kurulan vakıf statülü bir sosyal yardım sandığıdır. Buraya kadar bahsedilen mesleki emeklilik fonlarından farklı olarak vakıf statüsündeki bir yapıdır. Vakfın amaçları, üyelerine yardım yapmak, konut edinme imkânı sağlamak, çocuklarının eğitimlerine destek olmak ve bu amaçla kurulacak döner sermayenin işletilmesi olarak sıralanmaktadır.

Vakfın yönetim ve denetim kurulları ile genel kurultan oluşan yönetim mekanizmaları mevcuttur. Yönetim mekanizmalarında banka çalışanları ile bankadan emekli olan kişiler de görev yapabilmektedirler. Vakfa girecek üyeler (banka çalışanları) yönetim tarafından belirlenen bir giriş ücreti ödemektedirler. Üye olmalarını müteakip her ay yine belirlenecek oranlarda aidat ödemektedirler. Vakfın gelir kaynakları arasında giriş ve üye aidatları ile birlikte sağlık katkı payları, bağış ve vasiyetler, vakıf müesseselerinin işletilmesinden elde edilen gelirlerden oluşmaktadır.

31 Mart 2014 tarihi itibarıyla vakfın personel sayısı 4 602 kişidir ve bunlar vakfın doğal üyeleridir. Başlangıçtan bugüne kadar vakfın 10 000'in üzerinde üyesi emekli olmuştur. Vakfa Merkez Bankasından 7,6 Milyar TL kaynak aktarıldığı ve emekli olan mensuplarına 2 000 ile 32 000 TL arasında emekli aylığı verildiği iddia edilmektedir (www.internethaber.com, aktaran Alper vd., 2015). Yine aynı kaynaklara göre eski bir başkana verilen emekli ikramiyesi 1,5 Milyon TL civarındadır (www.memurlar.net, 04/03/2014). Bir diğer habere göre de 6 Milyar TL bilanço büyüklüğüne ulaşan MERVAK vakfına 4,8 Milyar TL ceza kesilmiştir.⁵⁷ Bu durum sandığın kamuoyunda tartışmalı bir yapıya bürünmesine neden olmuştur (Alper vd., 2015: 114).

MERVAK her ne kadar bu bölümde ve diğer mesleki emeklilik fonları içerisinde bir örnek olarak verilmiş olsa dahi, aslında onlardan farklı olarak kurulan bir kurumsal yardımlaşma vakfı durumdadır. TSK Dayanışma Vakfı, Hava Kuvvetleri Kartal Vakfı, Jandarma Asayiş Vakfı, TSK Mehmetçik Vakfı gibi örnekler aslında MERVAK'a daha benzer vakıflardır. Ancak MERVAK'ı diğerlerinden ayıran husus, vakfın üyelerine emekliliklerinde bir ikramiye ve emekli maaş ödemesi yapmasıdır. Diğer vakıflar üyelerinin herhangi bir olağan üstü durumla (ölüm, sakat kalma, doğal afet vb.) karşılaşmaları hallerinde sadece bu üyeler veya ailelerine yardımda bulunmakta, tüm üyelerine yönelik emekli maaşı veya ikramiyesi uygulamaları bulunmamaktadır. Ayrıca bu vakıflar herhangi bir idari yapılanmadan maddi destek almamaktadırlar. MERVAK vakfı, mesleki emeklilik fonlarından çok belli kurumlarca oluşturulan munzam sandıklar grubu içerisinde yer almaktadır. Bununla birlikte diğer mesleki emeklilik fonları ile

⁵⁷ www.habergazetevatan.com internet sayfasından, 04 Mart 2014 tarihinde alınmıştır.

kiyaslama yapılabilmesi maksadıyla bu grup içinde kısaca incelenmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde OYAK benzeri mesleki emeklilik kuruluşları hakkında genel ve özet bilgiler sunulmaya çalışılmıştır. Halen OYAK ile birlikte Amele Birliği, POLSAN ve İLKSAN varlıklarını sürdürebilmiş, MEYAK ve İYAK ise kuruluşlarını tamamlamadan lağv edilmek zorunda kalmıştır. Halen kurulu olarak faaliyetlerini sürdüren mesleki emeklilik fonlarının hiçbirisi OYAK'ın maddi gücüne ve üye sayısına yaklaşamamıştır. Ülkemizdeki OYAK benzeri mesleki emeklilik fonları ile OYAK sisteminin karşılaştırılmasını içeren özet çizelge aşağıdır.

Tablo-12: Türkiye'deki Mesleki Emeklilik Sistemlerinin Kıyaslanması

Kurum	YASA (Yılı)	Aidat Maaş (%)	Devlet İşyeri Desteği	Vergi Muafiyeti	Bağlı İdare	Üyelik	Yönetim Üye Temsili
OYAK	205 S.K. (1961)	% 10	Yok	Var	MSB	Zorunlu	Var
AMELE BİRLİĞİ	151 S.K. (1923)	% 1.5	İşveren %1.5	Var	ÇSGB	Zorunlu / Gönüllü	Şubelerde Var
İLKSAN	4357 S.K. (1943)	% 10	Yok	Var	MEB	Gönüllü (2012 sonrası)	Var
POLSAN	3201 S.K. (1937)	% 5-10	Yok	Var	İçişleri Bakanlığı	Gönüllü	Kısmen
MEYAK	1327 S.K. (1970)	% 5	1970 yılında kuruluşla birlikte aidat kesilmiş, 1982'de lağv edilmiştir.			Zorunlu	-
İYAK	1961 Anayasası	% 2,5	1970 yılından itibaren kurulma çalışmaları başarılı olamamıştır.			Gönüllü	-
MERVAK	Vakıflar Gn.Md.lüğü Kararıyla	Belirlenen oranda	Var	Var	Merkez Bankası	Gönüllü	Var

3.7.3.7. Diğer Kurumlar Tarafından Kurulan Munzam Sandıklar

Ülkemizdeki birçok kurum, OYAK, Amele Birliği veya POLSAN gibi mesleki emeklilik fonlarına benzeyen ancak onlara göre çok daha sınırlı sayıda üyeyi kapsayan kurum sandıkları oluşturmuşlardır. Türkiye'de hizmet akdi ile çalışanlara yönelik ilk sosyal sigorta düzenlemelerinde 1936 tarihli ve 3008 sayılı İş Kanunu'nun kurumların çalışanlarına yönelik sosyal dayanışma sandıkları kurabileceklerine ilişkin hükmüne dayanılarak yapılmıştır. 1964 yılında çıkarılan 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu ile

3008 sayılı kanunda sayılan çalışanların kapsamı genişletilmiştir. Sandıklar 1967'den itibaren vakıf statüsüne alınmış ve birçok kurum çalışanları için vakıf statüsünde sandıklar teşkil edilmeye devam edilmiştir (Alper vd., 2015: 127).

1976 yılında çıkarılan 1992 sayılı Kanun ile kurumlara ait sandıkların tek bir çatı altında birleştirilmesi maksadıyla tüm borç ve alacaklarıyla birlikte SSK'ya devredilmesi öngörülmüş olsa da bu hüküm Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilmiştir. Benzer düzenleme 2005 tarihli ve 5411 sayılı Bankacılık Kanunu ile banka çalışanları yardım sandıkları için de yapılmış ancak bu hüküm de 2007 yılında Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilmiştir. 5510 sayılı SGK Kanunu ile banka sandıklarının SGK'ya devrine ilişkin tekrar hüküm konulmuş ancak bu maddeye yönelik yapılan itiraz Anayasa Mahkemesi tarafından reddedilmiştir.

2013 yılı verilerine göre vakıf statüsündeki sandıklardan 125 000 aktif, 86 000 pasif ve 148 000 bağımlı sigortalı vardır. Toplam 359 000 kişi sosyal güvenlik kapsamı içerisinde (Alper vd., 2015: 127). Bu kapsamdaki sandıklardan en büyüğü İş Bankası Mensupları Munzam Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfıdır. Yukarıda ayrıntıları verilen T.C. Merkez Bankası Mensupları Sosyal Yardım Sandığı Vakfı (MERVAK) diğer bir örnektir. Yine kapsamlı örneklerden birisi olarak Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları Mensupları Yardımlaşma Sandığı Vakfı (ERDEMİR Vakfı) 1966'dan beri faaliyetini sürdürmektedir. Vakıfbank, MİT Müsteşarlığı, Kalkınma Bankası, Koç Holding, Gümrük, TPAO, Dışişleri Bakanlığı Çalışanları, Sümerbank, Dışbank, Siemens, Şeker İş, Ormancılar Vakfı, Noter Personeli, Posta ve Telgraf Teşkilatı, Shell Çalışanları, Ankara Barosu, Harb-İş Sendikası, TCDD Memur ve İşçileri, Milli Eğitim Mensupları, TMO Mensupları gibi birbirinden farklı çalışma alanı veya şirket mensubu çalışanlarının ülke genelinden 60'dan fazla sayıda yardımlaşma ve dayanışma vakıfları mevcuttur.

Görüldüğü üzere ülkemizde genel anlamda çalışanları kapsamına alan ikincil (mesleki) emeklilik fonlarının başarılı örneklerindeki azlık, birçok farklı çalışma alanlarında faaliyet gösteren kurumların kendi çalışanları için yardımlaşma ve dayanışma vakıfları kurmasına yol açmıştır. Özellikle MEYAK gibi tüm memurları veya İYAK gibi tüm işçileri kapsamına alabilecek mesleki emeklilik fonlarının kurulamamış olması emeklilik sisteminde bir eksiklik olarak yer almıştır. Vakıf statüsü ile kurulan 60'dan fazla vakfın üye sayısı ancak OYAK üye sayısının biraz üzerine çıkabilmiştir. Ayrıca bu vakıflar yapmış oldukları yardımlar itibarıyla da OYAK'ın üyelerine sağladığı yardımların çok uzağında kalmıştır. Merkezi bir yapılanmanın olmaması da vakıf statüsü ile teşkil edilen bu yapıların birbirinden farklı ve dağınık bir yapı oluşturmalarına neden olmuştur. Ülkemiz birincil emeklilik sisteminin emekli olan çalışanlara sağladığı

maaş ve yardımların sınırlı yapıları da dikkate alındığında, daha geniş bir kapsama alanına sahip ve daha etkin bir yardım sistemine sahip ikincil emeklilik yapılarının bir an evvel oluşturulması önem taşımaktadır. Ayrıca çalışanların aktif çalışma dönemlerinde yapacakları tasarruflar ile emeklilik dönemini daha rahat bir şekilde geçirmelerine olanak sağlayacak bir sistemin oluşturulması da önem taşımaktadır.

3.7.4. Dünyadaki Askeri Mesleki Emeklilik Kurumları

Mesleki emeklilik fonları devletin resmi kurumları tarafından işletilmekte olan birincil emeklilik fonlarına destek olunması ve özellikle riskli meslek gruplarından çalışanların belli risklerin oluşumu durumunda desteklenmesi maksadıyla oluşturulan emeklilik fonlarıdır. Bu tür fonlar hem çalışanların, çalıştıkları ve nispeten yüksek gelire sahip oldukları dönemlerde tasarruf yapmalarını hem de gelirlerinin düştüğü emeklilik dönemlerinde ilave gelir elde etmelerine olanak sağlamaktadır.

İkincil emeklilik kurumları Avrupa'da ve Amerika kıtasında oldukça yaygın ve etkin yapılardır. 2011 yılı sonu itibariyle OECD üyesi ülkelerin emeklilik fonlarının toplam varlık değeri 20 trilyon ABD Doları seviyesine ulaşmıştır. Pensions Europe verilerine göre 2009 yılı itibariyle 83 milyon ABD vatandaşı tamamlayıcı mesleki emeklilik fonlarına üyedir ve bu fonların toplam varlık değeri yaklaşık 5 trilyon ABD Doları seviyesine ulaşmıştır. Pensions Europe, Avrupa Birliği'ne üye ülkelerdeki ikinci basamak mesleki ve işyeri emeklilik fonları derneklerinin oluşturduğu bir kuruluştur. 20 Avrupa ülkesindeki mesleki ve işyeri emeklilik fonlarına yönelik 26 ulusal birlikten oluşur. OYAK söz konusu yapıya 2003 yılından beri gözlemci üye statüsü ile katılmaktadır. Böylelikle Kurum uluslararası mesleki emeklilik fonları arasında bir meşruiyet ve benzeşim sistemi içerisinde de yer alma gayreti göstermektedir.

İşgücü devir oranları yüksek olan askerler arasında genç emekli miktarı artmakta ve bu durum ülkelerin yasal emeklilik sistemleri bakımından ilave bir yük oluşturmaktadır. Diğer gerekçe özellikle savaş ve karışıklık durumlarında emeklilik sistemlerinin askeri personele sağlamak zorunda oldukları ölüm ve maluliyet yardımlarının emeklilik sistemleri üzerinde ani harcama artışlarına neden olmasıdır. Ayrıca, özellikle görevleri nedeniyle hayatını kaybeden askerlerin geride kalanları ile malul olanların kendilerine yardım yapılması konusundaki toplumsal baskı ve bu konuda meydana gelecek aksamaların kamuoylarında oluşturacağı olumsuz etkiler diğer bir gerekçe olarak görülmektedir. Yukarıda sayılan gerekçeler ülkelerin askeri personeline yönelik ilave emeklilik programları oluşturmalarını zorunlu hale getirmektedir (Palacious ve Whitehouse, 2006; aktaran Alper vd., 2015: 139).

OYAK'ın kuruluşunda, ülkenin NATO'ya üye olduğu 1952 yılından itibaren diğer NATO ülkelerinde yer alan askeri mesleki emeklilik fonlarının incelenmesi etkin olmuştur.⁵⁸ Ayrıca çeşitli sebeplerle ABD ve diğer NATO ülkelerinde bulunan askeri personelin askeri bir mesleki emeklilik fonu kurma konusunda bu tecrübelerinden faydalanılmıştır.⁵⁹ Dolayısıyla OYAK'ın bir mesleki emeklilik fonu olarak benzeri olan diğer ülke (özellikle NATO ülkeleri) mesleki emeklilik fonlarıyla kıyaslanmasının hem kuruluş hem de günümüz faaliyetlerinin incelenmesi bakımından faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Bu bölümde Türkiye ile birlikte 11 NATO ülkesinde (Almanya, ABD, Fransa, Hollanda, İngiltere, İspanya, İtalya, Belçika, Kanada ve Portekiz) askerler için teşkil edilen mesleki emeklilik kurumlarının özellikleri kıyaslanacaktır.⁶⁰ Öncelikle belirtmek gerekir ki OYAK üyeliğinde olduğu gibi incelenen diğer ülkelerdeki askeri emeklilik kurumlarına üyelik zorunludur. Meslek itibarıyla taşınan yüksek riskler nedeniyle askeri personelin mesleki emeklilik fonlarına üye olmalarının sağlanması da yine kurumları açısından da bir zorunluluktur. Fransa, Hollanda, İtalya, Belçika, Kanada, İspanya ve Portekiz'de askeri emeklilik fonlarına üye katkı paylarıyla birlikte devlet tarafından da katkı payı yatırılarak destek sağlanmaktadır. Almanya, İngiltere ve ABD'de ise programların finansmanı sadece devlet tarafından yapılmaktadır.

Mesleki emeklilik kurumlarından emeklilik hakkının elde edilmesine ilişkin olarak genellikle ülkelerin sosyal güvenlik politikalarına paralel olarak yaş, hizmet süresi veya her ikisinin karışımı şeklinde belirlenmektedir. Yaşa bağlı emeklilik sistemlerinin yaygın olduğu ülkelerde, askerlerin emeklilik yaşları mesleğe özgü riskler de göz önünde bulundurularak genellikle daha düşük olarak tutulmaktadır. Fransa, ABD ve Türkiye'de askeri personelin emekliliği hizmet yılına dayalıdır. Kanada ve İtalya'da ise hem yaş hem de hizmet yılı esas alınmaktadır. Ayrıca yaşa veya hizmet süresine göre

⁵⁸ Selahattin Özmen ile 21 Kasım 2011 tarihinde yapılan söyleşiden: "... Amerikalılarla İkinci Dünya Savaşı sonrasında Rusya'ya karşı bir savunma durumuna geçince içli dışlı ilişkilerimiz oldu. Amerikalıların PX (ordu pazarı) teşkilatı ve sonrasında İsraililerin Şekel adı verilen teşkilatını gördüler ve buna benzer teşkiller kurmayı düşündüler" (Petriçli vd., 2015).

⁵⁹ OYAK Kanunu'nun hazırlık sürecinde görev alan Kadri Kaplan ile 03 Şubat 2015 tarihinde yapılan söyleşiden: "... Türkiye'nin NATO'ya girişi, yabancı ordularla ilişkilerde bulunulması ve onlarla kendimizi kıyaslamamız, tabii ki asıl olan bu. PX hepimizin kafasında vardı. Subayların, özellikle kurmay subayların epey imkânları var, dışarıya eğitime gidiyorlar, ateşe oluyorlar, hep bunları görüyorlar, görüyorduk yani." Kurumun hazırlık çalışmalarında yer alanlardan Şinasi Orel, Orhan Orel, Ali Bozer, Sait Acar, Nazmi Yavuzalp gibi isimlerin de yurtdışı görev/eğitim tecrübeleri olduğu bilinmektedir. İlave sosyal güvenlik ve Ordu Pazarları gibi yeniliklerde özellikle ABD'deki uygulamaların esin kaynağı olduğu anlaşılmaktadır (Petriçli vd., 2015).

⁶⁰ Kıyaslamalarda, Watson Towers firması tarafından OYAK için hazırlanan 2011 tarihli benchmarking (kıyaslama) raporu ile Alper ve arkadaşları (2015) tarafından söz konusu rapor verileri de kullanılarak yapılan değerlendirmelerden faydalanılmıştır.

emekliliğin esas alındığı sistemlerde görev çeşitliliği (aktif görev esnasında yapılan görevlerin farklılığı veya zorluk derecesi) etkin olmaktadır (Alper vd., 2015: 140).

Askeri emeklilik sistemleri üyelerine emeklilik ödemeleri; sağlık, maluliyet ve ölüm gibi biometrik risklere karşı koruma ve diğer yan yararlar şeklinde üç ana grupta yararlar sağlamaktadırlar. Emeklilikte yapılan ödemeler, genel olarak son alınan maaş ve ödemelerle hizmet edilen yılın oranlanmasına göre belirlenmektedir. NATO ülkelerinin neredeyse tamamında emeklilik yardımları toptan olarak değil yıllık gelir ödemesi olarak yapılmaktadır. OYAK sisteminde ödenen nema miktarına göre toplu ve bir defa ödeme yapılması öngörülmekle birlikte isteğe bağlı emeklilik sistemi ile emekli olan üyelerin büyük bir çoğunluğu toplu ödemelerini OYAK'ta bırakmakta ve yıllık kâr paylarını aylık ödemeler halinde almayı tercih ederek diğer NATO ülkeleri uygulamalarına benzer bir yapıyı tercih etmektedirler.

Mesleki emeklilik sistemleri üyelerine ölüm veya maluliyet durumlarında ilave destek sağlamaktadır. Biometrik riskler olarak da adlandırılan bu riskler askerlik mesleğinin doğası gereğince diğer meslek gruplarına göre daha önemlidir ve askeri emeklilik fonlarının en önemli kuruluş nedenidir. Birçok NATO ülkesindeki emeklilik programları, üyelerinin sağlık harcamalarının karşılanması konusunda hükümet desteği almaktadır. Belçika ve Türkiye'de ise sağlık desteği sadece resmi (birinci kademe) sosyal güvenlik kurumlarınca sağlanmaktadır. İncelenen NATO ülkelerin tamamında maluliyet durumunda askeri personele mesleki emeklilik kurumlarınca fayda sağlanmaktadır. Yardımlar maluliyet durumunda askeri personele, ölüm durumunda yasal mirasçılara yapılmaktadır. Ayrıca doğum desteği, aile ödemeleri, konut edindirme yardımı (sadece OYAK sağlamaktadır) emekliliğe uyum gibi destekler de diğer faydalar olarak yer almaktadır.

Tamamlayıcı mesleki emeklilik programlarının gelişimini destekleyici nitelikte hemen her ülkede söz konusu programlara tanınan önemli vergi avantajları bulunmaktadır (OECD, 2008 ve 2013 raporları, aktaran Alper vd., 2015: 142). Söz konusu vergi avantajları yapılan yardımların niteliklerine göre değişmekle birlikte, genel anlamda vergi muafiyetleri ve vergi avantajları şeklinde yapılmaktadır. Vergi muafiyetleri veya avantajları, işveren veya çalışan katkılarının vergiden muaf tutulması, emeklilik yardımlarının vergiden muaf tutulması şeklinde uygulanmaktadır. Askerler için tamamlayıcı emeklilik sistemlerinin özelliklerine ilişkin yapılan kıyaslama sonuçları Watson Towers tarafından yapılan değerlendirme raporu kapsamında Alper ve arkadaşları (2015) tarafından tablo olarak özetlenmiştir. Aşağıda ayrıntılı olarak yer alan tablo, mesleki emeklilik sistemlerinin özelliklerini özet olarak açıklamaktadır.

Tablo-13 : NATO Ülkeleri Askeri Emeklilik Programlarının Kıyaslaması
(Kaynak: Watson Towers 2011; aktaran Alper vd., 2015: 70)

ÜLKE	Finansman			Emeklilik			Sağlanan Fayda			Vergi Avantajı	Zorunlu Katılım
	Çalışan	Devlet	Çalışan + Devlet	Yaş	Hizmet	Yaş + Hizmet	Emeklilik	Biometrik Riskler	Diğer Yararlar		
Almanya		X		X			X	X	X	X	X
ABD		X			X		X	X	X	X	X
Belçika			X	X			X	X	X	X	X
Fransa			X		X		X	X	X	X	X
Hollanda			X	X			X	X	X	X	X
İngiltere	X	X		X			X	X		X	X
İspanya	X	X		X			X	X		X	X
İtalya			X			X	X	X		X	X
Kanada			X			X	X	X		X	X
Portekiz			X	X			X	X	X	X	X
Türkiye	X				X		X	X	X	X	X

Tablo'dan da anlaşılacağı üzere OYAK çalışanlarına sağladığı katkıyı benzeri örneklerden farklı olarak sadece üyelerin katılımları ile sağlamakta, devlet desteği almamaktadır. Emekliliği hak ediş üyelerin yaşına göre değil, en az belli bir hizmet yılını tamamlama (10 yıl) ve TSK'daki görevin sona ermesiyle mümkün hale gelmektedir. Benzer örneklerde olduğu şekilde üyelerine emeklilik yardımı ve biometrik risklerin gerçekleşmesi durumunda, maddi yardım sağlamaktadır. Yine benzer örneklerde olduğu gibi üyelik belli üyeler için zorunludur ve vergi muafiyetlerine sahiptir.

3.8. BÖLÜME İLİŞKİN DEĞERLENDİRME

Bu bölümde, OYAK yönetim yapısı öncelikle vekâlet kuramı bağlamında ve kuruluşundan günümüze tarihsel süreçte incelenmiştir. Kuruluş döneminin tarihsel yapısı, kuruluş dönemi askeri personelin sorunları ve bu sorunlara bir çözüm önerisi olarak kurulması planlanan yapı incelenmiştir. Dönemin TBMM tutanakları ve Kanun

teklifini yapan milletvekillerinin veya bürokratların amaçları görülmeye çalışılmıştır. Bu inceleme özellikle OYAK kuruluş Kanunu ve yasal çerçeve bağlamında yapılmıştır.

OYAK yönetim yapısı, yönetim organları olan Temsilciler Kurulu, Genel Kurul, Yönetim ve Denetleme Kurulu ve Genel Müdürlük hem yasal yapısı hem de vekâlet kuramı bağlamında değerlendirilmiştir. Ayrıca, OYAK üye yapısı ve hukuksal yapısı bağlamında OYAK, kuruluş tarihinden itibaren mali yapısı, yönetim ve denetim sistemleri kapsamında incelenmiştir. Kurum şeffaflık yapıları, üye iletişim sistemleri ve şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları incelenmiştir. OYAK, benzeri yapılarla kıyaslanmış, emeklilik sistemleri içerisindeki konumu tartışılmış, Türkiye'deki mesleki emeklilik kurumlarının tarihsel gelişimi incelenmiştir. OYAK'ın yapısı, Türkiye ve dünyadaki benzeri mesleki emeklilik kurumları ile kıyaslanmış, benzer ve farklı yönleri ile güçlü ve zayıf yönleri incelenmeye çalışılmıştır.

İnceleme ve kıyaslamalar sonucunda Kurum'un Amerikalı ve Avrupalı örnekleriyle benzer özellikler taşıdığı, kuruluşunda bu yapılardan etkilendiği, ülke içerisinde benzer yapılara göre önemli bir başarı elde ettiği görülmüştür. Özellikle özgün yönetim yapısı ile vekâlet kuramı bağlamında ilginç bir örnek oluşturduğu görülmüştür. Yönetim ve denetim mekanizmalarında yer alan üyelerin asil vekil ilişkisinde farklı bir örnek oluşturduğu görülmüştür. Ayrıca, yüksek mahkeme kararları ve hukuk yazını bağlamında Kurum'un hukuki statüsüne ilişkin değerlendirmeler incelenmiş ve tartışılmıştır.

Bu bölümde tartışılan hususlar aynı zamanda çalışmanın Kurum'a yönelik içerik analizinin bir kısmını oluşturmuştur. Kuruluş döneminde görev alan vekillerin değerlendirmeleri TBMM görüşme tutanakları ve çeşitli mülakatlardan derlenerek çalışmaya dâhil edilmiştir. Böylelikle kuruluş aşamasına hâkim olan düşünce görülmeye çalışılmıştır. Ayrıca, tarihsel süreçte önemli bazı denetim süreçleri, dönem toplantı tutanakları ve Kurum süreli yayımlarından alınarak çalışmaya dâhil edilmiştir. Bu bölüm aynı zamanda çalışmanın ilerleyen bölümünde yapılacak olan analizlere farklı bakış açıları sağlama amacına hizmet edilmesi maksadıyla ayrıntılı yazılmıştır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde OYAK konusunda üyelerin algılarının ölçülmesi, yönetim ve denetim mekanizmalarında görev yapan vekillerin kurum yönetim yapıları konusundaki değerlendirmeleri, çalışmanın sorunsalı kapsamında incelenecektir. Kuramın ortaya koyduğu ilkeler ve mekanizmaların OYAK yönetim yapısı içerisindeki etkisi tartışılacaktır.

BU SAYFA BOŞ BIRAKILMIŞTIR

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu çalışma, nitel ve nicel verilerin birlikte kullanıldığı ve analiz edildiği bir “karma yöntem araştırması” olarak modellenmiştir. Bu çalışma nitel araştırma deseni olarak, bir örnek olay çalışmasıdır. Araştırmada nitel ve nicel veri toplama ve analiz yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Araştırmada “sınırları katı bir biçimde çizilen ve dar kapsamlı değişkenleri incelemeye çalışan bir yöntem yerine, araştırma sürecinde biçimlenen, keşfetmeye ve anlamaya öncelik veren bir yöntem” (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 55) kullanılması amaçlanmıştır. Çalışmada nicel ve nitel araştırma yöntemlerin birlikte kullanılması ile çalışmaya özgünlük kazandırılması ve veri toplama yönteminde çeşitlendirme yapılarak elde edilen verilerin güvenilirliğinin artırılması amaçlanmıştır.

4.1. ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Örnek olay ya da vaka araştırması; belirli bir olgu, durum, ortam, sistem veya örgütün ayrıntılı ve derinlemesine betimleme yapılması amacıyla kullanılır (Yin, 2002, aktaran Gürbüz ve Şahin, 2015: 379). Temel amaç, belirli bir durumdaki olguya ilişkin “ne”, “nasıl” ve “niçin” sorularına cevap arayarak süreci anlamaktır. Tarama araştırmalarından farklı olarak, örnek olay çalışmalarında oldukça sınırlı bir örneklem ve olgu üzerinde, belirli bir zaman boyutunda derinlemesine çalışılır. Örneğin bir şirketin örgüt kültürünün nasıl olduğunun araştırılması, bir araştırmacı tarafından belirli bir süre o örgütün gözlemlenmesi ve örgüt kültürüne dair çeşitli bilgilerin toplanarak analiz edilmesi, bu yöntemle yürütülebilecektir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 381).

Örnek olay stratejisi, belirli bir vakaya odaklanarak söz konusu vakanın dinamiklerini anlama ve değerlendirme çalışmasıdır (Eisenhardt, 1989b). Bu çalışmalar, bir veya birden fazla vakayı ve farklı seviyedeki analizleri içerebilir. Genel olarak *arşiv taraması*, *görüşme*, *gözlem* ve *odak grup çalışması* gibi veri toplama yöntemleri kullanılabilir.

Toplanan veriler nitel (qualitative), nicel (quantitative) veya her iki tür verinin karışımı şeklinde de olabilir. Nitel veya nicel olarak farklı veri toplama yöntemlerinin kullanılması, çalışılan örnek olayın veya doğruluğu teyit edilmeye çalışılan hipotezlerin daha güçlü test edilmesini sağlar. Her ne kadar örnek olay çalışmaları ile nitel araştırmalar birbirlerine çok yakın anlamda kullanılsalar da örnek olay çalışmaları nicel,

nitel veya her iki modelin birlikte kullanıldığı çalışma türleridir (Yin, 1984). Dahası bu iki türün birlikte kullanılması sinerjik bir etki yaratabilmektedir (Eisenhardt, 1989b).

Nitel veriler, araştırmacılara kesin ve belirgin sonuçlar vermeyebilir. Nitel veriler kurama yönelik mantıksal ilişkilerin açıklanması hatta kuramsal ilişkilerin ortaya konulmasına olanak sağlar. Yapılan nicel çalışmalar ise ortaya konulan kuramların test edilmesini sağlar (Jick, 1979). Mintzberg (1979)'e göre "sistemik veriler teorilerin temelini oluştururken anekdota dayalı veriler teorem ya da kuram geliştirmesine olanak sağlar." Kuram geliştirme zengin bir tanımlama gerektirir ve anekdotsal veriler bu zenginliği sağlar. Nicel (hard) veriler, her çeşit ilişkinin ortaya konulmasına olanak sağlarken, nitel (soft) veriler bu ilişkiyi açıklamakta kullanılır. Birden fazla araştırma yönteminin kullanılması iki temel avantaja sahiptir. Birincisi, çalışmanın yaratıcılık potansiyelinin artırması, ikincisi farklı kaynaklardan elde edilen verilerin, güvenilirliği artırılmasıdır (Eisenhardt, 1989b).

Örnek olay çalışmalarının yukarıda belirtilen güçlü yanları da göz önünde bulundurularak, bu çalışmada OYAK'ın örnek olay yöntemiyle incelenmesi ve bu vaka bağlamında vekâlet kuramının test edilmesi amaçlanmıştır. Vekâlet kuramına ilişkin yazında tartışılan boyutların, organizasyonlarda ne şekilde bulunduğu ilişkin değerlendirmeler, OYAK örnek olayı üzerinden incelenmeye çalışılmıştır. Konu ve örneklemin anlık durumunun ortaya konulması maksadıyla nicel araştırma yöntemi ile daha uzun süreli bir bakış açısı sağlayan, gözlem, mülakat ve doküman incelemesini içeren nitel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. OYAK yönetim kademelerinde görev yapan yöneticilerle görüşme (mülakat) yapılmış, yönetim faaliyetleri gözlemlenmiş, kamuoyuna açıklanan performans ve değerlendirme kriterleri analiz edilmiş, kuruluşundan günümüze faaliyetleri incelenmiş, diğer yandan kurum üyelerine anket uygulaması yapılmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ

Araştırma, örnek olay çalışması olarak kurgulanmış ve vekâlet kuramına yönelik değerlendirme ve incelemeler OYAK örnek olayı bağlamında incelenmiştir. Yapılan nicel çalışma ile OYAK üyesi ve dolayısıyla OYAK'ın paydaşı durumunda bulunan personelin Kurum'a yönelik algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmada uygulanan ve bu çalışma için geliştirilen OYAK Yönetim ve Hizmet Faaliyetleri Ölçeği EK-A'da yer almaktadır. Ölçek ile OYAK üyelerinin OYAK yönetim yapısı, şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının etkinliği ve alınan hizmetin kalitesinin ölçülmeye çalışılmıştır. Ölçekle üyelerin kendilerini temsil eden vekillerin yönetim fonksiyonlarını

icrasından memnun olup olmadıkları ölçülmeye çalışılmıştır. Ayrıca, Kurum'un şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim yapısına sahip olup olmadığı, böylelikle bu örnek bağlamında organizasyonların bilgi asimetrisi ve vekil faydacılığı gibi vekâlet problemlerine sahip olup olmadığı ölçülmeye çalışılmıştır.

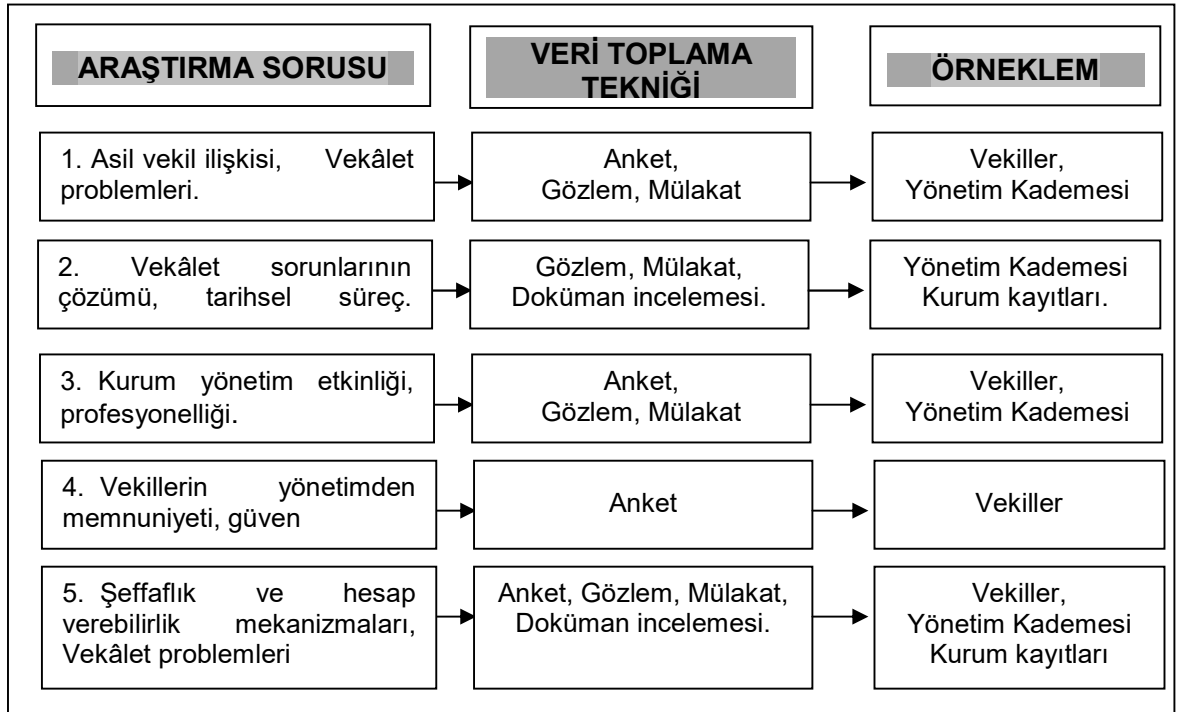
Çalışmanın nitel araştırma bölümünde ise mülakat, gözlem ve doküman incelemesi metotları birlikte kullanılmıştır. Böylelikle, Kurum'un kuruluş tarihinden itibaren yönetim mekanizması ve vekil faaliyetlerinin izlenmesine yönelik alınan tedbirler görülmeye çalışılmıştır. Kurum yönetim ve denetim kademelerinde görev yapan ve kurama göre asil olarak adlandırılan kişiler ile yapılan mülakatlarla kuramın OYAK yapısı içerisindeki işleyişi asillerin gözünden görülmeye çalışılmıştır. Mülakat türlerinden yarı yapılandırılmış mülakat türü tercih edilerek katılımcılara belli sorularla rehberlik edilmiş ancak katılımcıların konu dışı yorumları da alınmıştır. Katılımcıların OYAK yönetim ve denetim sistemi üzerindeki değerlendirmeleri vekâlet kuramı bağlamındaki sorunlar veya çözümlerine yönelik değerlendirmeleri alınmıştır.

Çalışmada, diğer bir nitel araştırma yöntemi olarak doğrudan gözlem yöntemi veri toplama aracı kullanılmıştır. Bu amaçla; OYAK yönetim faaliyetleri ile Genel Kurul ve Temsilciler Kurulu faaliyetleri (28 Nisan 2013 tarihinde yapılan 53'üncü Genel Kurul, 02 Mayıs 2015 tarihinde yapılan 18'inci Temsilciler Kurulu ve 16 Mayıs 2015 tarihinde yapılan 55'inci Genel Kurul) gözlemlenmiştir. Gözlem faaliyetlerinde sosyal bilimlerdeki gözlem türleri olan *katılımcı gözlem* ve *doğrudan gözlem* türlerinden **katılımcı gözlem metodu** tercih edilmiştir. İncelenen vakanın yapısı, Kurum tarafından verilen müsaadenin sınırları ve istenilen sonuçlara ulaşılabilmesi maksadıyla çalışmalara katılımcı gözlemci olarak iştirak edilmiştir. Kurum yönetim faaliyetlerinin gözlemlenebilmesi için yetkili makamlardan izin alınmış ve üyelere araştırmacının gözlemci kimliği hakkında bilgi verilmiştir. Gözlem verileri yazılı olarak kaydedilmiş, diğer veri araçlarına (ses kayıt, görüntüleme cihazı vb.) müsaade edilmediğinden bu araçlar kullanılamamıştır.

OYAK'ın yönetim faaliyetleri; kamuoyuna açıkladıkları bilgiler (internet sayfası, dergi vb.) ve kamuoyunda OYAK konusunda yer alan değerlendirmeler, mahkeme kararlarına ilişkin inceleme sonuçları ile doktrinde OYAK konusunda yapılan incelemelerle ilgili doküman incelemesi yapılmıştır. Doküman incelemesinde özellikle yönetim ve vekâlet ilkeleri, şeffaflık ve hesap verebilirlik olgularına odaklanılmıştır. Ayrıca, OYAK Kanunu'nun 1961 tarihli asıl metni, meclis görüşme tutanakları ve madde gerekçeleri incelenerek yasanın günümüze kadarki değişimleri incelenmiştir. Kıyaslama maksadıyla incelenen diğer yerel ve uluslararası mesleki emeklilik

kuruluşlarının yönetim yapıları kendi özel kanunlarının ve resmi internet sayfalarının incelenmesi, derecelendirme kuruluşlarının raporları ile kamuoyuna açıkladıkları verilerin analiziyle elde edilenlerden oluşmuştur.

Araştırmanın yöntemine ilişkin yukarıda açıklanan araştırma modeli ve veri toplama yöntemi aşağıdaki Şekil-3'de özet olarak gösterilmiştir. Oluşturulan araştırma modeli ile hangi araştırma yönteminin, hangi örnekleme ve ne maksatla kullanıldığı özetlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca araştırmada cevabı bulunmaya çalışılan araştırma sorularına hangi yöntem ile ve hangi örneklemden veri sağlandığı da gösterilmeye çalışılmıştır.



Şekil-3: Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Çalışmanın araştırma soruları ve her bir araştırma sorusu için hangi yöntem ile veri toplandığı özet tablo ile modellenmiştir. Yukarıda özet model ile açıklanan araştırma yöntemlerinin her biri için kullanılan evren ve örnekleme ilişkin açıklayıcı bilgiler müteakip bölümde açıklanacaktır.

4.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Sosyal bilim araştırmalarında örneklemenin tespit edilmesinde kullanılan farklı yöntemler mevcuttur. Araştırma evreninin en iyi temsil edecek örneklemin tespiti, elde edilen sonuçların genellenebilmesi bakımından önem taşımaktadır. Örneklem büyüklüğünün tespitinde araştırmacının zaman ve maliyet olanakları, örnekleme ulaşabilme imkânı, kullanılacak veri analiz türleri gibi faktörler etkin olmaktadır. Araştırmanın yöntemine göre değişmekle birlikte (Nicel, nitel, deneysel tasarım vb.) sosyal bilim araştırmaları için 30 ile 500 arasındaki örneklem büyüklüğü çoğu zaman yeterli olabilmektedir. Nitel araştırmalarda ise doğası gereği genellikle küçük örneklemeler üzerinde çalışılır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 128).

Araştırmada çok değişkenli analizler yapılacak ise örneklem büyüklüğü bakımından bu analizlerin gerektirdiği özel koşullar dikkate alınmalıdır. Keşfedici faktör analizi yapılacak ise örneklem büyüklüğü 200'ün üzerinde olmalıdır. Ayrıca bu tür analizlerde değişken sayısının yaklaşık 10 katı kadar bir örneklem tavsiye edilmektedir. Yapısal eşitlik modellemesinin yapılacağı araştırmalarda gözlenen değişken sayısının 10 katı civarındaki bir örneklem verilerinin normal dağıldığı durumlarda yeterli kabul edilmektedir. (Tanaka vd., 1990; aktaran Gürbüz ve Şahin, 2015: 129).

Bu çalışmanın nitel bölümünde yapılan mülakatlar için OYAK yönetimi olan evreni temsil edecek şekilde ve nispeten sınırlı sayıda bir örneklem, amaçlı örneklem metodu ile belirlenmiştir. Araştırmanın nicel bölümünde ise daha büyük rakamlara ulaşan OYAK üyesi evrenini temsil edecek bir örneklem seçilmeye çalışılmıştır. Nicel bölümde kullanılan ölçeğin 16 sorudan oluştuğu da göz önüne alınarak her bir değişken için en az 10 olmak üzere ancak toplamda 200'ün üzerinde olacak bir örneklem seçilmiştir.

Örneklem seçiminde olasılıklı ve olasılıklı olmayan örneklem seçim teknikleri mevcuttur. Nitel yönelimli araştırmaların büyük bir kısmında bir araştırma evreni tanımlaması ile karşılaşılır. Genelleme iddiası bulunmayan araştırmaların (örnek olay çalışması gibi) doğası gereği sınırlı örneklemle çalışılmaktadır. Bu nedenle çalışmanın nitel bölümünde OYAK yönetim ve denetim görevlerinde yer alan yöneticilerle *amaçlı örneklem* yöntemiyle seçilen katılımcılarla mülakat yapılmıştır. Ancak çalışmanın nicel bölümü için nitel bölümden farklı olarak *olasılıklı örneklem* tekniklerinden olan *tabakalı örneklem* metodu tercih edilmiştir.

Tabakalı örneklemede araştırmanın sorunsalı üzerinde etkisi olması beklenen değişkenler açısından araştırma evreni kendi içerisinde türdeş olan alt tabakalara ayrılır

ve bu tabakalardan (evrendeki oranları nispetinde) rastgele seçimle örnekleme girecek birimler seçilir. Cinsiyet, yaş grupları, eğitim düzeyi, statü, ekonomik gelir düzeyi gibi birçok değişken tabaka olarak ele alınabilir. Tabakalı örneklemede türdeş gruplardan belirli oranlarda örnekleme alındığından basit tesadüf ve sistematik örneklemeyle kıyasla evreni temsil gücü daha yüksek ve örnekleme hatası daha düşüktür (Gürbüz ve Şahin, 2015: 126). Bu maksatla OYAK üyelerini en iyi şekilde temsil edecek şekilde OYAK üyeleri tabakalı bir hale getirilerek örnekleme seçimi yapılmıştır. OYAK üyesi subay, astsubay, uzman erbaş ve sivil memur evrenini temsil edecek sayıda kişilere ölçek uygulanmıştır. Bu amaçla OYAK üyesi statüler ile muvazzaf ve emekli personel, kadın ve erkek üye mevcutları oranında örnekleme seçimine dikkat edilmiştir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde nicel ve nitel araştırmaya yönelik yapılan işlemler, analizler ve sonuçlar ayrı ayrı olarak açıklanacaktır.

4.4. ARAŞTIRMANIN NİCEL VERİ ANALİZLERİ

4.4.1. Nicel Araştırma Evren ve Örnekleme

Çalışmanın vekil evrenini ve nicel araştırma bölümünü oluşturan OYAK zorunlu ve gönüllü üye sayısı, 31 Aralık 2015 tarihi itibarıyla 305 589 kişidir. Çalışmada bu evreni temsil etmek üzere tabakalı örnekleme yöntemiyle ulaşılan toplam 300 zorunlu ve gönüllü üyeye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 266 adedi geri dönmüş ve 260 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların %90'ı erkek (n=234), %10'u (n=26) kadındır. Eğitim durumuna göre katılanların %13,1'i lise mezunu (n=34), %12,7'si ön lisans mezunu (n=12,7), %50,4'ü lisans mezunu (n=131) ve %23,8'i lisansüstü (n=62) eğitim derecesine sahiptir. Örneklemin OYAK üyelik süresine göre dağılımına bakıldığında katılımcıların %8,8'i 1-5 yıl üyelik süresine (n=23), %15,8'i 5-10 yıllık üyelik süresine (n=41), %51,2'si 10-20 yıl üyelik süresine (n=133) sahip iken %24,2'si 20 yıldan fazla (n=63) üyelik süresine sahip olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanlardan %93'ü halen çalışmakta olan (n=242), %7'si ise emekli (n=18) ancak OYAK üyesi devam eden kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların %33'ü subay (n=86), %41'i astsubay (n=107), %15,5'i uzman erbaş (n=40) ve %10,5'i ise sivil memurlardan oluşmaktadır. Statülerin Kanun gereğince zorunlu ve gönüllü üyelik durumuna bakıldığında zorunlu üye durumunda bulunan subay ve astsubaylar örneklemin %74'ünü (n=193) oluştururken, gönüllü üyeler durumunda bulunan uzman erbaşlar ve sivil memurlar %26'sını (n=67) oluşturmaktadır. Örnekleme ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 14'de özet olarak yer almaktadır.

Tablo-14: Örnekleme Ait Betimleyici İstatistikler

Özellik	Alt Gruplar	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	234	90%
	Kadın	26	10%
Eğitim durumu	Lise	34	13,1%
	Ön lisans	33	12,7%
	Lisans	131	50,4%
	Lisansüstü	84	18,50%
OYAK üyelik süresi	1-5 yıl	23	8,8%
	5-10 yıl	41	15,8%
	10-20 yıl	133	51,2%
	20 yıldan çok	63	24,2%
Çalışma durumu	Çalışan	242	93%
	Emekli	18	7%
Üye statüsü	Subay	86	33%
	Astsubay	107	41%
	Uzman erbas	40	15,5%
	Sivil memur	27	10,5%
Üyelik durumu	Zorunlu üye	193	74%
	Gönüllü üye	67	26%

4.4.2. Nicel Veri Toplama Araçları / Süreci

Araştırmada uygulanan **OYAK Yönetim ve Hizmet Faaliyetleri Ölçeği** anket formu EK-A'da yer almaktadır. OYAK üyelerinin OYAK yönetim yapısı, şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının etkinliği ve alınan hizmetin kalitesinin ölçüldüğü ölçek, bu çalışma için geliştirilmiştir. Yedili likert tipinde “OYAK’ın yönetim organlarında TSK personelinin yeterince temsil edildiğine inanmıyorum”, “OYAK yönetiminin profesyonel bir yapıya sahip olduğunu düşünüyorum”, “OYAK yönetim faaliyetleri ve yatırımları ile yardımları konusunda üyelerine ve kamuoyuna yeterince bilgi vermemektedir”, “OYAK’ın üyeleri ile iletişim ve sağladığı hizmet konusunda başarılı olduğunu düşünüyorum” gibi ifadeler içeren 16 maddeden oluşmakta ve dört faktörlü yapı içermektedir.

Ölçekte yer alan sorular yazından geliştirilmiş ve OYAK’ta vekâlet yapısının ne şekilde oluştuğu, vekâlet ilişkisinin kuramda yer alan vekâlet sorunlarını taşıyıp taşımadığı, Kurum yönetim yapısının şeffaf ve hesap verebilir bir yapıda olup olmadığına yönelik üye algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Ayrıca dördüncü bir faktör olarak üyelerin OYAK faaliyetlerinden ve aldıkları hizmetlerden memnun olup olmadıkları ölçülmeye çalışılmıştır.

Ölçek, *görünüş ve içerik geçerliliği kapsamında* alan uzmanı üç akademisyene (bir profesör, iki doçent) gönderilerek kendilerinden ölçekle ilgili hem yazına yönelik

hem de ölçeğin yapısına yönelik geri bildirimler alınmıştır. Alınan geri bildirimler doğrultusunda ölçeğin üye algılarını daha ayrıntılı ölçebilmesi ve daha geniş bir aralıkta yayılımın sağlanması amacıyla 5'li likert yerine 7'li likert olarak düzenlenmesi sağlanmıştır. Katılımcıların soruları cevaplama ciddiyetinin sağlanması maksadıyla bir kısım sorular ters olarak kodlanmıştır. Ayrıca katılımcılar tarafından anlaşılması zor olduğu değerlendirilen bazı sorular daha basit hale getirilmiştir. Katılımcıların eğitim seviyeleri de dikkate alınarak bazı sorular daha anlaşılır hâle getirilmiş ve soru sayısının katılımcı dikkatini yüksek seviyede tutulması maksadıyla mümkün olduğunca az sayıda olmasına özen gösterilmiştir. Böylelikle 16 soru haline getirilen ölçek ile her bir boyuta ilişkin algıların dörder soru ile ölçülmesi hedeflenmiştir.

4.4.3. Keşfedici Faktör Analizi (KFA)

Bir ölçeğin iç geçerliliğinin olduğunun kabul edilebilmesi için ölçek Cronbach alfa değerinin 0,70'in üzerinde olması gereklidir. Temel araştırmalarda en az 0,80 ve uygulama araştırmalarında en az 0,90 olması tercih edilir. Ancak ölçek geliştirme çalışmalarında 0,60 eşik değeri olarak kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015). Çalışmada kullanılan ölçeğin Cronbach alfa değerinin 0,86 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre ölçeğin güvenilirlik değerine sahip olduğu söylenebilir.

Geliştirilen ölçeğin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla temel bileşenler (principal component) analiz ve “varimaks” eksen döndürmesi tekniği kullanılarak KFA uygulanmıştır. KFA neticesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin 0,89 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testinin anlamlı olması [$\chi^2(120)=1781,501$, $p<0,001$] maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. KFA'da özdeğerlerin (eigenvalues) 1'den büyük olması ile faktörlerin oluşması sağlanmıştır. KFA neticesinde dört faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Yamaç serpinti grafiği ve faktörlerin açıkladıkları varyanslar da dört faktörlü yapıyı desteklemiştir. Bu kapsamda beklenenden farklı faktörler altında yer alan sorular ilgili olduğu değerlendirilen faktör altında değerlendirilmiş, çapraz yüklenme eğilimi gösteren bir maddenin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir.

Yeniden yapılan KFA sonucunda 15 maddelik ölçeğin dört faktörlü bir yapıda olduğu, faktörlerin toplam varyansın %64,186'sını açıkladığı ve maddelerin faktör yüklerinin 0,5'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. (Birinci faktör 0.634-0.788; ikinci faktör 0.503-0.814; üçüncü faktör 0.521-0.780 ve dördüncü faktör 0.808-0.838

aralığındadır.) 15 maddelik ölçek maddeleri ve maddelerin faktörlerdeki yüklerine ilişkin KFA sonuçları Tablo-15'de gösterilmiştir.

Tablo-15: Ölçeğin KFA Sonuçları

Madde	Memnuniyet	Hesap Verebilirlik	Şeffaflık	Vekâlet Etkinliği
Soru 6	.781			
Soru 8	.634			
Soru 9	.697			
Soru 12	.788			
Soru 15	.731			
Soru 3		.503		
Soru 10		.649		
Soru 11		.814		
Soru 14		.748		
Soru 5			.521	
Soru 7			.583	
Soru 13			.780	
Soru 16			.598	
Soru 1				.838
Soru 2				.808
Özdeğerler (Eigenvalues)	6,285	1,748	1,119	1,047
Açıklanan Varyans %	21,464	16,304	14,726	11,691
Toplam Açıklanan Varyans %	64,186			

Tablo-15'de görüldüğü üzere döndürme işleminden sonra birinci faktör %21,64, ikinci faktör %16,304, üçüncü faktör %14,726 ve dördüncü faktör %11,691 oranında varyansı açıklamaktadır. Faktör altında yüklenen maddeler ve kuramsal beklentilerden yola çıkılarak bu faktörler; “Kurum Hizmetleri ve Üyeliğinden Memnuniyet”, “OYAK’ın Hesap Verebilirliği”, “OYAK’ın Şeffaflığı” ve “Kurum Vekâlet Yapısı” şeklinde adlandırılmıştır. Bu sonuçlar ölçeğin 15 maddeden oluşan dört faktörlü yapısının geçerliliğine işaret etmektedir.

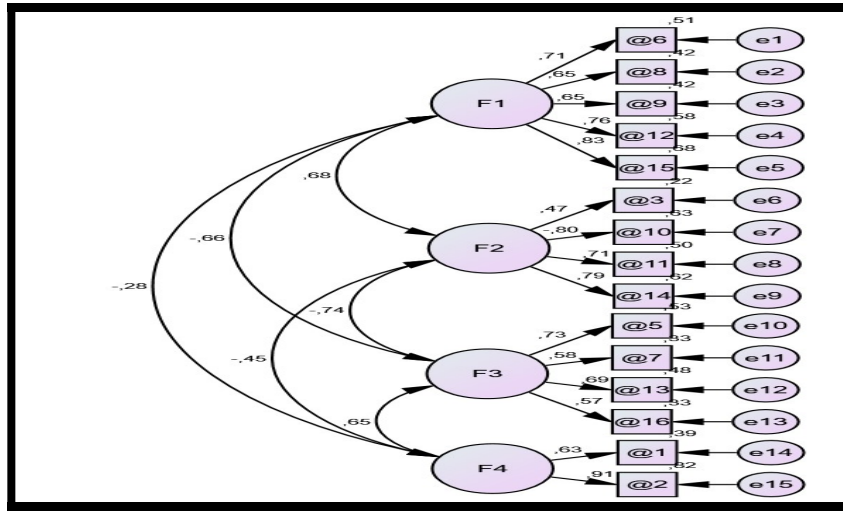
Ölçek boyutları ve boyutları ölçmesi planlanan soru maddelerinin bir kısmı başlangıçta planlanandan farklı gerçekleşmiştir. “Hesap Verebilirlik” boyutunu ölçmesi planlanan “OYAK’ın iç ve dış denetim organlarınınca denetlenmesi ve denetim sonuçlarının üyelerle paylaşılması ile şeffaf bir yönetim yapısına sahip hale gelmiştir.” şeklindeki 4’üncü soru “Hizmetlerden memnuniyet” ve “hesap verebilirlik” boyutlarının altında ve birbirine yakın değerlerde yer aldığından (çapraz yüklenme eğilimi) bu soru değerlendirme dışında bırakılmıştır. “Vekâlet Yapısı” boyutu altında yer alması planlanan “OYAK yönetiminin profesyonel bir yapıya sahip olduğunu düşünüyorum.”

şeklindeki 3'üncü soru ile "OYAK üyelerini bilgilendirme sistemlerini kullanmak konusunda yetersiz kalmaktadır (ters sorudur)" şeklindeki 14'ncü sorular bu boyut yerine "Hesap Verebilirlik" boyutu altında yer almıştır. Bu durumun hazırlanan soruların ölçmek istenen boyutlarını açıklamak konusunda birbirine yakın anlam taşımalarından kaynaklandığı değerlendirilmiştir.

"Şeffaflık" boyutunu ölçmesi hedeflenen "OYAK'ın üyeleri ile iletişim ve sağladığı hizmet konusunda başarılı olduğunu düşünüyorum." şeklindeki 8'inci soru bu boyut yerine "Hizmetlerden memnuniyet" boyutu altında yer almıştır. Sorunun boyutlar arasında bu şekilde yer değiştirmesinde, şeffaf bir bilgilendirme yapısına sahip olunup olunmadığının ölçülmesi hedeflenirken katılımcıların soruyu bilgi verme konusundaki hizmet kalitesine yönelik değerlendirme yapma eğilimi olduğu düşünülmektedir.

4.4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Ölçek değişkenlerinin oluşturduğu yapı altında yatan ilişkileri test etmek ve kuramsal olarak geliştirilen hipotezlerin doğrulanması amacıyla AMOS 6.0 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonuçlarına göre ve boyutları ölçen sorularda yapılan değişiklikler sonrasında boyutlar ve boyutları ölçen sorular aşağıda Şekil'de açıklandığı gibi gerçekleşmiştir.



Şekil-4: Ölçek Boyutları ve Birinci Düzey DFA Sonuçları

DFA sonucunda elde edilen uyum indeksleri test edilen modelin toplanan verilerle desteklenip desteklenmediğini açıklamaktadırlar. Dört alt boyut (birisi beş, birisi iki, diğer ikisi ise dörder soru ile ölçülmüştür) ve toplam 15 sorudan oluşan OYAK Yönetim

ve Hizmet Faaliyetleri Ölçeği, birinci düzey çok faktörlü model olarak gerçekleşmiştir. Yedili likert ölçeğinde, 260 denekten toplanan değerler normal dağılım göstermiştir. Birinci düzey DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri [$\chi^2(N=260)=220,403$; $p<0,01$; $\chi^2/sd=2,624$; $RMSEA=,079$; $CFI=,911$] önerilen dört faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki Tablo-16'da sunulan bu sonuçlar, araştırmadan elde edilen verilerin, ölçek ile öngörülen kuramsal yapı (dört faktörlü model) ile uyuştuğunu göstermiştir.

Tablo-16: OYAK Yönetim ve Hizmet Faaliyetleri Ölçeği DFA Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI
Dört Boyutlu Model	220,403	2,624	0,079	0,911

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation; CFI: Comparative Fit Index;

4.5. ARAŞTIRMANIN NİTEL VERİ ANALİZLERİ

Araştırmanın nitel bölümünde mülakat, gözlem ve doküman incelemesi yöntemleri kullanılmıştır. Böylelikle birden farklı yöntem kullanılarak elde edilen verilerin birbirleriyle olan ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca yöntem çeşitlendirmesi ile analiz sonuçlarının geçerliliğinin ve güvenilirliğinin artırılması amaçlanmıştır. Araştırmada kullanılan nitel yöntemlere ilişkin bilgiler öncesinde bu tür analizlerdeki geçerlilik ve güvenilirlik konusu incelenecektir.

4.5.1. Nitel Araştırmalarda Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nitel araştırmalar yapısı gereği nicel araştırmalardan farklı özelliklere sahiptir. Nitel araştırmada araştırmacının rolü, nicel araştırmalardakine göre daha etkindir. Genellikle veriyi doğal ortamında toplayan, işleyen, dönüştüren ve analiz eden araştırmacının kendisidir. Bütüncül bir yapıya sahip olan nitel araştırmada araştırmacı gerektiğinde daha esnek bir metodoloji kullanır ve bu durum araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğinin artırılmasına katkı sağlar (Gürbüz ve Şahin, 2015: 382).

Genel anlamda “geçerlilik” araştırma sonuçlarının doğruluğunu konu edinir. Dış geçerlilik, elde edilen sonuçların benzer gruplara ya da ortamlara aktarılabilirliğine, iç geçerlilik ise araştırma sonuçlarına ulaşırken izlenen sürecin çalışılan gerçekliği ortaya çıkarmadaki yeterliğine ilişkindir. “Güvenirlilik” ise “araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği” ile ilgilidir. Dış güvenilirlik, araştırma sonuçlarının benzer ortamlarda aynı

şekilde elde edilip edilemeyeceğine, iç güvenirlik ise başka araştırmacıların aynı veriyi kullanarak aynı sonuçlara ulaşp ulaşmayacağına ilişkindir (Le Compte ve Goetz, 1982, aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2013).

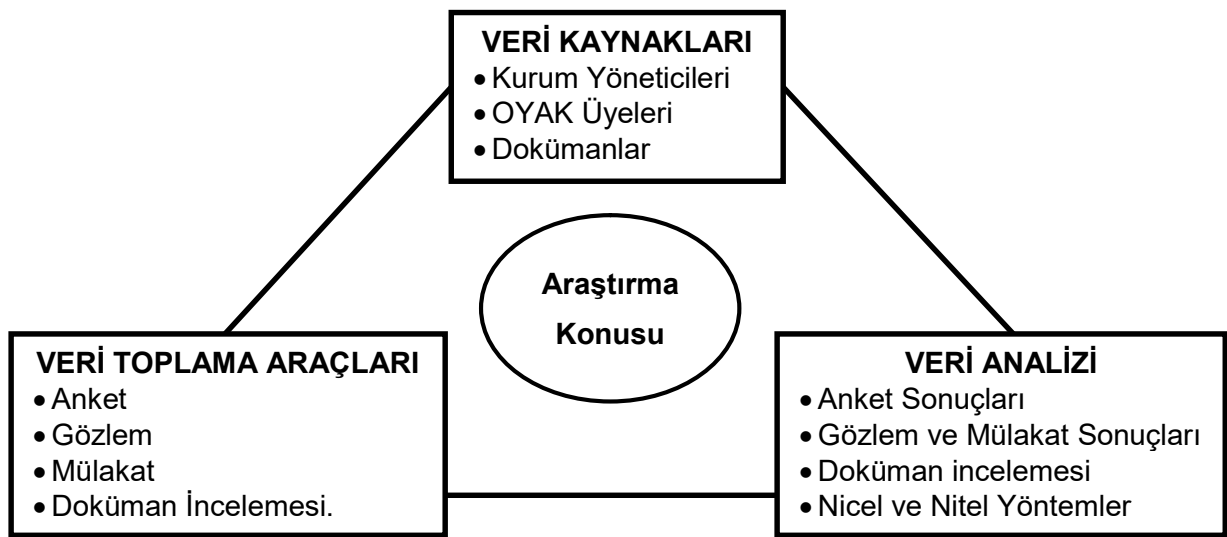
Nitel araştırmada geçerlilik, ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı olguyu doğru ölçmesi ile ilişkilidir. Araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir (Kirk ve Miller, 1986). Araştırılan olgu veya olay hakkında bütüncül bir resim oluşturabilmesi için araştırmacının elde ettiği verileri ve ulaştığı sonuçları teyit etmesine yardımcı olacak bazı ek yöntemler (çeşitleme, katılımcı teyidi vb.) kullanır. Toplama verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması nitel bir araştırmada geçerliliğin önemli ölçütüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 57). Dolayısıyla araştırmada tarafsız davranılması, verilerin tarafsız bir biçimle analiz edilmesi, mümkün olduğunca fazla veri toplama yönteminin kullanılması ve işlemlerin ayrıntılı olarak raporlanması geçerlilik ve güvenirlik seviyesinin yükseltilmesine katkı sağlamaktadır.

Araştırma sonucunun dış geçerliliği araştırma sonucunda elde edilen bulguların genellenebilirliğiyle ilgilidir. Araştırmanın sonuçları benzer ortamlara ve durumlara genellenebiliyorsa araştırmanın dış geçerliliğinin olduğu söylenebilir. Sosyal olaylar, içinde bulundukları ortamlara göre değişkenlik arz etmektedir ve sosyal araştırmaların sonuçları genellikle başka durumlara genellenemez. Ancak nicel araştırmada olduğu gibi nitel araştırmada da araştırma sonuçları bir dereceye kadar benzer ortamlara ve durumlara genellenebilir. Genellenebilme olgusunun sağlanabilmesi için, nitel araştırmacının okuyucuyu, araştırmanın tüm aşamaları hakkında ayrıntılı bir şekilde bilgilendirmesi beklenir. Okuyucu araştırma sonuçlarından yola çıkarak kendi ortamına doğrudan genelleme yapamayabilir, ancak kendi ortamı için geçerli olabilecek bazı dersler ya da deneyimler çıkarabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 58).

Bu çalışmanın nitel araştırma bölümünün güvenirliğinin artırılması maksadıyla farklı veri toplama yöntemleri (gözlem, mülakat ve doküman analizi) kullanılmıştır. Ayrıca nitel veriler ile nicel veriler arasındaki ilişki de açıklanmaya çalışılmaktadır. Diğer yandan, nitel veri elde etme ve verilerin analizi süreçleri mümkün olan ayrıntıda açıklanmaya çalışılmıştır. Elde edilen tüm veriler, elde edilme süreçleriyle birlikte ayrıntılı olarak anlatılarak geçerliliği artırılmaya çalışılmıştır. Ayrıca veri elde etme sürecinde katılımcılara karşı dürüst ve açık davranılmış, verilerin yansız ve elde edildiği haliyle (manüple edilmeden) kullanılması amaçlanmıştır.

Nitel araştırmalarda birden fazla yöntemin kullanılması, elde edilen verilerin güvenilirliğinin artırılmasına katkı sağlar. Yöntem çeşitilmesi (triangulation) olarak adlandırılan bu metodun farklı yolları olmakla birlikte, verilerin analizinde hem tematik hem de sayısal analizin kullanılması analiz çeşitilmesine birer örnek oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Ayrıntıları aşağıda açıklanan veri toplama yöntemleri ile yöntemde çeşitlilik ve yöntemlerin birbirleriyle ilişkilendirilmesi amaçlanmıştır. Bu maksatla, araştırmada öncelikle araştırma soruları geliştirilmiş, çalışılacak durum saptanmış, araştırmaya katılacak bireyler tespit edilmiş ve veriler aşağıda belirtilen veri toplama teknikleri kullanılarak toplanmış ve analize hazır hale getirilmiştir.

Daha öncede belirtildiğı üzere, bu araştırmada desen olarak Örnek Olay Çalışması yapılmıştır. Örnek olay çalışması; “güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde çalışan, olgu ve içerisinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belli olmadığı, birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan, görgül bir araştırma yöntemidir (Yin, 1984). Araştırmada kullanılan veri toplama yöntem ve analizine ilişkin çeşitleme modeli aşağıdaki şekilde özetlenmiştir. Dört farklı araştırma yöntemi ile elde edilen veriler birbirleriyle ilişkilendirilerek araştırma sorularının cevapları bulunmaya çalışılmıştır. Aşağıda ayrıntısı yer alan veri toplama yöntem ve analiz modeli ile çeşitlendirme sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca devam eden bölümlerde her bir metod ile verilerin ne şekilde toplandığı, kodlandığı ve analiz edildiğı ayrıntılı olarak anlatılacaktır.



Şekil-5: Veri Toplama Yöntem ve Analizinde Çeşitlendirme

4.5.2. Görüşme

Görüşme (mülakat) sözlü iletişim yoluyla insanları ve onlarla ilişkili durumları anlamaya çalışan bir veri toplama tekniğidir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 396). Seçilen katılımcılardan incelenen konu veya araştırma sorularına ilişkin veri toplanır. Bu araştırmada seçilen örnekleme yer alan katılımcılara OYAK yönetiminin vekâlet yapısına ilişkin sorular sorulmuş ve alınan cevaplar analiz edilmiştir.

Araştırmanın görüşme bölümünün evrenini, OYAK yönetim ve denetim organlarında görev yapan üyeler oluşturmaktadır. OYAK Temsilciler Kurulu üyesi 75, Genel Kurul üyesi 39, Yönetim Kurulu üyesi 8 ve Denetim Kurulu üyesi 3 olmak üzere toplam 125 üye OYAK yönetim yapısının evrenini oluşturmaktadır. Ayrıca Genel müdürlükte görev yapan Genel Müdür ve yardımcıları da OYAK yönetim yapısını (diğer bir ifade ile vekilleri) oluşturmaktadır. Çalışmada bu evreni temsil eden Temsilciler Kurulu'ndan 5, Genel Kurul'dan 4, Yönetim Kurulu'ndan 3 ve Denetim Kurulu'ndan 2 olmak üzere toplam 14 üye yönetim/denetim yapısının örneklemini oluşturmaktadır.

Tablo-17: Görüşme Örneklemine Ait Betimleyici İstatistikler

Yönetim (Asil) Yapısı	Mevcut Üye Sayısı (Evren)	Mülakat Yapılanlar	Katılımcı Özellikleri
Temsilciler Kurulu	75	5	1 Memur, 1 Uzm.Erb., 2 Astsb., 2 Subay
Genel Kurul	39	4	1 Uzm.Erb. 1 Astsb. 1 Subay, 1 Sivil
Yönetim Kurulu	8	3	1 Astsb, 2 Subay (General)
Denetleme Kurulu	3	2	1 Subay (General), 1 Sivil

Örneklemin seçiminde evreni temsil edecek şekilde ve her kademedan katılımcı seçimine özen gösterilmiştir. Katılımcılarla EK-B'de yer alan görüşme formunda yer alan açık ve kapalı uçlu sorular yöneltilerek vekâlet kuramının OYAK uygulamaları, şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları ve Kurum üye ilişkilerine yönelik görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Görüşme (mülakat) sürecinde katılımcılardan elde edilen veriler, bulgular bölümünde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

4.5.3. Gözlem

Gözlem, araştırma konusu hakkında ayrıntılı bilgi toplamak için nesneler, olaylar ve durumların sistematik bir biçimde izlenerek betimlenmesidir. Katılımcıların belirli bir durumda davranışlarının ve günlük etkinliklerinin gözlemci tarafından tecrübe edilmesine ve gerektiğinde onlarla etkileşime girilerek duygu ve düşüncelerinin neler

olduğunun anlaşılmasına imkân veren bir nitel veri toplama yöntemidir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 396). Gözlem, araştırmacıya doğrudan ve birinci elden veri toplama imkânı sağlamak (sözel olmayan davranış), çalışılan davranışın doğal ortamı içerisinde gözlemlenmesi (doğal çevre) ve yeteri derecede uzun sürede gözlem yapabilme (zamana yayılmış analiz) gibi güçlü yönleri sahiptir. Diğer yandan katılımcılar üzerinde kontrol imkânı bulunmaması, verilerin sayısallaştırılmasındaki güçlük, örneklemin nispeten küçük olması ve bazı hassas konularda gizliliğin ortadan kaldırılamaması gibi zayıf yönleri de mevcuttur (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Çalışmada, OYAK vekâlet mekanizmalarının etkin örnekleri olan Genel Kurul ve Temsilciler Kurulu faaliyetleri (İki genel kurul, bir temsilciler kurulu) gözlemlenmiştir. Gözlem faaliyetlerinde *katılımcı gözlem* metodu uygulanmıştır. Üyelere araştırmacının gözlemci kimliği hakkında bilgi verilmiştir. Gözlem sürecinde üyelerin faaliyetleri kendi doğal ortamlarında incelenmiş, gerek görülen durumlarda katılımcıların görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Temsilciler Kurulu ve Genel Kurul faaliyetlerinin son günlerinde yapılan toplantılarda yasa gereğince Yönetim ve Denetim Kurulu üyeleri ile Genel Müdür ve yardımcıları da yer aldığından gözlem sürecinde Kurum'un tüm yasal yöneticilerinin faaliyetlerinin incelenmesine imkân bulunmuştur.

4.5.4. Doküman İncelemesi

Nitel araştırmalarda belge incelemesi; belgeler, arşiv kayıtları ve çeşitli materyalin araştırma konusu veriyi toplama ve çözümleme işlemidir. Araştırma konusu, incelenen belgenin seçiminde etkili olmaktadır. Organizasyon yıllık raporları, yönetim kurulu kararları, uygulama yönergeleri ve diğer kayıtları incelenebilir. Belge incelemesinde geçmiş olguların yer aldığı yazı, resim ve ses kayıtları, raporlar gibi arşiv belgeleri de dikkate alındığı gibi araştırma süresince ortaya çıkan veya oluşturulan resim, rapor, tutanak gibi belgeler de işleme tabi tutulur (Gürbüz ve Şahin, 2015: 397).

Kurum'un kuruluş tarihi olan 1961 yılı sonrasında kamuoyu ile paylaşılan verileri çalışma kapsamında incelenmeye çalışılmıştır. Dönemsel periyotlar halinde yapılan inceleme sonuçları, yasal çerçeve, benzer yerel ve yabancı mesleki emeklilik fonlarının vekâlet yapısı, şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları, kurum üye ilişkileri incelenmiştir. İnceleme ayrıntıları ve konuya yönelik yapılan değerlendirmeler çalışmanın 3'üncü bölümünde ayrıntılı olarak tartışılmıştır. Ayrıca Kurum aylık dergilerinde yer alan veriler ile Kurum'un ilk on yıllık dönemi faaliyetlerini içeren çalışmada yer alan veriler kullanılmaya çalışılmıştır. Bu bölümde özellikle çalışma

kapsamında ulaşılması mümkün görülmeyen ilk dönem kurucuları ile yapılan mülakat verileri de ikincil bir kaynaktan elde edilerek çalışmaya dâhil edilmeye çalışılmıştır.

4.5.5. İşlem ve Kullanılan Veri Analizleri

Çalışmanın nicel bölümünde IBM SPSS 19 ve AMOS 6 programları kullanılarak nicel analizler yapılmıştır. Nicel analizlerde geliştirilen ölçeğin keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri ile yelerin Kurum'a yönelik algıları ölçülmeye ve kıyaslanmaya çalışılmıştır. Nitel verileri teşkil eden OYAK'a ilişkin mahkeme kararları, tarihsel süreç, performans kriterleri ve kurumsal sayfada yer alan veriler incelenmiştir. Seçilen üyelerle yapılan mülakatlara ilişkin genel değerlendirmeler yapılmış, verilerin bir kısmı Microsoft Excel programıyla özetlenmiştir. Doküman analizine ilişkin veri analizlerinde Qualitative Data Analysis (QDA) Miner 4 Liter programı kullanılarak veriler analiz edilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmanın nicel bölümüne ilişkin istatistiksel bulgular genel olarak iki kısımda incelenecektir. Birinci kısımda, araştırmanın nicel bölümünü teşkil eden ölçeğin faktörlerinin betimleyici istatistikleri ortaya konulacak, ikinci kısımda ise demografik değişkenlerin ölçeğin alt boyutlarını ne şekilde farklılaştırdığı tartışılacaktır. Araştırmanın nitel bulguları ise; katılımcılarla yapılan görüşme verilerinin incelenmesi ve tartışılması, gözlem sürecinde elde edilen verilerin incelenmesi ve OYAK faaliyetlerine ilişkin dokümanların analiz edilmesi olmak üzere üç kısımda tartışılacaktır.

5.1. NİCEL ANALİZ BULGULARI

5.1.1. Betimleyici İstatistikler

Araştırmada kullanılan ankette yer alan değişkenlerin minimum, maksimum, ortalama değerleri ile standart sapmaları Tablo-18’de özet olarak verilmiştir.

Tablo-18: Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistikler

Değişken	Toplam	Ort.	Min.	Maks.	S.S.
MEMNUNİYET	260	5,37	1,20	7,00	1,17
HESAP VEREBİLİRLİK	260	4,39	2,00	6,50	,80
ŞEFFAFLIK	260	4,05	1,00	7,00	1,45
VEKÂLET ETKİNLİĞİ	260	4,03	1,00	7,00	1,73

Tablo-18’den de anlaşılacağı üzere, katılımcıların OYAK’a yönelik değerlendirmelerinin genel anlamda olumlu olduğu görülmektedir. Buna göre üyelerin OYAK faaliyetlerinden memnuniyeti en yüksek seviyede (Ort.=5,37; ss.=1,17) gerçekleşmiştir. Katılımcılar, OYAK’ın hesap verebilir bir yapıda olduğu ve yaptığı faaliyetleri konusunda üyelere ve kamuoyuna hesap verdiğini değerlendirmişlerdir (Ort.=4,39; ss.=0,8). Üyelere göre OYAK’ın şeffaflık yapısı da ortalamanın üzerindedir (Ort.=4,05; ss.=1,45). Son değişken olan OYAK yönetim yapısının vekâlet etkinliği ise en düşük değerlerde ve ortalama değerinin biraz üzerinde yer aldığı görülmüştür (Ort.=4,03; ss.=1,73). Son iki değişken olan şeffaflık ve etkin vekâlet yapısı konusunda verdikleri cevapların standart sapmalarındaki yükseklik, bir kısım katılımcının OYAK faaliyetlerindeki şeffaflık ve yönetimde etkin bir vekâlet yapısının teşkil edildiği konusunda olumsuz değerlendirmeleri olduğunu göstermektedir.

5.1.2. Demografik Değişkenlerin Etkileri

Demografik faktörlerin, nicel araştırma değişkenlerini farklılaştırıp farklılaştırmadığının görülebilmesi maksadıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Varyansların homojen olup olmadığı Levene F testiyle kontrol edilmiş ve homojen olan ($p>0,05$) verilerle analize devam edilmiş ve tek faktörlü varyans analiziyle anlamlılığı uygun olan ($p<0,05$) gruplar arasındaki farklılıklar incelenmiştir.

OYAK üyelerinin *cinsiyet*, *eğitim durumu*, *OYAK üyelik süresi*, *çalışma durumu* (görevde veya emekli OYAK üyeleri) ve *statülerine* (subay, astsubay, uzman erbaş, sivil memur) göre OYAK yönetim, şeffaflık, hesap verebilirlik ve memnuniyetlerine göre algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, katılımcıların OYAK'a yönelik algılarında *cinsiyet* ve *eğitim durumu* değişkenlerinde istatistiksel anlamda bir farklılık ortaya çıkmadığı görüldüğünden bu değişkenlere ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmemiştir. Analiz sonuçlarına göre anlamlı farklılıklara sahip olan diğer değişkenler aşağıdaki bölümlerde açıklanmış ve tablolarda gösterilmiştir.

5.1.3. Üyelerin Üyelik Sürelerine Göre Algıları

OYAK üyelerinin üyelik sürelerine göre OYAK yönetim, şeffaflık, hesap verebilirlik ve memnuniyetlerine göre algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak maksadıyla katılımcıların görev süreleri; (1) 0-5 yıl, (2) 5-10 yıl, (3) 10-20 yıl ve (4) 20 yıl ve üzeri olacak şekilde dört kategoriye ayrılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıklar Tablo-19'de görülmektedir.

Tablo-19: Görev Süresine Göre ANOVA Sonuçları

Boyut		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Memnuniyet	Gruplararası	13,119	3	4,373	3,252	,022	1-2
	Gruplariçi	344,207	256	1,345			
	Toplam	357,326	259				
Hesap verebilirlik	Gruplararası	1,926	3	,642	,999	,394	-
	Gruplariçi	164,611	256	,643			
	Toplam	166,537	259				
Şeffaflık	Gruplararası	13,513	3	4,504	2,148	,095	-
	Gruplariçi	536,905	256	2,097			
	Toplam	550,418	259				
Vekâlet	Gruplararası	14,465	3	4,822	1,621	,185	-
	Gruplariçi	761,568	256	2,975			
	Toplam	776,034	259				

Tablo'daki sonuçlara göre görev süresi değişkeni, OYAK üyeliğinden memnuniyet boyutunda, istatistiksel bakımdan bir farklılık oluştururken [$F(1,310)=3,252$; $p<0,05$] bu faktör dışında kalan boyutlar üzerinde anlamlı olarak bir fark yaratmamaktadır. Bu sonuçlara göre, diğer özelliklere göre istatistik açıdan anlamlı bir fark oluşturan OYAK üyeliğinden memnuniyet boyutunun farklı grupların ortalamalarına ait karşılaştırmalar Tablo-20'de sunulmuştur.

Tablo-20: Üyelik Memnuniyetinin Görev Süresine Göre Karşılaştırması

DEĞİŞKEN	GRUP	N	ORT.	SS.	F
Memnuniyet	0-5 yıl	23	4,9652	1,11787	5,094*
	5-10 yıl	41	5,5220	1,01674	
	10-20 yıl	133	5,2436	1,25971	
	20 yıl ve üzeri	63	5,6857	1,03095	

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Tablo'daki değerlerden de anlaşılacağı üzere, OYAK üyelerinin OYAK hizmetlerinden ve OYAK'a üye olmaktan memnuniyetlerinin genel anlamda yüksek seviyede olduğu, ancak OYAK'a yeni üye olan üyelerin memnuniyet seviyesinin daha eski üyelere göre daha düşük seviyede olduğu söylenebilir. OYAK üyeliğinden memnuniyet, 20 yıldan fazla süredir Kurum üyesi olan katılımcılarda en yüksek seviyeye çıkmaktadır. Bu durumun Kurum'a yeni üye olanların henüz Kurum faaliyetlerinden bir fayda elde etmemiş olması, nispeten düşük olan gelirlerinden nema ödemesi yapıyor olmaları ve özellikle hayatlarının son dönemleri için önemli katkılar sağlayacak olan mesleki emeklilik fonuna genç dönemlerinde ödeme yapmaktan memnun olmamalarının neden olabileceği söylenebilir. Üyelik süresi 20 yılın üzerinde olan üyeler ise Kurum'un sağladığı hizmetlerden faydalanmış olma, emeklilik dönemine yaklaşmış veya girmiş olma ve Kurum'daki birikimlerinin yüksek bir seviyeye ulaşmış olmaları nedeniyle OYAK hizmetlerinden daha memnun oldukları değerlendirilmektedir.

5.1.4. Üyelerin Statülerine Göre Algıları

Üyelerinin statülerine göre OYAK yönetim, şeffaflık, hesap verebilirlik ve memnuniyetlerine göre algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak maksadıyla katılımcıların statüleri; (1) subay, (2) astsubay, (3) uzman erbaş ve (4) sivil memur olacak şekilde dört kategoriye ayrılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıklar Tablo-21'de görülmektedir. Tablo'daki sonuçlara göre farklı statüdeki üyelerin OYAK'a ilişkin "şeffaflık" değerlendirmelerinde istatistiksel bakımdan bir farklılık oluştururken [$F(1,310)$

= 3,937; p<0,01] bu faktör dışında kalan boyutlar üzerinde anlamlı olarak bir fark yaratmamaktadır.

Tablo-21: Statülere Göre ANOVA Sonuçları

Boyut		Kareler Toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Memnuniyet	Gruplararası	2,899	3	,966	,698	,554	-
	Gruplariçi	354,427	256	1,384			
	Toplam	357,326	259				
Hesap verebilirlik	Gruplararası	2,518	3	,839	1,310	,272	-
	Gruplariçi	164,019	256	,641			
	Toplam	166,537	259				
Şeffaflık	Gruplararası	24,276	3	8,092	3,937	,009	2-3 3-4
	Gruplariçi	526,142	256	2,055			
	Toplam	550,418	259				
Vekâlet	Gruplararası	5,520	3	1,840	,611	,608	-
	Gruplariçi	770,513	256	3,010			
	Toplam	776,034	259				

Diğer özelliklere göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark oluşturan şeffaflık boyutunun farklı grupların ortalamalarına ait karşılaştırmalar Tablo-22’de sunulmuştur.

Tablo-22: Şeffaflığın Statülere Göre Karşılaştırması

DEĞİŞKEN	GRUP	N	ORT.	SS.	F
Şeffaflık	Subay	86	3,9186	1,47800	3,937**
	Astsubay	107	4,4065	1,43841	
	Uzman Erbaş	40	3,7250	1,11488	
	Sivil Memur	27	3,6204	1,67184	

*p<0,05 **p<0,01

OYAK üyelerinin, genel anlamda OYAK yönetim faaliyetlerinin şeffaf bir yapıda yürütüldüğünü değerlendirdikleri görülmektedir. Ancak OYAK faaliyetlerinin şeffaflığı konusunda en yüksek yargıya astsubay statüsündeki personel sahiptir. Astsubayları, subaylar ve uzman erbaşlar takip ederken şeffaflığın en az olduğunu düşünen statü sivil memurlardır. Diğer bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde zorunlu üye olan subay ve astsubaylarda kurum faaliyetlerinin şeffaf olduğuna ilişkin inanç daha yüksek seviyede yer alırken gönüllü üyeler olan uzman erbaş ve sivil memurlarda bu inanç daha düşük seviyelerde kalmaktadır. Ancak statüsü ne olursa olsun tüm üyelerin OYAK faaliyetlerinin şeffaflığına olan inancı ortalamanın üzerinde yer almaktadır.

5.1.5. Üyelerin Çalışan veya Emekli Olma Durumuna Göre Algıları

OYAK üyelerinin çalışan veya emekli olma durumlarına göre algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla katılımcılar; (1) çalışan ve (2) emekli olacak şekilde iki kategoriye ayrılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıklar Tablo-23’de görülmektedir. Tablodaki sonuçlara göre, farklı statüdeki üyelerin OYAK’a ilişkin “**şeffaflık**” değerlendirmelerinde istatistiksel bakımdan bir farklılık oluştururken **[F(1,310) = 6,725; p<0,05]** bu faktör dışında kalan boyutlar üzerinde anlamlı olarak bir fark bulunmamaktadır.

Tablo-23: Çalışan veya Emekli Durumuna Göre ANOVA Sonuçları

Boyut		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Memnuniyet	Gruplararası	,588	1	,588	,426	,515	-
	Gruplariçi	356,738	258	1,383			
	Toplam	357,326	259				
Hesap verebilirlik	Gruplararası	,760	1	,760	1,182	,278	-
	Gruplariçi	165,778	258	,643			
	Toplam	166,537	259				
Şeffaflık	Gruplararası	13,983	1	13,983	6,725	,010	1-2
	Gruplariçi	536,435	258	2,079			
	Toplam	550,418	259				
Vekâlet	Gruplararası	1,198	1	1,198	,399	,528	-
	Gruplariçi	774,835	258	3,003			
	Toplam	776,034	259				

Diğer özelliklere göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark oluşturan şeffaflık boyutunun farklı grupların ortalamalarına ait karşılaştırmalar Tablo-24’de sunulmuştur.

Tablo-24: Şeffaflığın Çalışma Durumlarına Göre Karşılaştırması

DEĞİŞKEN	GRUP	N	ORT.	SS.	F
Şeffaflık	Çalışan	242	4,1219	1,43573	6,725*
	Emekli	18	3,2083	1,52732	

*p<0,05 **p<0,01

Üyelerin, genel anlamda OYAK yönetim faaliyetlerinin şeffaf bir yapıda yürütüldüğünü değerlendirdikleri görülmektedir. Ancak OYAK faaliyetlerinin şeffaflığı konusunda görevde olan üyelerin emekli olan üyelere göre daha yüksek bir algıya sahip oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan emekli personelde bu oran ortalama değerin altına düşmektedir. Bu sonuca göre emekli personelin Kurum faaliyetlerinin şeffaf bir şekilde yürütülmediğini değerlendirdikleri görülmektedir. Bu sonuçta Kurum

faaliyetleri konusunda emekli üyelere yeterli bilgilendirme yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

5.2. NİTEL ANALİZ BULGULARI

Nitel araştırmada veri analizi çeşitlilik, yaratıcılık ve esneklik anlamına gelir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 75). Bu nedenle nitel veri analizlerinde standart bir yöntem bulunmamaktadır. Ancak genel anlamda nitel araştırmaların veri analizinde, araştırmacının elde ettiği verileri ayrıntılı olarak açıkladığı “betimsel” yöntem, betimsel yönteme ilave olarak elde ettiği veriler arasındaki ilişkinin analiz edilmesi ile çeşitlendirebilir. Üçüncü bir yöntem olarak ise betimsel yöntem (anlatım) ve ilişki analizi ile elde edilen verilere yönelik kendi yorumları ve anlayışını ekleyerek daha etkin bir rol üstlenebilir (Wolcott, 1994).

Genel anlamda nitel araştırmalar; betimleme, analiz ve yorumlama aşamalarından oluşmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 76). Araştırmada elde edilen verilerin tanımlanması veya anlatımı betimleme ile yapılırken, elde edilen veriler arasındaki ilişkinin ortaya konulması analiz bölümünü oluşturmaktadır. Yorumlama ise yapılan bu tanımlamalar ve analizlerin sonuçlarında elde edilenlerin ne anlama geldiğinin tartışıldığı bölümü oluşturmaktadır.

Bu çalışmada da nicel ve nitel araştırmaya ilişkin evren ve örneklem bilgilerinin verilmesini müteakip nitel araştırma bölümünü oluşturan görüşme, gözlem ve doküman analizi kapsamında elde edilen verilerin betimlemesi yapılacaktır. Her bir veri toplama yönteminin ne şekilde yapıldığı, verilerin elde edilme yöntemi, katılımcıların görüşleri örnekler verilerek ve ayrıntılarıyla anlatılacaktır. Çalışmaya katılanların görüşlerinin aktarılması sürecinde katılımcıların kimlikleri açık olarak verilmeyecek, yapılan kodlamalarla ifade edilecektir. Verilen mesajlar araştırma soruları kapsamında oluşturulan temalar üzerinden açıklanacak, temalar arasındaki ilişki analiz edilmeye çalışılacaktır. Daha sonra elde edilen verilerin (temaların) analizi ve temaları açıklayan kodlar ile bunlar arasındaki ilişkinin yorumlanması yapılacaktır.

5.2.1. Görüşme Bulguları

Görüşme formunun hazırlanmasında öncelikli olarak yazın taraması yapılarak yazındaki açıklayıcı bilgiler elde edilmiştir. Daha sonra araştırma soruları tespit edilmiş ve araştırma sorularının altında yer alan olası sorular ve konu başlıkları yapılan çalışmaya dâhil edilmiştir. Görüşmeye katılmadan önce açıklama, sorular ve

hatırlatıcılar mülakat formuna yazılmıştır. OYAK yönetiminden alınan izin çerçevesinde, OYAK yönetim ve denetim kademelerinde yer alan yöneticilerle toplantılar yapılmıştır. Bir kısım yönetici ile uygun ortamlarda (kendi ofisleri gibi) bir kısım yöneticilerle ise Genel Kurul veya Temsilciler Kurulu toplantıları öncesi veya sonrasında görüşülmüştür. Görüşmeler 20-30 dakika arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde notlar tutulmuş ve görüşme sonrasında notlar temize çekilmiştir. Elde edilen verilerle yazın taramasından çıkarılan önemli kavramlarla kodlar ve temalar oluşturulmuş, yapılan mülakatta en çok bahsedilen kavramlar bulgular bölümünde tartışılmıştır.

OYAK yönetim ve denetim makamları yönetici/denetleyici evrenini temsil edecek şekilde belirlenen 14 yönetici ve denetçi üye ile EK-B'deki görüşme formunda yer alan sorular esas olmak üzere görüşme yapılmıştır. Görüşmelerde katılımcılara yönetilen sorulara alınan cevaplar aşağıdaki Tablo-25'de özet olarak yer almaktadır. Mülakat katılımcılarının (Temsilciler Kurulu'ndan 5, Genel Kurul'dan 4, Yönetim Kurulu'ndan 3 ve Denetim Kurulu'nun 2 üyesi) özellikle kapalı uçlu sorulara vermiş oldukları cevaplar ile cevapların tüm cevaplara oranı özet olarak tablolaştırılmıştır.

Tablo-25: Görüşme Sonuçları Özet Tablosu

Katılımcıların Görüşleri	Katılımcılar														Toplam	%
	Temsilciler Kurulu					Genel Kurul					Yönetim Krl.		Dnt.Krl.			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
OYAK yönetim faaliyetleri şeffaf bir yapıdadır	X		x	X		x		x	x		x	x	x	x	10	71
OYAK, üyeleri ile gerekli iletişimi sağlamaktadır.	X	x	x	X	x	x		x	x		x	x	x	X	12	86
OYAK yönetim/denetim faaliyetleri üyelere ve kamuoyuna hesap veren bir yapıya sahiptir.	X		x		x	x	x	x	x		x	x	x	x	11	78
OYAK yönetim ve denetim organlarına seçim süreçleri yeterince etkindir.	X		x		x		x	x			x	x	x	x	9	64
Bu görevlerdeki kişiler görevleri yeterli etkinlikte yerine getirebiliyorlar.	X		x		x		x		x	x	x	x		x	9	64
Görevime yönelik bilgi ve tecrübe altyapısına sahibim.		x	x	X	x	x	x		x		x	x		x	10	71
OYAK, etkin bir şekilde yönetiliyor.	X		x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	11	78
OYAK mali kayıtları ve yönetim fonksiyonları yeterince denetleniyor.	X	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	12	86

Sorulara verilen cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde, özellikle Yönetim ve Denetim Kurullarında görev yapan üyelerin sorulara genellikle olumlu cevap verdikleri görülmüştür. Yönetim ve Denetim Kurulu üyeleri; Kurum'un şeffaf bir yapıda olduğu, üyelerine ve kamuoyuna hesap verir bir yönetim anlayışına sahip olduğu, Kurum'un

etkin bir şekilde yönetildiği ve üyelerle iletişimin yeterince sağlandığı yönünde değerlendirme yaptıkları görülmüştür.

Genel Kurul ve Temsilciler Kurulu'nda görev yapan üyelerin verdikleri cevapların ise Yönetim ve Denetim Kurulu üyelerinden daha az kesinlik ifade ettiği ancak genellikle olumlu olduğu görülmüştür. Sekiz ana alanda sorulan sorulara genellikle olumlu ve yüksek oranda cevap verilirken özellikle "OYAK yönetim ve denetim organlarına seçim süreçlerinin etkinliği" ve "bu görevlerdeki kişiler görevleri yeterli etkinlikte yerine getirebilmeleri" sorularına verilen olumlu cevaplar daha düşük seviyede kalmıştır.

Genel oranlara bakıldığında "OYAK, üyeleri ile gerekli iletişimi sağlamaktadır" ve "OYAK mali kayıtları ve yönetim fonksiyonları yeterince denetleniyor" sorularına verilen olumlu cevaplar en yüksek orana (%86) ulaşırken, "OYAK yönetim ve denetim organlarına seçim süreçleri yeterince etkindir" ve "Bu görevlerdeki kişiler görevleri yeterli etkinlikte yerine getirebiliyorlar" sorularına verilen cevaplar daha düşük oranda (%64) gerçekleşmiştir. Ancak, verilen cevaplar ortalamanın üzerinde bir orana sahiptir. Kurum yönetim ve denetim makamlarında görev yapan üyelere göre Kurum; şeffaf, hesap verebilir ve etkin bir yapıya sahiptir. Üyeleri ile iyi bir iletişim sistemi oluşturmuştur ve bu görevlerdeki personel yeterince etkindir. Ancak, bazı üyelerin kendilerini aldıkları görevi yerine getirebilecek bilgi ve tecrübeye sahip olmadıkları şekilde değerlendirmişlerdir (14 üyeden 4'ü kendisini yetersiz görmektedir). Yönetim kadrolarına seçilen bir kısım üyenin Kurum yönetimine üye seçim sürecine olumsuz yaklaşımları da (14 üyeden 5'i seçim sürecini etkin bulmamıştır) ilginç bir sonuçtur. Kurum'un üyeleriyle yeterince etkin bir iletişim sistemi kurması ve faaliyetlerinin etkin denetimi (14 üyeden 12'si iletişim ve denetim sistemlerini etkin bulmaktadır) Kurum faaliyetleri bakımından bir başarı olarak görülebilir.

Görüşme sürecinde elde edilen verilerin oluşturulan kodlar ve temalar ile analiz edilmesine geçilmeden önce, katılımcıların sorulara vermiş oldukları cevapların betimsel analizi yapılacaktır. Bu maksatla katılımcıların adları yerine onları tanımlayacak kodlar kullanılmıştır (Genel Kurul üyeleri G1, G2,..., Temsilciler Kurulu T1, T2..., Yönetim Kurulu üyeleri Y1, Y2.... ve Denetim Kurulu D1, D2 gibi.). Araştırma soruları ile paralel olarak oluşturulan görüşme soruları ile katılımcı görüşleri ve bu konudaki değerlendirmelerinden önemli betimlemeler aşağıdaki gibi oluşmuştur.

OYAK yönetim faaliyetlerinin şeffaflığı konusunda katılımcıların % 71'i olumlu kanaate sahiptir. Özellikle Yönetim ve Denetim Kurulu üyelerinin tamamı yönetimin şeffaf bir yapıda olduğuna inanmaktadır.

Katılımcılardan D1'e göre; "OYAK denetim faaliyetleri profesyonelce yapılmaktadır. Özellikle Moody's ve S&P denetimleri ile Deloitte gibi yapıların yaptığı denetimler şeffaflık için çok faydalıdır." Y1 bu konudaki değerlendirmesini; "Görev yaptığım benzer başka yapılarda bu kadar şeffaf ve profesyonel yapılara rastlamadım, göreve başladığımda burada işlerin gerçekten sıkı denetlendiğini gördüm." şeklinde yapmıştır. Ancak bunlardan farklı olarak Genel Kurul üyesi G5; "OYAK'a ilişkin birçok bilgiyi Genel kurul üyesi olduktan sonra öğrendim. Aslında bu bilgilerin bir kısmı kurum internet sayfasında da varmış. Şeffaflık için bu sayfa daha etkin kullanılabilir." şeklinde yorum yaparken T5; "Kurum benzerlerine göre daha şeffaf ancak yine de daha fazla bilgi paylaşımı yapılabilir." ifadesi ile şeffaflık yapısının geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir.

OYAK'ın üyeleri ile gerekli iletişimi sağlaması konusunda katılımcıların olumlu değerlendirmeleri % 86 ile en yüksek değere ulaşmıştır. Bu konuda G1; "ihtiyaç duyduğum tüm bilgileri Kurum'un internet sayfasından veya çağrı merkezinden alabiliyorum." derken, Y1; "Faaliyetlerimizi üyelere anlatmak için her yolu deniyoruz. Ayrıca aldığımız bilgiye göre üyeler bu kanalları çok etkin kullanıyor." şeklindeki yorumuyla iletişim kanallarının açıklığını ifade etmiştir. D2 ise; "Elbette ki tüm veriler üyelerle paylaşılır. Özellikle kendi kişisel menkulleri veya varlıkları. Ancak kabul etmek lazım ki OYAK ticari bir faaliyet icra etmekte ve bir kısım veriler ticari sır kapsamındadır ve paylaşılması doğru olmaz." yorumunu yapmıştır.

OYAK yönetim ve denetim faaliyetleri ile **üyelere ve kamuoyuna hesap veren bir yapıya** sahip olup olmadığı konusundaki soruya verilen olumlu cevap oranı %78 seviyesinde gerçekleşmiştir. Bu konuda Y2; "Yapısı gereğince kamuoyunda çok tartışılır bir yapı olmak bizi benzerimiz yapılardan çok fazla olarak hesap verme mekanizmalarını aktif olarak kullanmaya itmiştir." demiştir. T3 ise; "OYAK bana ve arkadaşlarıma verileri önceden gönderdi. Bilgimin yettiği kadarıyla inceledim. Şimdi arkadaşlarımla beraber incelemeye devam ediyoruz. Sorduğumuz tüm sorulara yönetimden cevap alıyoruz. Bize sorduğumuz konularda hesap veriyorlar." demiştir.

Kurum yönetim ve denetim organlarına **seçim süreçlerinin etkinliği** ve bu görevlerdeki kişilerin görevleri **yeterli etkinlikte yerine getirmeleri** konularındaki sorulara verilen cevaplardaki genel olumluluk oranı %64 ile görüşme konuları arasındaki en düşük oranda gerçekleşmiştir. Katılımcıların yaklaşık 2/3'ü bu süreci olumlu bulmakla birlikte özellikle Genel Kurul ve Temsilciler Kurulu üyelerinin bu konuda olumsuz bazı düşünceleri olduğu görülmüştür.

Örneğin, T2; *“Ben bu göreve seçildim ama burada belirtilen hususları inceleyebilecek eğitime ve alt yapıya sahip değilim. Benim yerime bu konularda daha ehil birileri olsaydı daha iyi olurdu.”* demiştir. T4 ise; *“Bu görevlere birlik ve kurumlardan personel nasıl teklif ediliyor bilmiyorum. Bana üye olduğum söylendi ben de ondan sonra gelen dosyaları incelemeye başladım. Ama bazı tabloları ve ekonomik değerleri anlamakta zorlanıyorum.”* demiştir.

G2 ise; *“Ben almış olduğum eğitimler ve kendi kişisel çalışmalarım bu Kurum’un denetim faaliyetlerine katkı sağladığımı düşünüyorum. Zaten muhtemelen bu göreve de aldığım hukuk ve iktisat eğitimimle seçildim.”* şeklinde bir yorum yapmıştır. Denetim Kurulu üyesi D1; *“Ben kendi mesleğim itibarıyla yüksek bir makamdayım. Ancak denetim faaliyetlerini icra etmekte biraz zorlandım başlarda. Bu konuda özellikle diğer denetçi arkadaşların profesyonelliğinden faydalandım. Şimdi 3 yıllık görevimin sonlarına yaklaşıyorum ve denetim konularında daha etkinim. Keşke başlangıçta da bu kadar etkin olabilseydim.”* demiştir.

Benzer sonuçlar göreve yönelik **bilgi ve tecrübe altyapısına sahiplik** sorusunda da gündeme gelmiştir. Örneğin G6; *“Ben bu göreve seçildikten sonra şirket yönetim kurulları ve denetim sistemlerine ilişkin ilave kitaplar okudum. Bu genel kurul bitince de önümüzdeki genel kurula kadar bu konularda daha çok çalışma yapacağım.”* demiştir. G9; *“Ben gerekli tecrübe ve bilgi birikimine sahibim. Keşke kuruldaki diğer arkadaşlar da böyle olsa da denetimi daha etkin yapabilsek.”* demiştir.

OYAK’ın **etkin bir şekilde yönetilmesi** konusundaki sorulara verilen olumlu cevap oranı % 78’e ulaşmıştır. Bu konuda Y2; *“Yönetimdeki şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları etkin yönetime katkı sağlıyor.”* derken G6; *“Bu göreve gelmeden önce özellikle Genel Müdürlük personelinin bu kadar profesyonel olduğunu bilmiyordum.”* demiştir. T1; *“Temsilciler Kurulu üyesi olduktan sonra Kurum yönetiminin etkinliğini daha iyi gördüm. Önceden de bu yapıları duymuştum ama şimdi her bir kademenin şeffaflık, hesap verebilirlik ve etkin yönetim için ne kadar önemli olduğunu kendi gözlerimle gördüm.”* demiştir. D2 ise; *“Kendi mesleğim gereği birçok farklı yapıda denetim yapıyorum. Ancak şunu söyleyebilirim, OYAK yönetiminin etkinliği, hesap verme sistemleri etkin bir başarıya katkı sağlıyor. Bunu şirket performans değerleri ve üyelere dağıtılan nemalarda da açıkça görebilirsiniz.”* demiştir.

OYAK, **mali kayıtları ve yönetim fonksiyonlarının yeterince denetlenmesi** konusunda görüşleri sorulan katılımcılar bu soruya % 86 oranında olumlu cevap vermişlerdir (T4 ve G2 dışındaki tüm katılımcılar). Bu konuda D1; *“Ben Denetim Kurulu*

üyesi olarak yapmış olduğum denetim faaliyetlerinden memnunum. Eksik gördüğümüz hususlar mutlaka oluyor, Yönetim Kurulu ve genel Müdürlük eksik olarak raporladığımız hususlara derhal müdahale ederek düzeltiyor.” demiştir. Y2 ise *“Ben hukuk lisans ve yüksek lisans eğitimi almış bir asker olarak bu yapı içerisinde icra ettiğim yönetim fonksiyonunda istediğim her konu hakkında denetim hakkımı kullanabiliyorum.”* yorumunu yapmıştır. G1; *“Yönetim tüm kayıtlarını denetimimize açmaya hazır. Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanı Genel Kurul süreci veya sonraki dönemde her türlü denetim ve kontrol faaliyetini yapabileceğimizi birinci ağızdan ifade ettiler. Gerçekten de mali kayıtları, Yönetim Kurulu kararlarını ve diğer yönetim fonksiyonlarını denetleyebiliyoruz.”* demiştir.

Bu konuda farklı düşünceye sahip olan T4; *“Kayıtların bazılarını ticari sır gerekçesiyle ulaşıyoruz. Bu denetimi kısıtlayan bir husustur.”* derken, G2; *“Görev yapan bazı arkadaşlar mali denetimi yapacak yeteneğe sahip olmayabilir. Ayrıca bazı yönetim kararları veya dilek temenniler çeşitli gerekçelerle reddedilmektedir.”* demiştir.

Elde edilen verilerle yazın taramasından çıkarılan önemli kavramların yardımıyla temalar ve kodlar oluşturulmuş, yapılan mülakatta en çok bahsedilen kavramlar bulgular bölümünde tartışılmıştır. Çalışmanın, araştırma soruları temaların ve kodların belirlenmesinde temel hareket noktasını oluşturmuştur. Yazından geliştirilen bu sorular görüşme sürecinin açık ve kapalı uçlu sorularını da yönlendirmiştir. Katılımcılar kapalı uçlu sorularla vekâlet sorunlarına ve özellikle çalışmanın temel sorunsalı olan şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları ile vekâlet kuramı ilişkisine yönlendirilmiştir. Bununla birlikte açık uçlu sorularla katılımcıların kendi görüş ve değerlendirmeleri de alınmaya çalışılmıştır. Hazırlanan temalar ve kodlar ile kodların görüşmeler sürecindeki ifade sıklığı Tablo-26 'da sunulmuştur.

Görüşme formu, araştırma sorularını oluşturulan beş ana başlıkta geliştirilmiş, katılımcılara açık ve kapalı uçlu sorular sorularak yorumları alınmaya çalışılmıştır. Özellikle şeffaflık ve hesap verebilirlik sistemlerine ilişkin hususlara odaklanılmış, vekâlet problemlerinin çözümü konusunda bu mekanizmaların etkisi görülmeye çalışılmıştır. Ayrıca vekil yeterliliği kapsamında, katılımcıların kendilerini görevlerinde yeterli hissedip hissetmedikleri ve genel anlamda Kurum yönetiminin etkinliği konusundaki değerlendirmeleri alınmaya çalışılmıştır. Katılımcılara her bir tema için beşer kelime ile görüşlerini özetlemeleri istenmiştir. Buna göre her bir tema hakkında ifade ettikleri hususlar kodlanmış ve kodların geçme sıklığı yüzde olarak aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo-26: Kodlar ve Temalar

Araştırma Sorusu	Temalar	Kodlar	Sıklık	%
1, 3	Yönetimde asil vekil ilişkisi	Profesyonellik	9	12,85
		Yönetime güven	8	11,42
		Vekil yetkinliği	7	10,00
		Bilgi akışı	6	8,57
		Yasal mekanizmalar	5	7,14
		Etkin yönetim	5	7,14
		Geliştirilebilir	3	4,28
1	Yönetimdeki vekâlet sorunları	Bilgi asimetrisi	9	12,85
		Vekil menfaatçiliği	7	10,00
		Ön seçim hataları	6	8,57
		Düşük performans	5	7,14
		Yetersiz vekiller	5	7,14
		İzleme zorluğu	3	4,26
2	Vekâlet problemlerinin çözüm tedbirleri	Şeffaflık	11	15,71
		Hesap verebilirlik	9	12,85
		Kontrol mekanizmaları	8	11,42
		İzleme sistemleri	6	8,57
		Derecelendirme kuruluşları	3	4,28
		Profesyonel yönetim	3	4,28
		Tarihsel yapı	2	2,85
		Mahkemeler	2	2,85
		TBMM komisyonu	2	2,85
4	Kurum yönetiminden memnuniyet nedenleri.	Etkin yönetim	11	15,71
		Başarı	9	12,85
		Performans rakamları	7	10,00
		Yüksek Nema	7	10,00
		Şeffaf yapı	4	5,71
		İletişim sistemleri	4	5,71
		Denetim sistemleri	3	4,28
5	Şeffaflık ve hesap verebilirliğin vekâlet problemlerinin çözümüne katkısı	Vekillerin kontrolü	11	15,71
		Caydırma	8	11,42
		Yönetime güven	8	11,42
		Bilgi sağlama	7	10,00
		Yasal müeyyideler	4	5,71
		Kanuni gereklilikler	3	4,28
		İzleme imkânı	2	2,85
		Bilgi asimetrisi	2	2,85

5.2.2. Gözlem Bulguları

Nitel araştırmalarda gözlem, sayısal veri üretmekten çok, araştırmaya konu olan olay, olgu ve duruma ilişkin derinlemesine ve ayrıntılı tanımlamalar ve açıklamalar yapmaya yönelmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). OYAK yönetim faaliyetleri, bu kapsamda gözlemlenmiş ve elde edilen bulgular ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Gözlem faaliyetinin etkin bir şekilde icra edilmesi ve raporlanabilmesi

maksadıyla çalışma öncesinde hazırlanan ve EK-C'de yer alan gözlem formundan faydalanılmıştır.

OYAK Kanunu gereğince Genel Kurul toplantılarının her yıl, Temsilciler Kurulu toplantılarının ise üç yılda bir yapılması gerekmektedir. Bu çalışma kapsamında 2013 yılı Genel Kurul süreci, 2015 yılı Temsilciler Kurulu toplantısı ile 2015 yılı Genel Kurul toplantısı gözlemci statüsü ile izlenmiştir. Temsilciler Kurulu inceleme faaliyetleri yaklaşık iki hafta, Genel Kurul faaliyetleri ise yaklaşık bir hafta sürmektedir. Her iki faaliyetin son günü tüm yasal temsilcilerin katılımı ile toplantı, seçim, bilgilendirme ve karar alma faaliyetleri şeklinde icra edilmektedir.

Temsilciler Kurulu üyeleri, kendilerine Yönetim Kurulu ve Genel Müdürlük tarafından hazırlanarak toplantı öncesinde gönderilen gündem maddeleri ve raporları incelemektedirler. Bu maksatla Temsilciler Kurulu üyeleri Genel Müdürlük binasında kendilerine ayrılan alanlarda iki hafta süre ile incelemelerde bulunmaktadırlar. Seçilen üyelerin en kıdemlisi olan üye tarafından Temsilciler Kurulu üyeleri yeteri sayıda alt çalışma grubuna bölünmekte ve kendi sorumluluklarına verilen alanlara ilişkin raporları incelemektedirler. (Temsilciler veya Genel Kurul üyeleri arasında askeri veya idari anlamda bir astlık üstlük ilişkisi söz konusu değildir. Tüm üyelerin oyları aynı değerdedir. Fakat çalışma grupları oluşturulurken üyelerin daha koordineli bir şekilde çalışmasının sağlanması amacıyla en kıdemli üye Temsilciler Kurulu faaliyetlerinin yürütülmesi konusunda sorumluluk almaktadır.) Temsilciler Kurulu üyeleri bu süreçte ihtiyaç duydukları tüm alanlarda Genel Müdürlükten veya Yönetim Kurulu'ndan bilgi veya belge talebinde bulunabilmektedirler. Bilgi talepleri hazırlanan *bilgi talep formu* ile Kurum iletişim müdürlüğüne teslim edilmekte, Genel Müdür veya yardımcısının onayı ve oluru ile ilgili birime gönderilmektedir. İlgili birimden alınan cevaplar en kısa sürede ilgili çalışma grubuna iletilmektedir. Yapılan gözlem sürecinde çalışma grupların Genel Müdürlük'ten söz konusu formu kullanarak bilgi belge talebinde bulundukları ve taleplerinin tamamına cevap aldıkları gözlemlenmiştir.⁶¹

Çalışmalar öncesinde veya süresince uygun görülen zamanlarda Yönetim Kurulu Başkanı, Genel Müdür, Yardımcıları veya ilgili birim amirleri Kurum veya iştirak faaliyetleri konusunda Temsilciler veya Genel Kurul üyelerine bilgi vermektedirler. Bu bilgilendirme brifingleri esnasında üyeler bilgi almak istedikleri konularda ilave sorular yöneltmekte ve konulara yönelik daha ayrıntılı bilgiler alabilmektedirler. Temsilciler

⁶¹ Geçmiş dönemde Genel Kurul üyeliği yapan bir personel ile yapılan mülakatta o dönem için talep edilen Yönetim Kurulu kayıt defterinin gösterilmesi konusunda tereddüt yaşandığı ancak Genel Kurul üyelerinin ısrarı üzerine bahse konu defterin Genel Kurul üyelerinin incelemesine açıldığı ifade edilmiştir.

veya Genel Kurul üyeleri çalışmaları esnasında ihtiyaç duydukları zamanlarda, sadece üyelere oluşan kapalı toplantılar yaparak elde ettikleri bilgilere yönelik genel değerlendirme yapabilmektedirler.

Ön çalışma süreçleri alt çalışma gruplarına özel olarak tahsis edilmiş çalışma alanlarında yapılmaktadır. Bu maksatla Ankara Cebeci'de bulunan Genel Müdürlük binasındaki uygun çalışma ofislerini kullanmaktadırlar. Çalışmalar esnasında ihtiyaç duyulan malzemeler (bilgisayar, printer, kırtasiye malzemesi ve diğer fiziki ihtiyaçlar) Genel Müdürlük tarafından sağlanmaktadır. Çalışma ofislerinde sadece üyeler yer almakta ve çalışmaların gizliliğine ilişkin gerekli fiziki ortam oluşturulmaktadır. Faaliyetlerin son gününde yapılan toplantılar ise Genel Müdürlük binasının en alt katında yer alan toplantı salonunda icra edilmektedir.

Genel Müdürlük toplantı salonu, Temsilciler Kurulu ve Genel Kurul üyelerinin tamamını alabilecek büyüklüktedir. Ancak, yaklaşık 150 koltuktan oluşan toplantı salonu Temsilciler Kurulu'na seçimle gelen üye sayısının 75 kişi olduğu göz önüne alındığında diğer yasal üyelerle birlikte neredeyse tamamen dolmaktadır. Katılımcıları görebilecek şekilde ve yüksekte bulunan sahnede Başkanlık divanı için 3 koltuk yer almaktadır. Divanın sağ yanında Yönetim Kurulu Başkan ve üyeleri ile Denetleme Kurulu üyeleri için 12 koltuk, solunda ise sunum yapmak için bir kürsü yer almaktadır. Seyirci koltuklarında ise Genel Kurul'un yasal üyeleri ile seçimle gelen üyeler yer almaktadır (Temsilciler Kurulu toplantılarında seçimle gelen Temsilciler Kurulu üyeleri yer alırlar). Üyelerin arkasında Genel Müdür yardımcıları, Kurum Müdürleri ve OYAK iştiraklerinin Genel Müdürleri yer almaktadır. Yer kalması durumunda istekli olan ve taleplerini önceden Kurum'a yazılı olarak ileten OYAK üyeleri de toplantılara izleyici sıfatıyla katılabilmektedir. Ancak bu toplantılarda Yönetim ve Denetim Kurulu üyeleri ile Temsilciler ve Genel Kurul üyeleri dışındaki katılımcıların söz hakkı bulunmamaktadır.

Temsilciler Kurulu'nun askeri birlik ve kurumlardan seçilerek gelen 75 üyesi kendi aralarından 20 üyeyi seçerek Genel Kurul'a göndermektedir. Bu maksatla yapılan seçim faaliyeti Temsilciler Kurulu'nun son gün yapılan toplantılarının gündem maddelerinden birisini oluşturmaktadır. Temsilciler Kurulu toplantısının başlamasını müteakip bir seçim komitesi oluşturulur ve bu komite seçim faaliyetinin kayıt ve sayım işlemlerini gerçekleştirmek üzere başkanlık divanı önünde, tüm üyelerin görebileceği bir yerde faaliyet gösterir. Genel Kurul üye seçimi gizli oy, açık tasnif ve sayım esasına göre yapılır. Üyelerin oyları eşittir. Seçim öncesinde Temsilciler Kurulu üyelerince hangi adayların seçileceği konusunda çeşitli görüşmeler yapılabilir. Genel anlamda Genel

Kurul üyelerinin OYAK üyelerini temsil edecek şekilde ancak Genel Kurul faaliyetlerini icra edebilecek bilgi ve tecrübeye sahip olanlar arasından seçilmesi sağlanır.

Temsilciler Kurulu ve Genel Kurul toplantıları “Verbatim” olarak adlandırılan ve söylenenlerin birebir olarak kaydedilmesi yöntemi ile kayıt altına alınır. Bu kayıtlar, Genel Kurul ve Temsilciler Kurulu toplantılarını takiben çıkarılan OYAK dergisi ile tüm üyelere duyurulur. Ayrıca Kurum internet sayfasından da yayımlanarak üyelerin toplantı gündemi ve temsilcileri tarafından gündeme getirilen konulara vukufiyeti sağlanır. Toplantı süreci, iki farklı kamera sistemi ile kayıt altına alınarak arşivlenir.

OYAK yönetim faaliyetlerindeki önemli kararlar Genel Kurul tarafından oylanarak kabul edilir. Kurum’un yapısına yönelik önemli değişiklikler, üyeleri ilgilendiren yatırım kararları, üyelere yapılacak ödeme miktarları, nema oranları gibi önemli kararlar, icra makamı olan Yönetim Kurulu tarafından Genel Kurul gündemine getirilerek onay alınmayı müteakip işleme konulur. Genel Kurul’un diğer görevi OYAK yönetim faaliyetleri konusunda Denetleme Kurulu tarafından hazırlanan denetleme raporlarının incelenmesidir. Bu veriler Genel Kurul tarafından ayrıntılı olarak incelendikten sonra, Kurum yönetiminin ibra oylaması yapılır. Bu tür önemli kararlara yönelik oylamalar gizli oylama ve açık sayım ve tasnif yöntemiyle karara bağlanmaktadır.

Kurum üyelerinin temsilcisi olma özelliğine sahip olan Temsilciler Kurulu ve Genel Kurul üyeleri bu süreçlerle vekiller adına Kurum yönetimini denetlemektedirler. Asillerle vekiller arasındaki **bilgi asimetrisi** oluşturulan bu yapı vasıtasıyla azaltılmaya çalışılmaktadır. Vekilleri temsilen Temsilciler Kurulu üyeleri her üç yılda bir ve Genel Kurul üyeleri ise her yıl denetim faaliyetini yerine getirmektedir. Yönetim Kurulu ve Genel Müdürlük, Temsilciler ve Genel Kurul üyeleri tarafından talep edilen tüm konularda ayrıntılı bilgiler vermek durumundadırlar. Ancak ticari faaliyetler icra eden iştirakler ile OYAK genel müdürlüğünün **ticari sır** kapsamındaki bilgi, rapor veya yatırım planlarının Kurul üyeleriyle paylaşılması konusunda bazı sınırlamalar konulmaktadır. Ayrıca, Temsilciler ve Genel Kurul üyelerine vakıf olunan bilgilerin bir kısmının kamuoyuyla paylaşılmaması konusunda uyarılar yapılmakta ve gizlilik sözleşmesi imzalatılmaktadır.

Kurul gündeminin belirlenmesinde Yönetim Kurulu ve Genel Müdürlük yetkili makam durumundadır. Genel Kurul ve Temsilciler Kurulu üyeleri verdikleri önergelere gündeme ilave madde ekleme hakkına sahiptir. Ancak bunun için önerenin salt çoğunluk ile kabul görmesi gerekmektedir. Kurul üyeleri gündeme aldıkları konularla yönetim süreçlerini denetleyebilmekte veya “*dilek ve temenniler*” adı altında Kurum’un

gelecekte yapmasını istediği hususları da gündeme getirebilmektedir. Genel ve Temsilciler Kurulu dilek ve temennilerine yapılan işlemler veya işlem yapılamamış ise bunun gerekçeleri takip eden Genel Kurul'da Kurul üyelerine sunulmaktadır. Ayrıca Kurum tarafından Genel Kurul ve Temsilciler Kurulu dilek ve temennileri kitapçık olarak basılmakta ve tüm üyelere duyurulmaktadır.

Bu çalışma kapsamında yapılan gözlem faaliyetlerinde Temsilciler ve Genel Kurul üyelerinin kendilerine sağlanan çalışma ortamında OYAK kayıt ve raporlarını ayrıntılı olarak inceledikleri görülmüştür. Ayrıca Genel Müdürlük ve Yönetim Kurulu tarafından çalışma gruplarınca talep edilen bilgi ve belge isteklerine cevap verildiği görülmüştür. Temsilciler Kurulu üyelerinin çalışmalarını yapmak maksadıyla ayrıldıkları gruplar marifetiyle kendi aralarında paylaştıkları konularda derinlemesine inceleme yapmak gayreti içerisinde oldukları görülmüştür. Ancak üye olarak seçilen personelin bir kısmının inceleme yapılan konular hakkında **yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmamaları** nedeniyle zorlandıkları görülmüştür. Kuruluş Kanunu gereğince diğer yönetim organlarına seçilecek üyelere ön şart olarak yer alan "iktisat, hukuk, bankacılık ve sigorta" alanlarında yüksek ihtisasa sahip olmak şartının Temsilciler ve Genel Kurul üyeliğine seçim için ön şart olarak yer almamasının denetim ve yönlendirme faaliyetleriyle görevli Genel ve Temsilciler Kurulu'nun etkinliğini sınırladığı görülmüştür. Bu durum kuramda tartışılan **ön seçim hatalarına** bir örnek olarak görülmüştür.

Temsilciler Kurulu üyelerinin iki haftalık çalışma süresi boyunca kendi aralarında iyi bir diyalog ve iletişim ortamı oluşturdukları görülmüştür. Bununla birlikte farklı kuvvetlerden ve farklı statülerden gelmiş olma, daha önce birlikte çalışmamış olma ve ilk defa bu faaliyet kapsamında bir araya gelmenin etkisiyle çok etkin bir iletişim sistemi oluşturamadıkları görülmüştür. Ayrıca, Temsilciler Kurulu çalışmaları öncesinde kendi birlik veya kurumlarındaki OYAK üyesi diğer personelin dilek ve temennilerini çalışmalarına dâhil etme gayreti içerisinde oldukları görülmüştür. Diğer yandan Genel Kurul için kendi aralarından seçecekleri 20 üyenin belirlenmesi sürecinde, bazı üyelerin bu Kurul'a gönderilecek üyelerin yetkinlik, bilgi birikimi veya tecrübelerinden çok kendi statülerinden personelin seçilmesi gayreti içinde bulundukları gözlemlenmiştir. Bu yöndeki gayretlerin Temsilciler Kurulu faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesini önlediği görülmüştür.

Temsilciler Kurulu'ndan seçilen 20 üye ile Yasa'da sayılı 19 üyeden oluşan Genel Kurul faaliyetlerinin ise Temsilciler Kurulu faaliyetlerinden daha etkin bir yapıda gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Genel Kurul üyelerinin bu görevi 3 yıl boyunca yapacak

olmaları, daha sık aralıklarla bir araya geliyor olmaları ve nispeten daha fazla bilgi ve tecrübeye sahip üyelerin bu kurulda yer almalarının bu etkinliğe katkı sağladığı gözlemlenmiştir. Ancak gözlem sürecinde kendisi ile mülakat yapılan üyelerin bazıları, *“bu büyüklükte ve karmaşıklıkta bir yapıyı denetleme, sorgulama ve yatırımlarına yön verme konusunda kendilerini yeterli görmediklerini”* ifade etmişlerdir. Bu eksikliğin giderilmesi için bazı üyeler kendi bilgi seviyelerini artırma gayreti içerisinde olduklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, kuramda tartışılan problemlerden **profesyonellik** (vekillerin yeterli yetkinliğe sahip olamamaları) maddesine benzer bir sorunun bazı vekiller açısından yer aldığına ilişkin bir örnek olarak görülmüştür.

Genel Kurul üyeliğinin daha uzun bir süreyi kapsamaması nedeniyle üyeler kendi aralarında Temsilciler Kurulu'na göre daha etkin bir iletişime girmişlerdir. Ancak, Genel Kurul yasal üyeleri ile seçilmiş üyeler arasında iletişim eksikliği olduğu gözlemlenmiştir. Daha homojen bir yapıya sahip olan ve tamamı OYAK üyesi TSK personelinden oluşan Temsilciler Kurulu'ndan farklı olarak Genel Kurul'da seçilen 20 üyeye ilave olarak MSB ve Maliye Bakanları ile Gnkur.Bşk. Kuvvet Komutanları gibi üst düzey askeri yetkililer ve TOBB Bşk, Sayıştay Başkanı ve iş adamları gibi heterojen bir üye yapısı söz konusudur. Yasal üyeler genellikle yüksek pozisyondaki asker ve sivil şahıslar ile iş adamlarından oluştuğu için bu grup sadece çalışma faaliyetlerinin son gününde yapılan Genel Kurul toplantısına iştirak etmektedir.

Genel Kurul'un farklı kaynaklardan gelen ve genellikle çok üst düzey yetkililerden oluşan bir yapısı olmasına rağmen, Kurul gündeminin belirlenmesi, inceleme sonuçlarının takdimi, oylama süreçleri gibi faaliyetlerde tüm Genel Kurul üyeleri eşit oy ve söz hakkına sahip olarak görüşleri ifade etmişlerdir. Ancak Genel Kurul'un Temsilciler Kurulu faaliyetlerine göre daha resmi bir şekilde gerçekleştiği ve üyeler arasındaki iletişimin *yüksek güç mesafesi* nedeniyle daha sınırlı olduğu görülmüştür. Temsilciler Kurulu toplantısında olduğu gibi Genel Kurul toplantısında da Kurul üyeleri OYAK faaliyetlerine yönelik inceleme sonuçlarını gündem maddelerine uygun olarak kürsüden sunmuşlardır. Ayrıca, Genel Kurul faaliyetine başkanlık eden Milli Savunma Bakanı'ndan söz almak kaydıyla kendi görüş, öneri ve değerlendirmelerini Genel Kurul'a sunmuşlardır.

Genel Kurul faaliyetlerine son yıllarda sürekli olarak iştirak eden Milli Savunma Bakanı İsmet Yılmaz, OYAK'ın ülke ekonomisine yapmış olduğu katkıdan övgü ile bahsetmiş ve ülkenin OYAK benzeri mesleki emeklilik fonlarına ihtiyacı olduğunu ifade etmiştir. OYAK'ın ödemiş olduğu vergiler ile iştiraklerinin gerçekleştirmiş olduğu ihracat

rakamlarını tekrarlayarak **“OYAK gibi başka yapılar başarılı olabilseydi bunun ülke ekonomisine ne kadar büyük katkı sağlayacağını”** ifade etmiştir.

Farklı kuvvet komutanlıkları adına kuvvet kurmay başkanlarınca görüş ve temenniler ifade edilmiş, iş adamları ve üst düzey bürokrat üyelerce de Kurum yönetim yapısına yönelik övgü veya eleştiriler dile getirilmiştir. Örneğin üst düzey rütbeye haiz askeri bir üye *“Kurum’un atama gören TSK personelinin eşyalarının taşınması veya depolanması konusunda daha yaygın ve ucuz hizmet sağlamasını temenni etmiştir.”* İş adamı olan bir diğer üye ise; *“Kurum’un şimdiye kadar yaptığı akıllı yatırımlarla geçen yılı en başarılı benzer yapılardan dahi daha yüksek bir kâr ile kapattığını”* ifade etmiştir.

Kurum adına bu övgü veya eleştirilere yönelik cevaplar Yönetim Kurulu Başkanı veya gerek görülen durumlarda Genel Müdür tarafından cevap verilmiştir. Genel Kurul toplantısına katılan OYAK iştiraki şirket yöneticileri, Genel Müdür yardımcıları ve üst düzey yöneticiler ile istekli olan iki emekli subay ve iki emekli astsubay da gözlemci olarak katılmışlardır. Genel Kurul faaliyetinin sona ermesini müteakip Temsilciler Kurulu’ndan seçilerek gelen 20 üye kendi aralarında toplantı yaparak bir sonraki Genel Kurul toplantısına kadar yapılacak faaliyetler konusunda karar almışlardır. Hangi üyelerin hangi faaliyetler konusunda çalışma yapacağı, iştiraklere yapılacak yerinde inceleme faaliyet takviminin oluşturulması ve ilave eğitim ihtiyacı gibi konular kararlaştırılmıştır. Genel Müdürlük tarafından üyelere toplantılar öncesinde verilen ve binlerce sayfadan oluşan faaliyet raporları ile ticari sır kapsamındaki verileri içeren diğer raporlar imha edilmek üzere toplanmıştır.

Bu araştırmanın ortaya koymaya çalıştığı amaç olan **şeffaflık** ve **hesap verebilirlik** mekanizmaları bağlamında, OYAK yönetiminde vekâlet yapısının ne şekilde oluştuğuna yönelik yapılan gözlem sürecinde, OYAK yönetim kademesi faaliyetlerinin vekiller adına birçok farklı yöntemle izlendiği görülmüştür. Asıl yönetim kademesi olan Yönetim Kurulu ve Genel Müdürlük’ün tüm faaliyetleri Denetim Kurulu, Temsilciler ve Genel Kurulların her türlü denetimine açık olduğu görülmüştür. Hem kuruluş Kanunu hem de işleyişe ilişkin çıkarılan yönetmelik ve yönergeler vekiller adına denetim ve hesap incelemesi yapacak olan bu kurulların çalışmalarına olanak sağlayacak şekildedir. İcra makamları denetim mekanizmalarına genel bilgilendirme yöntemleri ve sorulan sorulara cevap vermek suretiyle ayrıntılı açıklama yapmaktadırlar. Denetim mekanizmaları ulaştıkları verileri sorgulama, inceleme ve diğer üyelere duyuracak şekilde paylaşma hakkına sahiptir. Denetim süreçleri Kurum tarafından kayıt altına alınmakta ve ticari sır kapsamında yer almayan tüm verileri üyelerle paylaşmaktadır.

Temsilciler ve Genel Kurul faaliyetlerine ilişkin yapılan gözlem faaliyetleri genel olarak değerlendirildiğinde; Kurul üyeleri arasında etkin bir iletişim sistemi kurulduğu ancak Genel Kurul yasal üyeleri ile seçilen üyeleri arasındaki iletişimin zayıf kaldığı görülmüştür. Kurul üyelerinin bilgi ve belge taleplerinin Kurum tarafından karşılandığı ancak bir kısım bilgilerin ticari sır kapsamında olmaları gerekçesiyle sınırlı olarak paylaşıldığı görülmüştür. Genel Kurul üyelerinin vekiller adına yönetim kademesini denetledikleri, kullanılan en önemli aracın “**ibra**” yetkisi olduğu görülmüştür.

Üyelerin denetim faaliyetlerini yerine getirmek için gerekli gayreti gösterdikleri ancak bir kısım üyenin kendilerini bu tür bir faaliyeti yerine getirebilecek yeteneklere sahip bulmadıkları görülmüştür. Üyelerin incelemek istedikleri tüm konularda araştırma yapma ve elde ettikleri sonuçları (övgü, eleştiri veya teklifler şeklinde) faaliyetlerin son günlerinde icra edilen toplantıda sunum olarak arz edebilme imkânları olduğu görülmüştür. Ayrıca tüm üyelerin tartışılan konular hakkında görüş ve önerilerini herhangi bir ön kontrole tabi olmaksızın ifade ettikleri görülmüştür. Bu durum OYAK yönetiminin vekil temsilcilerine yönelik bir **hesap verme süreci** olarak değerlendirilmesi uygun olacaktır. Temsilciler ve Genel Kurul toplantıları Genel Müdürlük tarafından kaydedilmekte, verbatim metoduyla kayıt altına alınmakta ve yayımlanan özel OYAK dergisi sayılarıyla diğer üyeler ve kamuoyuyla paylaşıldığı görülmüştür. Bu durumun OYAK yönetimi tarafından bir çeşit **şeffaflık mekanizması** olarak görüldüğü ve bu faaliyet kapsamında verileri üyeleri ve kamuoyuyla paylaştıkları değerlendirilmiştir.

5.2.3. Doküman İncelemesi (İçerik Analizi) Bulguları

Doküman incelemesi; dokümanlara ulaşma, orijinalliğini kontrol etme, dokümanları anlama, veriyi analiz etme ve veriyi kullanma olarak beş aşamadan meydana gelmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada incelenen dokümanlar çalışma öncesinde Kurum'dan alınan izin çerçevesinde ve Kurum tarafından kamuoyuna paylaşılmasında sakınca görülmeyen dokümanlardan oluşmaktadır. Kurum yayınları, resmi internet sayfasından yapılan paylaşımlar, kuruluş Kanunu ve kanun zabıtları, kuruluş aşamasında yer alan yetkililerle yapılan görüşme metinleri, mahkeme kararları, Kurum hakkında yazılan kitap, makale veya bağımsız denetim kurumlarınca yapılan çalışmalar incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ayrıntılarına yer verilen ve incelenen tüm dokümanın elde edilmiş şekli ve zamanı bölüm içerisindeki dipnotlarda veya atıflarda açık olarak belirtilmiştir. Kurum hassasiyeti göz önünde bulundurularak ticari sır kapsamındaki bilgiler ile ticari faaliyet yürüten iştiraklerin rakamlarına özellikle yer verilmemiştir. Bu çalışmada ticari ve ekonomik değerlerden

çok Kurum'un yönetsel yapısına, asil vekil ilişkisine, şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarına ilişkin konulara odaklanılmıştır.

Bilimsel bir araştırmada yer almasında sakınca olmayan veriler paylaşılmış, elde edilen bulgular, görüşme ve gözlem verileriyle desteklenmeye çalışılmıştır. Kurum'a yönelik yapılan doküman incelemesi sonuçları görüşme ve gözlem verileriyle kıyaslanarak kontrol ve geçerlilik kaygıları giderilmeye çalışılmıştır. Veri analizinde özellikle şeffaflık, hesap verebilirlik, vekâlet problemlerine yönelik çözüm yöntemleri ile yönetimde vekâlet ilişkisine odaklanılmıştır. Kurum'a yönelik doküman incelemesi bu çalışmanın üçüncü bölümde ayrıntılı olarak tartışıldığı ve elde edilen veriler o bölümde paylaşıldığı için bu bölümde elde edilen bulgulara yönelik tartışmalar yapılacaktır.

Kurum kuruluş sürecinden de anlaşılacağı üzere dünyadaki gelişmelerden etkilenecek teşkil edilmiştir. Özellikle ülkemizin NATO'ya girişi ile birlikte yurtdışına gönderilen askeri personelin diğer NATO ülkelerindeki mesleki emeklilik fonlarından etkilendiği ve benzer bir yapının TSK için de teşkil edilmesi gayesi ön plana çıkmıştır. O dönemde yaşanan ekonomik sorunlar, Osmanlı son dönemi ve Cumhuriyetin ilk döneminde teşkil edilen yapıların başarısızlığı gibi etkenlerle 1960 askeri müdahalesi öncesinde Kurum'un kuruluş çalışmalarına başlanmıştır. Ancak Kurum'un kuruluş 1960 askeri müdahalesi sonrasında mümkün olmuştur.

Kurum'un kuruluş çalışmalarında yer alan Sait Acar'ın; *"Biz yönetim sistemlerinin belirlenmesinde yeni bir sistem öngördük. Sahada tecrübesi olan, hatta otorite sayılan kişilerden görüş aldık. Ancak piyasa konusunda bilgimiz eksik. Bu nedenle yetkili kurullara bu konuda mümtaz sivil kişilere de yer verdik"* sözleri kuruluş dönemindeki bakış açısını yansıtmaktadır. Buna göre Kurum'un kuruluşunda daha önce kurulan örneklerden farklı ve yeni bir sistemin öngörüldüğü anlaşılmaktadır. Bu maksatla yabancı örneklerin incelendiği ve bu alanda uzman kişilerden destek alındığı görülmektedir. Ayrıca, yönetim yapısında çeşitlilik yapılarak konusunda uzman sivil iş adamları veya bürokratlarla yapı daha güçlü bir hale getirilmeye çalışılmıştır.

OYAK yönetimde yer alacak sivil şahısların bilgi, tecrübe ve öngörülerinden faydalanılmaya çalışılmıştır. Ayrıca seçilen sivil yöneticilerin maliye, hukuk, bankacılık ve sigorta alanlarında ihtisas, tecrübe ve yüksek tahsil sahibi olmaları şartı aranarak vekillerin **ön seçim hatalarının** önüne de geçilmeye çalışılmıştır. Ayrıca kendi alanlarında profesyonel olan bu kişilerin yatırımlar konusundaki yönlendirmelerinden de faydalanmaya çalışılmıştır.

Kurum kaynaklarının yatırımlara yönlendirilmesi konusundaki çalışmaları bugünkü mal varlığına ulaşmasında ve üyelerine enflasyon oranlarının çok üzerinde nema ödemesi yapmasına da olanak sağlamıştır. Kurum yönetiminde yer alan tecrübeli iş adamları ve bürokratların yönlendirmeleri yanında ilk dönemden itibaren yatırımların belirlenmesi konusunda uzman iç ve dış uzmanlardan destek almaya çalışmıştır. Bu kapsamda ilk kuruluş dönemlerinde *Uluslararası Sosyal Sigortalar Enstitüsü*, *Devlet Planlama Teşkilatı*, o zamanki adıyla *Sınai ve Kalkınma Bakanlığı* ve *İş Bankası*'ndan destek talep edilmiştir. Benzer şekilde 1974 yılında *Zelenka* ve 1994 yılında *Robertson* tarafından OYAK için hazırlanan *raporlar* OYAK yatırım stratejilerine önemli katkılar sağlamıştır. Kurum 2012 yılında Watson ve Towers şirketine benzer emeklilik kurumlarına ilişkin kıyaslamaları içeren bir rapor (benchmarking) hazırlatmıştır.

Kurum, iç denetim mekanizmalarına (Denetleme Kurulu, Temsilciler ve Genel Kurul denetim faaliyetleri) ilave olarak dış denetim sistemlerini kullanmış ve *Deloitte* gibi bağımsız denetim kurumlarına kendi denetimini yaptırarak elde ettiği sonuçlara göre mali, idari ve yatırım yapılarını düzenlemiştir. Ayrıca 2005 yılından itibaren *Moody's* ve *S&P* gibi derecelendirme kuruluşlarının yapmış olduğu denetim ve derecelendirmeler ile meşruiyetini ve denetimini güçlendirmeye çalışmıştır. Önemli kararlarda Genel Kurul'un onay zorunluluğu bir diğer denetim sistemidir. Ayrıca 1980'li yıllardan itibaren teşkil edilen Sermaye Piyasası Kurulu ve İMKB'de işlem gören iştirakleri nedeniyle de dış denetime daha açık bir hale gelmiştir.

Kurum yöneticilerinden Genel Müdür ve yardımcıları, genel müdürlük çalışanları ile iştiraklerin yönetiminden sorumlu profesyonel çalışanlarına maaş ödemesi yapmaktadır. Yönetim ve Denetim Kurulu üyelerine taşıdıkları yönetim ve denetim sorumluluğu nedeniyle **“huzur hakkı”** adı altında aylık ödeme yapmaktadır. Sabit ödeme sistemi tercih edilmiş, kazanç veya gösterilen ekstra performansla dayalı ödeme sistemi tercih edilmemiştir. Yönetimi denetleme ve gerektiğinde ibra etmeme gibi önemli yetkilere sahip Temsilciler ve Genel Kurul üyelerine ise herhangi bir ödeme öngörülmemiştir. Bu durum kuruluş sürecindeki yasalaşma sürecinde de tartışılmış ancak ödemelerin Yönetim ve Denetim Kurulları ile sınırlı tutulması kararına varılmıştır.

Kurum'un hukuki yapısı tartışmalıdır. Bir kısım mahkeme kararlarında *kamu hukuku tüzel kişisi* kabul edilirken, diğer bir kısım mahkeme kararlarında durumu *tartışmalı* olarak belirlenmiştir. Doktrinde de OYAK'ı *kamu hukuku tüzel kişisi* gören araştırmacılar var iken bazı araştırmacılar tarafından Kurum karma yapıli bir kişilik olarak görölmektedir. Kurum kendi değeriendirmelerinde özellikle kamu tarafından yapılan bir kısım özelleştirme faaliyetlerinde (Erdemir örneğinde olduğu gibi) kamu

kurumlarını satın alan özel sektör yapısı olarak tanımlanmış olmasından da hareketle *bir özel hukuk sujesi* olarak tanımlanması gerektiğini iddia etmektedir. Konuya ilişkin yargılama süreci devam etmekle birlikte Kurum *kendine has (sui generis)* bir yapı durumundadır.

Kurum, kuruluş tarihinden itibaren onar yıllık periyotlar halinde incelenmiştir. Bu süreçte, her geçen dönemde daha güçlü bir mali yapıya ulaşmış, üye sayısını da hızla artırmayı başarmıştır. Üye miktarı içerisindeki gönüllü üye oranındaki artış, Kurum'a olan güvenin artışının da bir göstergesidir. Üye sayısındaki artış, emekli olmasına rağmen Kurum ile ilişkisini kesmeyen emekli üyelerin ve gönüllü olarak üye olma hakkına sahip olan sivil memur ve uzman erbaşların son yıllarda artış gösteren nema oranlarının üyelere emeklilikte sağladığı avantajın etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Kurumun rakamsal değerleri ülkenin en büyük holdinglerine denk rakamlara ulaşmıştır.

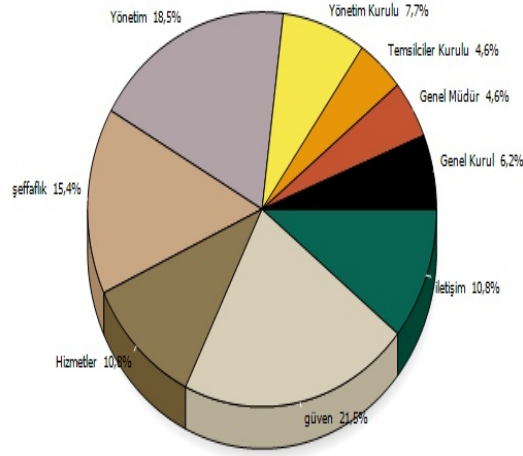
Doküman analizi kapsamında OYAK internet sayfasında yapılan açıklamalar ile kamuoyuna ve üyelere yönelik duyurularının analiz edilmesinin Kurum'un kendi bakış açısının görülmesi bakımından faydalı olacağı düşünülmüştür. Bu maksatla Kurum'un yönetim ilkeleri, hizmetleri ve prensipleri başlıkları altında yer alan duyuruları QDA Miner 4 Lite programı ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları ve belirlenen Tema ve Kodların belirlenen WEB sayfalarında geçme sıklığı aşağıdaki tablo'da özetlenmiştir.

Tablo-27: Kurum WEB Sayfası Doküman Analizi (Kodlar ve Temalar)

Tema	Kod	Tekrar Sayısı	% Kod	Vaka Sayısı
Kurumsal Yönetim Yapısı	Genel Kurul	4	6,20%	2
Kurumsal Yönetim Yapısı	Genel Müdür	3	4,60%	2
Kurumsal Yönetim Yapısı	Temsilciler Kurulu	3	4,60%	2
Kurumsal Yönetim Yapısı	Yönetim Kurulu	5	7,70%	3
Kurumsal Yönetim Yapısı	Yönetim Etkinliği	12	18,50%	3
Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik	Şeffaflık	10	15,40%	2
Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik	Hizmet Kalitesi	7	10,80%	3
Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik	Güven Verme	14	21,50%	3
Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik	Üye İletişimi	7	10,80%	3

Tablo'dan da görüldüğü üzere Kurum kendi web sayfasından üyelere ve kamuoyuna Kurumsal Yönetim Yapısı ile Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik sistemlerine ilişkin mesajlar vermektedir. Kurum tarafından özellikle yürütülen hizmetlerde üyelerin güveninin kazanılması en çok tekrar edilen (14 tekrar ve %21,5) kod olarak yer alırken

bu kodu yönetim etkinliği (12 tekrar ve %18,5) takip etmiştir. Şeffaflık kurum tarafından web sayfasında en çok vurgulanan üçüncü husus (10 tekrar ve %15,4) olarak yer almıştır. Kurum üye iletişimi ve hizmet kalitesi diğer önemli kodlar olarak (7 tekrar ve %14,5) Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Teması altında yer almıştır.



Şekil-6: Kurum WEB Sayfası Doküman Analizi (Tema ve Kod Sıklığı Özet Grafik)

Doküman analizi kapsamında diğer bir analiz yöntemi olarak, yasal olarak OYAK'ı temsil etme yetkisine haiz olan OYAK Genel Müdürü'nün her yıl üyelere ve kamuoyuna WEB sayfasından yayımlamış olduğu yıllık mesajların incelenmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir. Böylelikle Kurum profesyonel yönetiminin en önemli organlarından birisi olan ve yatırımların geleceğine Yönetim Kurulu ile birlikte kararlar veren Genel Müdür'ün bakış açısı incelenmeye çalışılmıştır. Bu maksatla, Genel Müdür'ün mesajları bu çalışmanın araştırma sorularına da esas olan ve önceki bölümlerde yer alan temalar ve kodlar kapsamında QDA Miner 4 Lite programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları ve belirlenen Tema ve Kodların Genel Müdür yıllık mesajlarında geçme sıklığı aşağıdaki tablo'da özetlenmiştir.

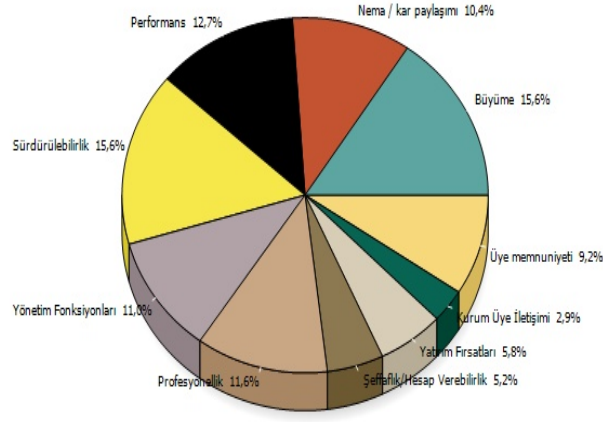
Tablo'dan da görüldüğü üzere OYAK Genel Müdürü son üç yıllık mesajlarında Kurum üyelerine ve kamuoyuna OYAK'ın performansı, sürdürülebilirlik politikaları büyüme hedefleri ve performans durumunu içeren ve "OYAK'ın Etkinliği" teması altında kodlanan hususlara odaklanmıştır. Genel Müdür mesajlarında yönetim fonksiyonları,

profesyonel yönetim, şeffaflık ve hesap verebilirlik, yatırım fırsatlarının değerlendirilmesi, kurum üye iletişimi ve üye memnuniyeti başlıklarıyla kodlanan, “OYAK Yönetim Etkinliği” teması altında toplanan konulara yoğunlaşmıştır. Genel Müdür “OYAK’ın Etkinliği” teması altında özellikle büyüme ve sürdürülebilirlik konuları en çok tekrar edilen (27 tekrar ve %15,6) kod olarak yer alırken bu kodu performans değerleri (22 tekrar ve %12,7) takip etmiştir. Genel Müdür OYAK Etkinliği teması konusu altında nema ve kâr paylaşımı koduna da (18 tekrar ve % 10,4) önemli derecede vurgu yaptığı görülmüştür. OYAK Yönetim etkinliği konusunda Genel Müdür tarafından en çok vurgulanan husus (20 tekrar ve %11,6) yönetim faaliyetlerinin icrasındaki profesyonelliktir. Yönetim yapılarının etkinliği (19 tekrar ve %11) ve üye memnuniyeti (16 tekrar ve %9,2) Genel Müdür tarafından özellikle vurgu yapılan konulardır. Kurum yönetimindeki Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Teması Genel Müdür tarafından Kurum hedefi ve başarılarına katkı sağlayan hususlar olarak vurgulanmıştır (9 tekrar ve %5,2).

Tablo-28: Genel Müdür Yıllık Mesajları Doküman Analizi (Kodlar ve Temalar)

Tema	Kod	Tekrar Sayısı	% Kod	Vaka Sayısı
OYAK Etkinliği	Büyüme	27	15,60%	3
OYAK Etkinliği	Nema / kar paylaşımı	18	10,40%	3
OYAK Etkinliği	Performans	22	12,70%	3
OYAK Etkinliği	Sürdürülebilirlik	27	15,60%	3
Yönetim Etkinliği	Yönetim Fonksiyonları	19	11,00%	3
Yönetim Etkinliği	Profesyonellik	20	11,60%	3
Yönetim Etkinliği	Şeffaflık/Hesap Verebilirlik	9	5,20%	3
Yönetim Etkinliği	Yatırım Fırsatları	10	5,80%	3
Yönetim Etkinliği	Kurum Üye İletişimi	5	2,90%	3
Yönetim Etkinliği	Üye memnuniyeti	16	9,20%	3

Yukarıdaki Tablo’da ayrıntıları yer alan Tema ve Kodlar ile tekrar sayıları aşağıda özet olarak yer almıştır. Şekil’den de görüldüğü üzere, Genel Müdür profesyonel bir yönetici olarak, Kurum varlıklarının yönetimi, sürdürülebilirlik, performans kriterleri, performans ve nema rakamları, yatırımlar konularına odaklanmıştır. Ayrıca Yönetim yapısının etkinliği, üye memnuniyeti ile şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının önemi ve organizasyonun başarısında vekâlet yapısı ile birlikte şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının katkısına vurgu yapmıştır.



Şekil-7: Genel Müdür Yıllık Mesajları Doküman Analizi (Tema ve Kod Sıklığı)

Yukarıdaki şekil ve Tablo'dan da anlaşılacağı üzere, OYAK Genel Müdürü üyelere OYAK'ın sürdürülebilir performans değerleri konusunda bilgiler vermektedir. Vekiller ekibi içerisindeki diğer üyelere göre daha profesyonel bir bakış açısı ile tüm üyelere ve kamuoyuna ticari sır ilkelerini de göz önünde bulundurarak bilgi vermektedir. Bu durum hem hesap verme hem de şeffaflık bakış açısı ile yönetimin kendini ifade etme biçimi olarak yer almıştır. Bir holding olarak yönettiği kurumun başarılarına vurgu yaparken diğer yandan gelecek dönem yatırımlarına ilişkin değerlendirmelerini üyelere ve kamuoyuyla paylaşmaktadır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, nicel ve nitel araştırma yöntemleri ile elde edilen bulguların tartışılması, elde edilen sonuçlar kapsamında ulaşılan öneriler ve sonuç bölümü yer almaktadır. Ayrıca çalışmanın yazına katkısı, müteakip dönem çalışmacılarına öneriler ile çalışmanın kısıtları ortaya konulmaya çalışılacaktır.

BU SAYFA BOŞ BIRAKILMIŞTIR

ALTINCI BÖLÜM

TARTIŞMA ÖNERİLER VE SONUÇ

6.1. BULGULARIN TARTIŞILMASI VE DEĞERLENDİRME

Araştırmanın nicel ve nitel araştırma bölümlerinden elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde kendine has bir yapısı olan OYAK'ta etkin, şeffaf ve hesap verebilir bir vekâlet yapısının kurulmaya çalışıldığı görülmüştür. Vekâlet yapısının sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ve vekâlet problemlerinin aşılmasında, şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının da etkin olduğu görülmüştür.

Çalışmanın nicel bölümünde, genel olarak katılımcıların OYAK vekâlet yapısı, hizmet memnuniyeti, şeffaflık ve hesap verebilirlik sistemleri konusundaki algılarının pozitif yönde olduğu görülmüştür. Katılımcı algılarına göre üyelerin OYAK faaliyetlerinden memnuniyeti en yüksek seviyede gerçekleşmiştir. Katılımcılar, OYAK'ın hesap verebilir bir yapıda olduğu ve yaptığı faaliyetleri konusunda üyelere ve kamuoyuna hesap verdiğini değerlendirmişlerdir. Üyelere göre OYAK'ın şeffaflık yapısı da ortalamanın üzerindedir. Son değişken olan OYAK yönetim yapısının vekâlet etkinliği ise diğer değişkenlerden daha düşük seviyede yer almış ancak değer ortalamanın üzerinde olduğu görülmüştür. Ancak sonuçların ortalamanın çok az üzerinde olması bir kısım üyenin OYAK yönetim etkinliği konusunda bazı şüphelere de sahip olduğunu göstermiştir. Bu durum üyelerin yönetim etkinliği konusunda daha etkin bir şekilde bilgilendirilmeleri ve yönetim kademelerine personel seçiminde uygulanan yöntemde bazı değişiklikler yapılması gerektiğini düşündürmektedir.

OYAK üyelerinin OYAK hizmetlerinden ve OYAK'a üye olmaktan memnuniyetlerinin yüksek seviyede olduğu, ancak OYAK'a yeni üye olan üyelerin memnuniyet seviyesinin daha eski üyelere göre daha düşük seviyede olduğu görülmüştür. OYAK üyeliğinden memnuniyet, 20 yıldan fazla süredir Kurum üyesi olan katılımcılarda en yüksek seviyeye çıkmaktadır. Bu durumun Kurum'a yeni üye olanların henüz Kurum faaliyetlerinden bir fayda elde etmemiş olması, nispeten düşük olan gelirlerinden nema ödemesi yapıyor olmaları ve özellikle hayatlarının son dönemleri için önemli katkılar sağlayacak olan mesleki emeklilik fonuna genç dönemlerinde ödeme yapmaktan memnun olmamalarının neden olabileceği söylenebilir. Üyelik süresi 20 yılın üzerinde olan üyeler ise Kurum'un sağladığı hizmetlerden faydalanmış olma, emeklilik dönemine yaklaşmış veya girmiş olma ve Kurum'daki birikimlerinin yüksek bir

seviyeye ulaşmış olmaları nedeniyle OYAK hizmetlerinden daha memnun oldukları değerlendirilmektedir.

OYAK üyelerinin, genel anlamda OYAK yönetim faaliyetlerinin şeffaf bir yapıda yürütüldüğünü değerlendirdikleri görülmektedir. Ancak OYAK faaliyetlerinin şeffaflığı konusunda en yüksek yargıya astsubay statüsündeki personel sahiptir. Astsubayları, subaylar ve uzman erbaşlar takip ederken şeffaflığın en az olduğunu düşünen statü sivil memurlardır. Diğer bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde zorunlu üye olan subay ve astsubaylarda kurum faaliyetlerinin şeffaf olduğuna ilişkin inanç daha yüksek seviyede yer alırken gönüllü üyeler olan uzman erbaş ve sivil memurlarda bu inanç daha düşük seviyelerde kalmaktadır.

Üyelerin, genel anlamda OYAK yönetim faaliyetlerinin şeffaf bir yapıda yürütüldüğünü değerlendirdikleri görülmektedir. Ancak OYAK faaliyetlerinin şeffaflığı konusunda görevde olan üyelerin emekli olan üyelere göre daha yüksek bir algıya sahip oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan emekli personelde bu oran ortalama değerin altına düşmektedir. Bu sonuca göre emekli personelin Kurum faaliyetlerinin şeffaf bir şekilde yürütülmediğini değerlendirdikleri görülmektedir. Bu sonuçta Kurum faaliyetleri konusunda emekli üyelere yeterli bilgilendirme yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. OYAK üyelerinin OYAK'a yönelik algılarında cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerinde istatistiksel anlamda bir farklılık ortaya çıkmadığı görülmüştür

Yönetim ve denetim makamlarında görev yapan vekiller ile yapılan görüşme sonuçlarına göre, üyelerin OYAK yönetimine ilişkin genellikle olumlu değerlendirmeler yaptıkları görülmüştür. Bu kişilere göre, *“Kurum şeffaf bir yapıdadır, üyelerine ve kamuoyuna hesap verir bir yönetim anlayışına sahiptir. Kurum’un etkin bir şekilde yönetilmekte ve üyelerle iletişim sağlama gayretindedir.”* Genel Kurul ve Temsilciler Kurulu’nda görev yapan üyelerin verdikleri cevapların Yönetim ve Denetim Kurulu üyelerinden daha az kesinlik ifade ettiği ancak genellikle olumlu olduğu görülmüştür. Sekiz ana alanda sorulan sorulara genellikle olumlu ve yüksek oranda cevap verilirken özellikle *“OYAK yönetim ve denetim organlarına seçim süreçlerinin etkinliği”* ve *“bu görevlerdeki kişiler görevleri yeterli etkinlikte yerine getirebilmeleri”* sorularına verilen olumlu cevaplar daha düşük seviyede kalmıştır.

Katılımcılara göre *“OYAK, üyeleri ile gerekli iletişimi sağlamaktadır”* ve *“Mali kayıtları ve yönetim fonksiyonları yeterince denetlenmektedir. (%86 oranı ile en yüksek orana sahiptir.)* Diğer yandan, üyelerin bazılarının *“OYAK yönetim ve denetim organlarına seçim süreçlerinin etkinliği”* ve *“bu görevlerdeki kişilerin görevleri yeterli*

etkinlikte yerine getirmeleri” konularında tereddütleri olduğu görülmüştür (Cevaplar %64 oranında olumludur). Kurum yönetim ve denetim makamlarında görev yapan üyelere göre Kurum; *şeffaf, hesap verebilir ve etkin bir yapıya* sahiptir. Üyeleri ile iyi bir iletişim sistemi oluşturmuştur ve bu görevlerdeki personel yeterince etkindir. Ancak, bazı üyelerin kendilerini aldıkları görevi yerine getirebilecek bilgi ve tecrübeye sahip olmadıkları şekilde değerlendirmişlerdir. Yönetim kadrolarına seçilen bir kısım üyenin de Kurum yönetimine üye seçim sürecine olumsuz yaklaşımları da (14 üyeden 5’i seçim sürecini etkin bulmamıştır) ilginç bir sonuçtur. Kurum’un üyeleriyle etkin bir iletişim sistemi kurması ve faaliyetlerinin etkin denetimi (14 üyeden 12’si etkin bulmaktadır) Kurum faaliyetleri bakımından bir başarı olarak görülebilir.

Bu çalışma kapsamında iki Genel Kurul ve bir Temsilciler Kurulu toplantısı gözlemci statüsü ile izlenmiştir. Temsilciler Kurulu üyeleri kendilerine Yönetim Kurulu ve Genel Müdürlük tarafından hazırlanarak toplantı öncesinde gönderilen gündem maddeleri ve raporları incelemektedirler. Bu maksatla Temsilciler Kurulu üyeleri Genel Müdürlük binasında kendilerine ayrılan alanlarda iki hafta süre ile incelemelerde bulunmaktadır. Temsilciler veya Genel Kurul üyeleri arasında askeri veya idari anlamda bir astlık üstlük ilişkisi söz konusu değildir. Tüm üyelerin oyları aynı değerdedir. Üyeler, ihtiyaç duydukları tüm alanlarda Genel Müdürlük’ten veya Yönetim Kurulu’ndan bilgi veya belge talebinde bulunabilmekte ve taleplerine olumlu cevap almaktadırlar. Ön çalışma süreçleri alt çalışma gruplarına özel olarak tahsis edilmiş çalışma alanlarında yapılmaktadır.

Toplantılar Genel Müdürlük toplantı salonunda yapılmaktadır. Yer olması durumunda istekli olan ve taleplerini Kurum’a yazılı olarak ileten diğer OYAK üyeler toplantılara izleyici sıfatıyla katılabilmektedir. Ancak bu toplantılarda Yönetim ve Denetim Kurulu üyeleri ile Temsilciler ve Genel Kurul üyeleri dışındaki katılımcıların söz hakkı bulunmamaktadır. Temsilciler Kurulu ve Genel Kurul toplantıları “Verbatim” olarak adlandırılan ve söylenenlerin birebir olarak kaydedilmesi yöntemi ile kayıt altına alınır. Bu kayıtlar, Genel Kurul ve Temsilciler Kurulu toplantılarını takiben çıkarılan özel OYAK dergisi sayıları ile üyelere duyurulur. Ayrıca Kurum internet sayfasından da yayımlanarak üyelerin toplantı gündemi ve tartışılan konulara vukufiyeti sağlanır.

OYAK yönetim faaliyetlerindeki önemli kararlar Genel Kurul tarafından oylanarak kabul edilir. Kurum’un yapısına yönelik önemli değişiklikler, üyeleri ilgilendiren yatırım kararları, üyelere yapılacak ödeme miktarları, nema oranları gibi tüm önemli kararlar, icra makamı olan Yönetim Kurulu tarafından Genel Kurul gündemine getirilerek onay alınmayı müteakip işleme konulur. Genel Kurul’un diğer görevi OYAK yönetim

faaliyetleri konusunda Denetleme Kurulu tarafından hazırlanan denetleme raporlarının incelenmesidir. Bu veriler Genel Kurul tarafından ayrıntılı olarak incelendikten sonra, Kurum yönetiminin ibra edilmesine yönelik oylama yapılır. Bu tür önemli kararlara yönelik oylamalar gizli oylama ve açık sayım ve tasnif yöntemiyle karara bağlanmaktadır.

Üyelerinin temsilcisi olma özelliğine sahip olan Temsilciler Kurulu ve Genel Kurul üyeleri bu süreçlerle vekiller adına Kurum yönetimini denetlemektedirler. Asillerle vekiller arasındaki **bilgi asimetrisi** oluşturulan bu yapı vasıtasıyla azaltılmaya çalışılmaktadır. Vekilleri temsilen Temsilciler Kurulu üyeleri her üç yılda bir ve Genel Kurul üyeleri ise her yıl denetim faaliyetini yerine getirmektedir. Yönetim Kurulu ve Genel Müdürlük, Temsilciler ve Genel Kurul üyeleri tarafından talep edilen tüm konularda ayrıntılı bilgiler vermek durumundadırlar. Ancak ticari faaliyetler icra eden iştirakler ile OYAK genel müdürlüğünün ticari sır kapsamındaki bilgi, rapor veya yatırım planlarının Kurul üyeleriyle paylaşılması konusunda bazı sınırlamalar konulmaktadır. Temsilciler ve Genel Kurul üyelerine vakıf olunan bilgilerin bir kısmının kamuoyuyla paylaşılmaması konusunda uyarılar yapılmakta ve gizlilik sözleşmesi imzalatılmaktadır.

Bu çalışma kapsamında yapılan gözlem faaliyetlerinde Temsilciler ve Genel Kurul üyelerinin kendilerine sağlanan çalışma ortamında OYAK kayıt ve raporlarını inceledikleri görülmüştür. Ayrıca Genel Müdürlük ve Yönetim Kurulu tarafından çalışma gruplarınca talep edilen bilgi ve belge isteklerine cevap verildiği görülmüştür. Ancak üye olarak seçilen personelin bir kısmının inceleme yapılan konular hakkında **yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmamaları** nedeniyle zorlandıkları görülmüştür. Kuruluş Kanunu gereğince diğer yönetim organlarına seçilecek üyelerde bir ön şart olarak yer alan “iktisat, hukuk, bankacılık ve sigorta” alanlarında yüksek ihtisasa sahip olmak şartının Temsilciler ve Genel Kurul üyeliğine seçim için bir ön şart olarak yer almamasının denetim ve yönlendirme faaliyetleriyle görevli Genel ve Temsilciler Kurulu’nun etkinliğini sınırladığı görülmüştür. Bu durum kuramda da tartışılan **ön seçim hatalarına** bir örnek olarak verilebilir.

Temsilciler Kurulu üyelerinin iki haftalık çalışma süresi boyunca kendi aralarında iyi bir diyalog ve iletişim ortamı oluşturdukları görülmüştür. Bununla birlikte farklı kuvvetlerden ve farklı statülerden gelmiş olma, daha önce birlikte çalışmamış olma ve ilk defa bu faaliyet kapsamında bir araya gelmenin etkisiyle çok etkin bir iletişim sistemi oluşturamadıkları görülmüştür. Diğer yandan Genel Kurul için kendi aralarından seçecekleri 20 üyenin belirlenmesi sürecinde, bazı üyelerin bu Kurul’a gönderilecek üyelerin yetkinlik, bilgi birikimi veya tecrübelerinden çok kendi statülerinden personelin

seçilmesi gayreti içinde bulundukları gözlemlenmiştir. Bu gayretlerin Temsilciler Kurulu faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesini önlediği değerlendirilmektedir.

Temsilciler Kurulu'ndan seçilen 20 üye ile Yasa'da sayılı 19 üyeden oluşan Genel Kurul faaliyetlerinin ise Temsilciler Kurulu faaliyetlerinden daha etkin bir yapıda gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Genel Kurul üyelerinin bu görevi 3 yıl boyunca yapacak olmaları, daha sık aralıklarla bir araya geliyor olmaları ve nispeten daha fazla bilgi ve tecrübeye sahip üyelerin bu kurulda yer almalarının bu etkinliğe katkı sağladığı gözlemlenmiştir. Ancak üyelerin bazılarının, "bu büyüklükte ve karmaşıklıkta bir yapıyı denetleme, sorgulama ve yatırımlarına yön verme konusunda kendilerini yeterli görmedikleri" tespit edilmiştir. Bu eksikliğin giderilmesi için bazı üyeler kendi bilgi seviyelerini artırma gayreti içerisine girmişlerdir. Bu durum, kuramda tartışılan problemlerden profesyonellik (vekillerin yeterli yetkinliğe sahip olamamaları) maddesine benzer bir sorunun yer aldığına ilişkin bir örnek olarak görülmüştür.

Genel Kurul üyeliğinin daha uzun bir süreyi kapsaması nedeniyle üyeler kendi aralarında Temsilciler Kurulu'na göre daha etkin bir iletişime girmişlerdir. Ancak, Genel Kurul yasal üyeleri ile seçilmiş üyeler arasında iletişim eksikliği olduğu gözlemlenmiştir. Genel Kurul'un farklı kaynaklardan gelen ve genellikle çok üst düzey yetkililerden oluşan bir yapısı olmasına rağmen, Kurul gündeminin belirlenmesi, inceleme sonuçlarının takdimi, oylama süreçleri gibi faaliyetlerde tüm Genel Kurul üyeleri eşit oy ve söz hakkına sahip olarak görüşleri ifade etmişlerdir. Ancak Genel Kurul'un Temsilciler Kurulu faaliyetlerine göre daha resmi bir şekilde gerçekleştiği ve üyeler arasındaki iletişimin yüksek güç mesafesi nedeniyle daha sınırlı olduğu görülmüştür. Temsilciler Kurulu toplantısında olduğu gibi Genel Kurul toplantısında da Kurul üyeleri OYAK faaliyetlerine yönelik inceleme sonuçlarını gündem maddelerine uygun olarak kürsüden sunmuşlardır. Ayrıca, Genel Kurul faaliyetine başkanlık eden Milli Savunma Bakanı'ndan söz almak kaydıyla kendi görüş, öneri ve değerlendirmelerini Genel Kurul'a sunmuşlardır.

Şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları bağlamında, yapılan gözlem sürecinde, OYAK yönetim kademesi faaliyetlerinin vekiller adına birçok farklı yöntemle izlendiği görülmüştür. Asıl yönetim kademesi olan Yönetim Kurulu ve Genel Müdürlük'ün tüm faaliyetleri Denetim Kurulu, Temsilciler ve Genel Kurulların her türlü denetimine açık olduğu görülmüştür. Hem kuruluş Kanunu hem de işleyişe ilişkin çıkarılan yönetmelik ve yönergeler vekiller adına denetim ve hesap incelemesi yapacak olan bu kurulların çalışmalarına olanak sağlayacak şekildedir. İcra makamları denetim mekanizmalarına genel bilgilendirme yöntemleri ve sorulan sorulara cevap vermek

suretiyle ayrıntılı açıklama yapmaktadırlar. Denetim mekanizmaları ulaştıkları verileri sorgulama, inceleme ve diğer üyelere duyuracak şekilde paylaşma hakkına sahiptir. Denetim süreçleri Kurum tarafından kayıt altına alınmakta ve ticari sır kapsamında yer almayan tüm verileri üyelerle paylaşmaktadır. Genel Kurul vekiller adına yönetim kademesini denetlemekte, bu maksatla önemli bir güç olan “**ibra**” yetkisine sahiptir.

Kurum’un kuruluşunda daha önce kurulan örneklerden farklı ve yeni bir sistem öngörülmüştür. Bu maksatla yabancı örneklerin incelendiği ve bu alanda uzman kişilerden destek alındığı görülmektedir. Ayrıca, yönetim yapısında çeşitlilik yapılarak konusunda uzman sivil iş adamları veya bürokratlarla yapı daha güçlü bir hale getirilmeye çalışılmıştır. OYAK yönetiminde yer alacak sivil şahısların bilgi, tecrübe ve öngörülerinden faydalanılmaya çalışılmıştır. Ayrıca seçilen sivil yöneticilerin maliye, hukuk, bankacılık ve sigorta alanlarında ihtisas, tecrübe ve yüksek tahsil sahibi olmaları şartı aranarak vekillerin **ön seçim hatalarının** önüne de geçilmeye çalışılmıştır.

Kurum kaynaklarının yatırımlara yönlendirilmesi konusundaki çalışmaları bugünkü mal varlığına ulaşmasında ve üyelerine enflasyon oranlarının çok üzerinde nema ödemesi yapmasına da olanak sağlamıştır. Kurum yönetiminde yer alan tecrübeli iş adamları ve bürokratların yönlendirmeleri yanında ilk dönemden itibaren yatırımların belirlenmesi konusunda yetkin iç ve dış uzmanlardan destek almaya çalışmıştır. Bu kapsamda ilk kuruluş dönemlerinde Uluslararası Sosyal Sigortalar Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı, Sınai ve Kalkınma Bakanlığı ve İş Bankası’ndan destek talep edilmiştir. Benzer şekilde 1974 yılında Zelenka ve 1994 yılında Robertson tarafından OYAK için hazırlanan raporlar OYAK yatırım stratejilerine önemli katkılar sağlamıştır. Kurum 2012 yılında Watson ve Towers şirketine benzer emeklilik kurumlarına ilişkin kıyaslamaları içeren bir rapor (benchmarking) hazırlatmıştır.

Kurum, iç denetim mekanizmalarına ilave olarak dış denetim sistemlerini kullanmış ve Deloitte gibi bağımsız denetim kurumlarına kendi denetimini yaptırarak elde ettiği sonuçlara göre mali, idari ve yatırım yapılarını düzenlemiştir. Ayrıca 2005 yılından itibaren Moody’s ve S&P gibi derecelendirme kuruluşlarının yapmış olduğu denetim ve derecelendirmeler ile meşruiyetini ve denetimini güçlendirmeye çalışmıştır. Önemli kararlarda Genel Kurul’un onay zorunluluğu bir diğer denetim sistemidir. Ayrıca 1980’li yıllardan itibaren teşkil edilen Sermaye Piyasası Kurulu ve İMKB’de işlem gören iştirakleri nedeniyle de dış denetime daha açık bir hale gelmiştir.

Yönetim ve Denetim Kurulu üyelerine taşıdıkları yönetim ve denetim sorumluluğu nedeniyle “**huzur hakkı**” adı altında aylık ödeme yapmaktadır. Sabit ödeme sistemi

tercih edilmiş, kazanç veya gösterilen ekstra performansa dayalı ödeme sistemi tercih edilmemiştir. Yönetimi denetleme ve gerektiğinde ibra etmeme gibi önemli yetkilere sahip Temsilciler ve Genel Kurul üyelerine ise herhangi bir ödeme öngörülmemiştir.

Çalışma sonuçları araştırma soruları kapsamında özet olarak değerlendirildiğinde araştırma sorularının genel anlamda desteklendiği görülmüştür. Araştırma sorularının, araştırma metodlarına göre incelenmesi sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo-29: Araştırma Soruları Sonuçları Özet Tablo

Araştırma Sorusu	Nicel (Anket)	Nitel (Gözlem, Mülakat, Doküman inceleme)
1. Asil vekil ilişkisi, Vekâlet problemleri	Anket sonuçlarına göre desteklenmiştir.	Gözlem ve mülakat sonuçları ile desteklenmiştir.
2. Vekâlet sorunlarının çözümü, tarihsel süreç	Anket sonuçlarına göre desteklenmiştir.	Gözlem, mülakat ve doküman inceleme sonuçlarına göre kısmen desteklenmiştir (Bir kısım vekil yetersizliği).
3. Kurum yönetim etkinliği, profesyonelliği	Anket sonuçlarına göre desteklenmiştir.	Gözlem, mülakat ve doküman inceleme sonuçlarına göre kısmen desteklenmiştir. (Bir kısım vekilin profesyonellik eksikliği görülmüştür).
4. Vekillerin yönetimden memnuniyeti, güven; Demografik farklılıkların etkisi.	Anket sonuçlarına göre desteklenmiştir.	Mülakat ve gözlem sonuçlarına göre kısmen desteklenmiştir. (Bir kısım vekilin kendilerine güven eksikliği görülmüştür).
5. Şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları,	Anket sonuçlarına göre desteklenmiştir.	Gözlem, mülakat ve doküman inceleme sonuçları ile desteklenmiştir.

Buna göre, ilk araştırma sorusu olan “OYAK yönetim yapısında asil vekil ilişkisinin etkin midir?” sorusu çalışmanın nicel ve nitel verileri ile desteklenmiştir. Asil ve vekil durumunda bulunan personele göre Kurum etkin bir vekâlet yapısına sahiptir. İkinci araştırma sorusu kapsamında anket verileri asillerin vekilleri görev için gerekli profesyonelliğe ve görev yetkinliğine sahip olarak görmüşlerdir. Ancak görüşme yapılan asiller genel anlamda kendilerini yeterli görürken bir kısım katılımcılar bu görevler için kendisini yeterli görmediklerini ifade etmişlerdir. Bu soru katılımcılar tarafından kısmen desteklenmiştir. Ayrıca tarihsel sürece ilişkin yapılan incelemede Kuruluş Kanunu’nun hazırlanması ve yasalaşması sürecinde etkin bir yönetim ve denetim sistemi kurulması gayesi izlenmiştir.

Nicel ve nitel analizlerin, çalışmanın 4’üncü araştırma sonucunu destekledikleri ve Kurum üyelerinin Kurum yönetiminden genel olarak memnun olduğu görülmüştür. Ayrıca asiller ile vekiller arasında güven ilişkisinin olduğu, üyelerin Kurum yönetiminden memnun oldukları görülmüştür. Son araştırma sorusu kapsamında

asillerin ve vekillerin Kurum yönetimindeki şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları yeterli etkinlikte buldukları görülmüştür. Katılımcılara göre oluşturulan şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının üyeler tarafından tanımlanan ve yazında da yer alan vekâlet problemlerinin çözüme olumlu yönde katkı sağlamaktadır.

6.2. YAZINA KATKISI

Vekâlet kuramı alanında yapılan bu çalışmanın, organizasyonların yönetim ilişkilerindeki vekâlet yapısının ortaya konulmasına ve yönetim etkinliğinin artırılmasına hizmet edeceği ve olumlu katkılarının olacağı değerlendirilmektedir. Vekâlet kuramı, modern organizasyonlarda, organizasyonun sahipleri ile yöneticileri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir kuramdır. Vekiller, örgüt sahipleri olan asiller adına organizasyonları yöneten, yatırımlarını yönlendiren profesyonellerdir. Ancak, bu asil vekil ilişkisinde yazında da tartışılan çeşitli vekâlet sorunları yaşanmaktadır. Bu çalışmada ülkenin en büyük mesleki emeklilik fonu olan OYAK nezdinde vekâlet ilişkisi incelenmiştir. Kurum'un kendi özel yapısı içerisinde vekâlet problemlerini ne şekilde çözdüğü, şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının kurum yönetim yapısına olumlu veya olumsuz etkileri incelenmiştir.

OYAK bir kısım çalışmalarda “bir başarı öyküsü” olarak (Alper vd., 2015; Petriçli vd., 2015) olarak görülürken bir kısım çalışmada ise “askerlerin holdingi” veya “ayrıcalıklı bir zümreye hizmet eden bir kuruluş” (Akça, 2010: 3) olarak tanımlanmıştır. Bu çalışmaya katılan asil ve vekil durumundaki üyelerin değerlendirmeleri ve OYAK'ın elde ettiği yüksek performans değerleri ile üyelerine başlangıçta vaat edilenlerin önemli bir kısmını gerçekleştirdiği görülmüştür. Genel olarak üyelerin Kurum hakkındaki değerlendirmelerinin olumlu olduğu ve üyelerin böyle bir Kurum'a üye olmaktan mutlu oldukları görülmüştür. Üyeler nezdinde OYAK şeffaf ve hesap verebilir bir yapıya sahiptir. Üyeler OYAK'a üye olmaktan memnun görünmektedirler. Alınan hizmetin kalitesinden memnuniyet ve vekalet yapısına olan inanç yüksek seviyededir. Ancak OYAK'ın yazında belirtildiği gibi “bir başarı hikayesi” olarak ifade edilmesinin doğru olmayacağı düşünülmektedir. Elde edilen yüksek performans değerleri nedeniyle Kurum'dan memnuniyet yüksek seviyededir. Ancak Kurum'un yönetim kademelerine personel seçiminde bazı eksiklikler olduğu da muhakkaktır. Özellikle kuruluş dönemi itibarıyla oluşturulan bazı yapılanmaların (Kurum üyeliği, belli yönetim kademelerine belli makamlardaki kişilerin ek görevle getirilmesi gibi) yönetim fonksiyonları bakımından sorunlar yaşanmasına neden olduğu da bir gerçektir. Kurum'un kamuoyunda bazı kesimlerden eleştiri alması veya bir kısım davalara konu edilmesi de

bu zorunlu yapının bir sonucudur.

Ancak diğer taraftan “askerlerin holdingi” veya “ayrıcalıklı bir zümreye hizmet eden bir kuruluş” (Akça, 2010: 3) gibi tanımlamaları destekleyecek verilere ulaşmak da pek mümkün görünmemektedir. Nitekim konuya ilişkin yapılan TBMM inceleme komisyonu raporuna göre Kurum’a getirilen eleştirilerin önemli bir bölümünde iddiaları destekler bulgulara rastlanılamamıştır. Kurum yönetim yapısında bir kısım eksiklikler bulunmakla birlikte faaliyetlerin “belli bir zümrenin iyiliği için yapıldığının” ifade edilmesi iddialı bir yaklaşımdır. İncelenen yapı bir mesleki emeklilik fonudur ve belli bir meslek grubunun menfaatleri için faaliyet yürütmesi de kuruluş gerekçesidir. Kurum benzeri yerel ve uluslararası yapılar incelendiğinde de bu gayenin tüm yapılarda da olduğu görülmektedir. Diğer yandan bazı eksiklikleri olmasına rağmen Kurum’un yerel örneklerine göre başarılı sonuçlar elde ettiği bir gerçektir. Ayrıca bu çalışma kapsamında yapılan araştırma süreçlerinde de benzer yerel mesleki emeklilik sistemlerinin şeffaflık ve hesap verebilirlik bakımından sorunlu olduğu görülmüştür. Söz konusu yapılar kendilerine ait verileri kamuoyu ile paylaşmamakta veya sınırlı bir paylaşımına girmektedirler.

OYAK yönetiminde görev yapan ve kendileri ile mülakat yapılan üyelerin bir kısmı kendilerini bu görevler için yeterli görmemektedir. Benzer şekilde bazı üyeler de bir kısım yöneticilerin yeterli yetkinlikte olmadıkları doğrultusunda görüş belirtmişlerdir. Özellikle üye durumunda bulunan personelden yönetim ve denetim makamlarına personel seçiminde bazı aksaklıklar veya Kanun’dan kaynaklanan ön seçim hataları bulunmaktadır. Bununla birlikte üyelerin çoğunluğuna sahip olan zümrenin (astsubay ve uzman erbaşlar) yönetimde daha fazla yer alması gerektiği yönündeki değerlendirmelerin (Akça, 2010: 6) yönetim profesyonelliğinden çok belli rütbe gruplarının temsili anlamındaki duygusal değerlendirmeler olduğu değerlendirilmektedir. Elbette ki yönetim ve denetim makamlarına seçim konusunda daha adil ve etkin yöntemler bulunabilir. Ancak yönetim ve denetim makamlarına personel seçiminde statü veya rütbeden ziyade bahse konu görevlerin icrasına yetecek bilgi ve tecrübeye sahip olmak kriterinin göz önünde bulundurulması daha önemlidir.

Bu araştırma kapsamında Kurum’un “devlet kaynaklarını kullandığı ve yüksek başarı seviyesinde krizleri kendi başarısı doğrultusunda kullandığı” (Akça, 2010: 4) yönündeki iddiaları destekleyecek verilere rastlanılamamıştır. Ayrıca TBMM Dilekçe komisyonu araştırmaları sonucunda da bu iddiaları destekleyecek verilere ulaşılamadığı görülmüştür. Kurum’un “partiler üstü, sınıflar üstü ve siyaset üstü” (Akça, 2010: 3) olduğu yönündeki iddiaların ise tarafsızlığı konusunda şüpheye düşülmüştür.

Kurum'un sahip olduğu vergi avantajlarının benzeri yerli ve yabancı bir çok mesleki emeklilik kurumunda da mevcut olduğu görölmüştür.

Kurum'un "yasal veya hukuki statüsü konusundaki belirsizlik" (Akça, 2010: 2) OYAK benzeri emeklilik fonlarının birçoğunda da mevcut olan bir durumdur. Bu husus gerek yargı kararlarında (AYİM, Yargıtay ve Uyuşmazlık Mahkemesi gibi) ve gerekse de doktrinde (Yılmaz, 1979; Yılmaz, 1991; Gözübüyük ve Tan, 2014: 166; Gözler, 2009: 177) hâlen tartışmalı bir durumdadır. Bu değerlendirmelerde Kurum'un hukuki anlamdaki hibrit yapısının da etkisi önemlidir. Kurum'un hukuki yapısı tartışmalıdır. Bir kısım mahkeme kararlarında kamu hukuku tüzel kişisi kabul edilirken, diğer bir kısım mahkeme kararlarında durumu tartışmalı olarak belirlenmiştir. Doktrinde de OYAK'ı kamu hukuku tüzel kişisi gören araştırmacılar var iken bazı araştırmacılar tarafından Kurum karma yapılı bir kişilik olarak görölmektedir. Kurum kendi değerlendirmelerinde özellikle kamu tarafından yapılan bir kısım özelleştirme faaliyetlerinde (Erdemir gibi) kamu kurumlarını satın alan özel sektör yapısı olarak tanımlanmış olmasından da hareketle bir özel hukuk sujesi olarak tanımlanması gerektiğini iddia etmektedir. Konuya ilişkin yargılama süreci devam etmekle birlikte kanımızca Kurum kendine has (sui generis) bir yapıdadır.

Organizasyonlarda asiller tarafından vekil tayin edilirken genellikle söz konusu vekillerin asiller adına yönetim faaliyetlerini icra ederken diğer yandan organizasyonun çevre ile güçlü bir bağ oluşturması amaçlanmaktadır. Yerel yazında yapılan benzer bir çalışmaya göre de asillerin vekil seçiminde tercihlerini emekli askerler, eski milletvekilleri, rakip firma çalışanları, güçlü ideolojik toplulukların üyeleri gibi aynı sosyal ağ düzeneği içerisinde bulunan diğer örgütlerin eski çalışanlarından yana kullandıkları, böylelikle belli bir sosyal ağ içerisinde aktif olan bir aktörün bu ağı genişletmesi ve yeni sosyal ağlarla bağlantı kurmasının amaçlandığı ifade edilmektedir. Dolayısıyla ağsal merkeziliğin vekilin asili bağımlı hale getirmek için kullanabileceği en güçlü taktiklerden biri olabileceği ve bir aktörün bilgi birikimi ile elde edemeyeceği birçok faydayı kişisel ilişkileri yoluyla elde edebileceği değerlendirilmektedir (Dalğiran, 2014). Bu sonuçtan farklı olarak OYAK örneğinde bu seçim Kanun ile yapılmıştır. Yani kanunlaşma sürecinde kurum teşkil edilirken yönetim ve denetim organlarının görevlerini ifa etmek konusunda yeterli etkinlikte olması maksadıyla bu yapılara özel sektör ile sivil ve askeri bürokrasiden yöneticiler alınmaya çalışılmıştır. Bu yapının oluşturulmasında, Dalğiran (2014)'ın çalışmasında belirttiği gibi sosyal ağ içerisindeki aktif aktörlerin kullanılması ve sosyal ağlarla bağ kurulmasından çok bu alanda zayıf olunmasından kaynaklanan kaygı ön plandadır. Askerler tarafından teşkil edilen ve yönetilecek olan bu yapıya

özellikle sivil iş adamları alınarak piyasadaki gelişmelerden haberdar olunması, bir kısım ekonomi bürokrati ve denetmeni dahil edilerek ise devletin denetim ve yönetim sistemleriyle yakın ilişki kurulması amaçlanmıştır. Ayrıca Kanun ile yönetim/denetim kademelerinde görev alacaklar için özel eğitim ve tecrübe şartı getirilerek öz seçim hatalarının önünde geçilmesi amaçlanmıştır.

Kendine özgü bir yapı olan OYAK'ta asiller aynı zamanda vekil görevinde de görev alabilmektedirler. Ayrıca vekâlet ilişkisinde bu Kurum'a has şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının teşkil edilmesiyle vekâlet problemlerinin çözümüne de farklı bakış açıları getirilmiştir. Kamuoyunun ve üyelerin çeşitli mekanizmalarla ve sürekli olarak bilgilendirilmesi (Kurum web sayfası, süreli yayınlar, üyelerin mobil numaralarına mesaj ile bilgilendirme vb.) yasal denetim faaliyetleri (Kurum denetim organları, Kanuni denetim makamları) ve tercihe bağlı denetim sistemleri (Özel denetim firmalarına denetim yaptırılması, kredi derecelendirme kuruluşları denetimi vb.) ile şeffaf ve hesap verebilir bir sistem oluşturulmaya çalışılmıştır. Oluşturulan bu sistemlerin üyeler ve kamuoyu nezdinde Kurum'a yönelik algılarına olumlu yönde katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

Çalışmada oluşturulan model ile örnek olay kapsamında nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanıldığı karışık yöntem kullanılmıştır. Böylelikle vekâlet kuramının Kurum yapısında ne şekilde olduğu, şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının bu ilişkideki etkisi hem üyelerin algıları bağlamında ölçülmeye çalışılmış hem de gözlem, mülakat ve doküman incelemesi kapsamında araştırılmıştır. Çalışmanın metodolojisi mümkün olduğunca farklı araştırma yönteminin kullanılması ve sonuçların birbirleriyle kıyaslanması esasına dayanmıştır.

6.3. UYGULAMACILARA KATKISI VE YÖNETİCİLERE ÖNERİLER

Büyük bir organizasyonda, kuruluş dönemi itibarıyla yapılan incelemeler ve özellikle yabancı örnekleriyle eş biçimlilikten hareketle oluşturulan vekâlet yapısı benzer yapılara örnek teşkil edecek niteliktedir. Kuruluş dönemindeki görüşme tutanaklarından da anlaşılacağı üzere o dönem için kendine has bir yönetim ve vekâlet yapısı ile teşkil edilen Kurum'un başarıya ulaşmasında bu yapının etkisi yadsınamaz. Çalışma ile incelenen yapıya yönelik elde edilen bulgular benzer bir sistem ile teşkil edilecek organizasyonlar için de bir örnek teşkil edecektir. Öncelikle OYAK benzeri mesleki emeklilik sistemleri olmak üzere teşkil edilecek veya teşkil edildiği halde vekâlet sorunlarını çözemeyen organizasyonlar için OYAK vakasından alınacak dersler bulunmaktadır.

Ancak bu örnek olaydan da anlaşılacağı üzere, Kurum üyeliğinin mecburi olarak yapılması beraberinde bazı hukuki ve idari sorunlar da getirmektedir. Özellikle Kurum göstergelerinin olumlu seyir izlemediği dönemlerde üyelikten ayrılmak isteyen veya hiç üye olmak istemeyenlerin konuyu yargı yoluna götürdükleri görülmüştür. Göstergelerin olumlu bir hal aldığı dönemlerde ise gönüllü üyelerin sayısı artışa geçmiş hatta mevcut durumda olduğu gibi neredeyse zorunlu üyelerle eşit hale gelmiştir. Bu nedenle Kurum üyeliğinin zorunlu olmaktan çıkarılmasının ve tamamen gönüllük esasına göre faaliyet yürütülmesinin daha uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Kurum yönetim ve denetim kademeleri için seçilen veya Kanun gereğince belirlenen vekillerin seçimi konusu da hassasiyet oluşturmaktadır. Bu nedenle Temsilciler Kurulu üyelerinin seçim esaslarının yeniden düzenlenmesi ve üye seçiminin komutanlar yerine belirlenecek daha demokratik bir yöntemle seçilmesinin daha uygun olacağı değerlendirilmektedir. Birliklerden seçilecek kişilerin kendilerini aday göstermeleri ve yapılacak seçim ile diğer üyeler tarafından belirlenmesinin vekalet sorunlarının çözümü konusunda daha faydalı olacağı muhakkaktır. Üstelik böyle bir uygulama için yasa değişikliği de gerekmeyeceğinden alınacak bir prensip kararıyla yönetmelik değişikliği yapılacağı konunun çözümlenebileceği değerlendirilmektedir.

Kurumun hukuki statüsüne yönelik tartışmaların çözümü konusunda yukarıda belirtilen hususların yeniden gözden geçirilmesi farklı bir bakış açısı sağlayabilecektir. Kurum üyeliğinin zorunlu olmaktan çıkarılması ve Kurum yönetiminde kamu görevlilerine yer verilmemesi Kurum'un kamu tüzel kişiliği olup olmadığı yönündeki tartışmaları da ortadan kaldıracaktır. Kurum yönetim kademelerindeki kamu görevlileri yerine tamamen profesyonel yöneticilerin görevlendirilmesine olanak sağlanması durumunda Kurum'un özel hukuk kişiliği olarak tanımlanması daha kolay olacaktır. Ancak böyle bir yapılanma değişikliği 1961 yılından beri uygulanan modelin terkedilmesi ve 205 sayılı OYAK Kanunu'nda önemli değişiklikler içerecek olması nedeniyle tartışmaları da beraberinde getirecektir.

Kurum bünyesinde kullanılan ve çalışma genelinde ayrıntıları yer alan şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları Kurum yönetimindeki vekalet problemlerinin çözümüne katkı sağlamaktadır. Üyeler yani Kurum'un asilleri bu mekanizmalar sayesinde faaliyetlerden haberdar olmaktadır. Ancak özellikle emekli personelin bu konuda görevdeki personelden daha az memnun olduğu görülmüştür. Bu nedenle Kurum yönetiminde emekli personele yönelik bilgilendirme faaliyetlerine ağırlık verilmesinin faydalı olacağı bir gerçektir. Bu maksatla emekli personel ile birebir iletişime geçilmesi, teknolojik yöntemler olan sms, elektronik posta ve elektronik dergi

yöntemlerinin yanı sıra klasik yöntemlerle de (mektup, dergi, telefon vb.) bilgilendirme yapılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Kurum üyeliğinden ve Kurum hizmetlerinden memnuniyet genç yaştaki personelde daha düşük seviyede yer alırken, yaşın büyümesiyle birlikte Kurum üyeliğinden ve hizmetlerinden memnuniyet seviyesi de artmaktadır. Bu sonuca ulaşılmasında, genç yaştaki personelin henüz emeklilik zamanının çok uzağında bulunması ve maaşlarının diğer personele göre daha düşük olmasının etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Bununla birlikte Kurum tarafından genç üyelere yönelik tanıtım faaliyetlerinin yapılması, onlarla daha etkin bir iletişime geçilmesi ve bu konuda emeklilerden farklı olarak modern iletişim sistemlerinin tercih edilmesinin etkin olabileceği düşünülmektedir.

Bu örnek olayda gözlemlenen şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının uygulamacılar kadar alanda çalışma yapan araştırmacılara da farklı bir bakış açısı getireceği değerlendirilmektedir. OYAK'ın ve benzeri mesleki emeklilik kurumlarının yönetiminde olduğu gibi tüm yönetim kademelerinden (kamu veya özel) etkin şeffaflık ve hesap verebilirlik sistemlerinin teşkili iyi yönetim ilkeleri gereğidir. Ancak şeffaflık ve hesap verebilirlik konuları bir dilek ve temenni ötesinde modern yönetim ilkeleri ve yasal zorunluluklar kapsamına da alınmıştır. Yönetim kademeleri yüzleşmeye başladıkları veya yakın gelecekte yüzleşecekleri bu yapılara yönelik uygulamaları geliştirmekten kaçınamayacaklardır.

6.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

OYAK yönetim yapısında yer alan yetkili kurul görevlileri ve OYAK üyeleri ile çeşitli ölçüm araçları kullanılarak durum tespiti yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, kullanılan ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenirlikleri ile sınırlıdır. Araştırmada sübjektif değerlendirmeler ölçüldüğü için çalışanların ideal durumları yansıtan algılarını işaretleyebileceği ölçüm hatasına açıktır.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular, verilerin toplanmasında kullanılan örnekleme göre değişiklik gösterebileceğinden araştırmanın bulguları, verilerin toplandığı örneklem ile sınırlıdır. Bu nedenle farklı örneklem için modelin test edilmesi gerekir. Ayrıca, nitel araştırma kapsamında elde edilen bulgulara yönelik değerlendirmeler, nitel araştırmaların yapısı gereğince araştırmacının yorumlarından doğrudan etkilenmektedir. Bu nedenle aynı değişkenler konusunda araştırma yapacak farklı araştırmacıların yorumları ve değerlendirmeleri farklılık gösterebilecektir.

Diğer yandan, araştırmada ele alınan değişkenler, zaman içinde değişime uğrayabileceğinden araştırmanın bulguları, uygulandığı zaman dilimi ile sınırlıdır. Bu araştırmaya katılarak kişisel yorumlarını paylaşan katılımcıların yorumlarıyla gelecek dönemlerde bu alanda yapılacak çalışmalara katılacakların yorumları farklılık gösterebilecektir.

Araştırmada kullanılan ölçek ve mülakat soruları, bireylere aynı anda yöneltilen değerlendirme maddelerinden oluşmaktadır ve bireylerin algılamalarını değerlendirmektedir. Bu nedenle sosyal beğenilirlik etkisi ve ortak yöntem varyansı olabileceği, sonuçlar değerlendirilirken dikkate alınmalıdır.

6.5. GELECEK ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER

Örgüt kuramı çalışmaları incelendiğinde, vekâlet kuramının organizasyonlardaki uygulamalarına yönelik nicel ve nitel yöntemin birlikte kullanıldığı çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca yöntem olarak yerel yazında çok sık rastlanmayan bir metodoloji ile nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanıldığı bir örnek olarak da çalışmanın gelecek dönemde yapılacak benzer araştırmalara da metodolojik olarak katkı sağlayacağı ümit edilmektedir. Çalışma vekâlet kuramı konusundaki yerel yazına katkı sağlamıştır. Gelecek dönem çalışmalarında vekâlet ilişkisinin farklı organizasyonlarda da benzer bir metodoloji ile incelemesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

OYAK yönetimi kâr amacı gütmeyen, bunun yerine kuruluş Kanunu ve ilkeleri gereğince üyelerine en yüksek nemayı sağlamak amacıyla kurulan bir mesleki emeklilik fonudur. Elbette ki OYAK iştiraki şirketler, yüksek kâr elde ederek, gelirlerini OYAK'a havale etmekte, OYAK tarafından diğer tüm yatırımlarla birlikte toplam değer üzerinden üyelerinin birikimlerine nema oranları yansıtılmaktadır. OYAK tüm faaliyetlerini 300 binin üzerindeki üyelesi adına gerçekleştirmektedir. Müteakip dönem çalışmalarında vekâlet ilişkisinin daha az sayıda sahibi (asili) bulunan ve kâr amacı güden organizasyonlar bağlamında da yapılması faydalı olacaktır.

Vekâlet ilişkisinin farklı paradigmlar (hukuk, sosyolojik, ekonomi, yönetim vb.), farklı organizasyon türleri (özel sektör, kamu sektörü, politik yapılar) ve farklı sahiplik yapılarında (kişi şirketleri, aile şirketleri, çok sahipli yapılar ve kamu şirketleri vb.) incelenmesinin yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca vekâlet problemlerinin bu çalışmada yeterince incelenmeyen boyutlarının da ayrıntılı olarak incelenmesi faydalı olacaktır. Ayrıca bu çalışma için geliştirilen ve üyelerin Kurum

vekâlet ilişkisi, hizmet kalitesi, şeffaflık ve hesap verebilirlik yapısına odaklanan ölçeğin farklı örneklemelerde de denenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Vekâlet kuramının diğer örgüt kuramları ile kıyaslanması konusunda yeni araştırmalar yapılmasının kurama katkı sağlayacağı ve kuramın yapısına güç katacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca vekâlet yapısı ve problemlerinin farklı kültürlerde değişiklik gösterip göstermediğinin incelenmesi hem örgütlere hem de örgütsel alandaki yazına katkılar sağlayacaktır.

6.6. SONUÇ

Çalışma ile vekâlet kuramının büyük ve karmaşık yönetim yapısına sahip bir organizasyondaki uygulaması, şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının bu yapıdaki etkinliği ve vekâlet problemlerine ilişkin çözüm yöntemleri incelenmiştir. Araştırmanın temel sonucu olarak, Kurum üyelerinin OYAK yönetim yapısında etkin bir vekâlet yapısının oluşturulduğuna inandıkları, şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının etkin olduğunu düşündükleri ve aldıkları hizmetten memnun oldukları görülmüştür. Kurum üyelerinin statüleri, eğitim durumu, cinsiyet, çalışan - emekli olma durumları veya üyelik sürelerinin Kurum'a yönelik algılarında önemli derecede bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Bazı statüler ve üyelik süreleri için belli özelliklerde farklılık gösterdiği görülmekle birlikte sonuçların genel memnuniyet seviyesinde önemli değişiklik oluşturmadığı görülmüştür.

Ayrıca Kurum'un kuruluş tarihinde özellikle benzer uluslararası yapılardan etkilendiği, diğer yandan kendisinden önce kurulan benzer yapıların başarısızlıklarının da etkisi ile yeni bir yapılanma amacı güdüldüğü görülmüştür. Kuruluşunu müteakip dönemsel gelişimler kapsamında Kurum yönetiminde belli gelişim ve değişimlerin yapıldığı ve bu maksatla mevzuat değişikliğine gidildiği görülmüştür.

Tarihsel süreçte yapılan inceleme sonucunda, Kurum'un yasal zorunluluk olmasa dahi belli şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının teşkil edildiği görülmüştür. Organizasyonlarda oluşturulan bu tür mekanizmaların hem yönetime olan güven ve memnuniyeti artırdığı hem de ortaya çıkan vekâlet problemlerine çözüm getirdiği görülmüştür. Organizasyon yönetimlerinde oluşturulacak şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının vekâlet etkinliğini artıracakları değerlendirilmiştir.

Araştırma kapsamında, incelenen asil vekil ilişkisinin farklı bir yapıda gerçekleştiği görülmüştür. Özellikle kendisi de kurum üyesi durumunda bulunanlar

tarafından yasal mekanizmalar sayesinde yönetim faaliyetlerinin etkin bir şekilde denetlendiği görülmüştür. Organizasyonlarda etkin bir vekâlet ve denetim sistemi kurulmasında paydaşlar tarafından yapılan denetim sistemlerinin etkin olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca yönetim ve denetim mekanizmalarında homojen bir yapı yerine kabiliyet ve yetenekler dâhilinde heterojen yapıların oluşturulmasının denetim etkinliğine katkı sağladığı görülmüştür.

Sonuç olarak, organizasyonlarda oluşturulacak etkin denetim ve yönetim sistemlerinde paydaşların yer almasının vekâlet yapılarını güçlendireceği, hizmet kalitesini artıracak, performans kriterlerini yükselteceği görülmektedir. Vekâlet yapısının oluşturulmasında, şeffaf ve hesap verebilir bir yapının oluşturulmasının, paydaşlar tarafından denetim ve yönetim faaliyetlerine katılım sağlanan yönetim yapılarında vekâlet sorunlarının azalacağı, organizasyonel etkinliğin artacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdulrahman, A., Al-Twajry, M., Brierley, J. ve Gwilliam, R. (2002). An examination of the role of audit committees in the saudi arabian corporate sector. *Corporate Governance*, 10, 288-297.
- Adams, J. (1996). Principals and agents, colonialist sand company men: the decay of colonial control in the dutch east Indies. *American Sociology Review*. 61, 12-28.
- Aguilera, R.V. ve Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 38, 447-465.
- Aguilera, R.V. ve Jackson, G. (2010). Comparative and international corporate governance. *Academy of Management Annals*, 4, 485-556.
- Akça İ. (2010). *Türkiye’de askeri-iktisadi yapı: Durum, sorunlar, çözümler*. İstanbul, Tesev Yayınları
- Alper, Y, Arıcı, K., Özşuca, Ş.T., Aydın, U. ve Gökbayrak, Ş. (2015). *Tamamlayıcı emeklilikte bir başarı öyküsü: OYAK*. İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Anderson, J. ve Gerbing, D. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions and goodness of fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49, 155-173.
- Anderson, E. (1985). The salesperson as outside agent of employee: A transaction cost analysis. *Marketing Science*, 4 (2), 234-254.
- Bainbridge, S. (2002). Why a board? Group decision making in corporate governance. *Vanderbilt Law Review*, 55 (1), 1-55.
- Bamonte, T.J. (1995). The meaning of the corporate constituency provision of the illinois business corporation act. *Loyola University Chicago Law Journal*, 27 (3), 1-25.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barney, J. ve Ouchi, W. (1986). *Organizational economics*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Berle, A. ve Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. New York, Macmillan.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L.R. ve Larraza-Kintana, M. (2010). Socio-emotional wealth and corporate response to institutional pressures: Do family controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 54 (2), 82-114.
- Blair, M.M. ve Stout, L.A. (1999). A team production theory of corporate law. *Virginia Law Review*, 85 (1), 248-328.

- Blair, M.M. ve Stout, L.A. (2001). Corporate accountability: Director accountability and the mediating role of the corporate board. *Washington Law Review*, 79, 403-447.
- Bromiley, P. (2005). *The behavioral foundations of strategic management*, Madlen, MA: Blackwell.
- Bruce, A., Buck, T. ve Main B.G. (2005). Top executive remuneration: a view from Europe, *Journal of Management Studies*, 42 (3), 1493-1506.
- Burt, R.S. (2004). Structural holes and good ideas, *American Journal of Sociology*, 110 (1), 349-399.
- Casson, M. (1999). The economics of the family firm. *Scandinavian Economic History Review*, 47 (1), 10-23.
- Campbell, D.E. (1995). *Incentives*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. New York: Doubleday.
- Clark, R. (1985). Agency costs versus fiduciary duties, içinde, Pratt, J. ve Zeckhauser, R. (Ed.), *Principals and agents; the structure of business*, Boston, MA:Harvard Business School Press, 55-79.
- Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Conlon, E. ve Parks, J. (1988). "The effects of monitoring and tradition on compensation arrangements: An experiment on principal/agent dyads." içinde, F. Hoy (Ed.), *Best Papers Proceedings*, Anaheim, CA: Academy of Management.
- Cook, K.S. (2001). *Trust in Society*, New York: Russell Sage Found.
- Crystal, G. (1991). *In the search of excess: The overcompensation of american executives*, New York: Norton.
- Daily, C. ve Davis, A.E. (1996). Professional liability insurers as regulators of law practice. *Fordham Law Review*. 65, 209-232.
- Daily, C., Dalton, D. ve Cannella, A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28 (2), 371-382.
- Dalğiran, Y. (2014). *Asil-vekil ilişkisinde asilin körlüğü: Türkiye’de asil-vekil ilişkisinde vekilin sahip olduğu güce bağlı olarak asilin tutumunun incelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Başkent Üniversitesi.
- Dalton, D.R., Hitt, M.A., Certo S.T. ve Dalton C.M. (2007). The fundamental agency problem and its mitigations: Independence, equity and the market for corporate control. *Academy of Management Annals*, 1, 1-64.

- Davis, J.H., Schoorman, F.D. ve Donaldson L. (1997). Towards a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22 (2), 20-47.
- Dees, J.G. (1992). Principals, agents and ethics. içinde N.E. Bowie ve R.E. Freeman (Ed.), *Ethics and agency theory*. Oxford: Oxford University Press.
- DeMott, D.A. (1998). A revised prospects for a third restatement of agency. *U.C. Davis Law Review*, 31, 1035-1063.
- Demski, J.S. ve Feltham, G.A. (1978). Economic incentives in budgetary control systems. *Accounting Review*, 12, 336-359.
- Dilik, S. (1991). *Sosyal güvenlik, kamu-iş*, Ankara.
- Dixit, A. (1997). "Power of incentives in private versus public organizations. *American Economic Review*, 87, 378-83.
- Dobbin, F. (2004). *The new economic sociology*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: organizational economics and management theory. *Academy of Management Review*, 15, 369-381.
- Doney, P.M., Cannon, J.P. ve Mullen, M.R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23 (2), 601-620.
- Dunk, A.S. (1993). The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *Accounting Review*, 68, 400-410.
- Durkheim, E. (1978). *Emile Durkheim on institutional analysis*, London: University of Chicago Press.
- Eccles, R. (1985). Transfer pricing as a problem of agency. içinde: J. Pratt ve R. Zeckhauser (Ed.), *Principals and agents: The structure of business*, Boston: Harvard Business School Press.
- Easterbrook, F.H. ve Fischel, D.R. (1991). *The economic structure of corporate law*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Eisenberg, M. (1976). *The structure of the corporation*, Boston, MA. Little Brown & Co.
- Eisenhardt, K.M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31, 134-149.
- Eisenhardt, K.M. (1988). Agency and institutional explanations of compensation in retail sales. *Academy of Management Journal*, 31, 488-511.

- Eisenhardt, K.M. (1989a), Agency theory: An assessment and review, *Academy of Management Review*, 14 (1), 57-74.
- Eisenhardt, K.M. (1989b), Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Espeland, W. N. ve Stevens, M. L. (1998). Commensuration as a social process. *Annual Review of Sociology*, 24, 313-343.
- Fama, E.F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88, 288-307.
- Fama, E.F. ve Jensen, M.C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26 (2), 301-325.
- Ferran, E. (1999). *Company law and corporate finance*, Oxford: Oxford University Press.
- Finkelstein, S. ve Boyd, B.K. (1998). How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation. *Academy of Management Journal*, 41, 179-196.
- Finkelstein, S. ve Hambrick, D.C. (1990). Top management team tenure and organizational outcomes: the monitoring role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35, 484-503.
- Fjeldstad, O.D. ve Sasson, A. (2010). Membership matters: on the value of being embedded in costumer networks. *Journal of Management Studies*, 47, 944-966.
- Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4, 75-91.
- Ghoshal, S. ve Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21, 13-47.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (1), 481-510.
- Gomez-Mejia, L., Nunez-Nickel, M. ve Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44 (2), 81-95.
- Gomez-Mejia, L. R., Larraza, M. ve Makri, M. (2003). The determinants of executive compensation in family-controlled public firms. *Academy of Management Journal*, 46 (1), 226-237.
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L. ve Moyano-Fuentes, J. (2007). Socio-emotional wealth and business risks in family-controlled

- firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.
- Gomez-Mejia, L.R., Berrone, P. ve Franco-Santos, M. (2011). *Compensation and organizational strategy: Theory building, research and practice*, New York: ME Sharpe.
- Gökbayrak, Ş. (2010). *Refah devletinin dönüşümü ve özel emeklilik programları*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Gözler, K. (2009). *İdare hukuku*, Cilt:1, Ekin Basın Yayın, Ankara.
- Gözübüyük, A.Ş. ve Tan, T. (2014). *İdare hukuku genel esaslar*, Cilt:1, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Gürbüz, S. ve Şahin F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe, yöntem, analiz* (2. baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Habbershon, T.G., Williams, M.L. ve MacMillan, I. (2003). Familiness: a unified systems theory of family business performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451-65.
- Harris, M. ve Raviv, A. (1978). Some results on incentive contracts with application to education and employment, health insurance, and law enforcement. *American Economic Review*, 68, 20-30.
- Heath J. (2009). The uses and abuses of agency theory. *Business Ethics Quarterly*, 19 (4), 497-528.
- Heimer, C.A. ve Staffen L.R. (1998). *For the sake of the children: The social organization of responsibility in the hospital and the home*, Chicago: University of Chicago Press.
- Heracleous, L. ve Lan L.L. (2013). Agency theory, institutional sensitivity, and inductive reasoning: Towards a legal perspective. *Journal of Management Studies*, 49 (2), 223-239.
- Hirsch, P., Michaels, S. ve Friedman, R. (1987). Dirty hands versus clean models: Is sociology in danger of being seduced by economics? *Theory and Society*, 12, 317-336.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10 (4), 15-41.
- Irlenbusch, B. ve Sliwka, D. (2005). transparency and reciprocal behavior in employment relations. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 56, 383-403.
- Jaworski, B.J. ve Young, S.M. (1992). Dysfunctional behavior and management control: An empirical study of marketing managers. *Accounting, Organizations and Society*, 17, 17-35.

- Jensen, M.C. ve Chew, D. (2000). *A theory of the firm: Governance, residual claims and organizational forms*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jensen, M.C. ve Meckling W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Finance and Economy*, 3, 305-360.
- Jensen, M.C. (1983). Organization theory and methodology. *Accounting Review*, 58, 319-339.
- Jensen, M.C. ve Roebach, R. (1983). The market for corporate control: Empirical evidence. *Journal of Financial Economics*, 11, 5-50.
- Jick, T. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611.
- Jones, C. D., Makri, M., ve Gomez-Mejia, L.R. (2008). Affiliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, family-controlled firms: The case of diversification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (4), 1007-1026.
- Kelly, M. (2001). *Why all the fuss about stockholders? In the divine right of capital*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kirk, J. ve Miller, M.L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Kiser, E. (1999). Comparing varieties of agency theory in economics, political science, and sociology: An illustration from state policy implementation. *Sociology Theory*, 17, 146-170.
- Kiser, E. ve Cai, Y. (2003). War and bureaucratization in qin China: Exploring an anomalous case. *American Sociology Review*, 68 (1), 511-539
- Kulik, B.W. (2005). Agency theory, reasoning and culture at enron: In search of a solution. *Journal of Business Ethics*, 59, 347-360.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. ve Vishny, R. (1999). The quality of government. *Journal of Law Economics & Organization*, 15, 222-279.
- Laffont, J. J., ve Martimort, D. (2002). *The theory of incentives: The principal-agent model*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Lan, L.L. ve Heracleous, L. (2010). Rethinking agency theory: The view from law. *Academy of Management Review*, 35, 294-314.
- Lawrence, P. ve Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*, Boston: Division of Research, Harvard Business School.

- Lecompte, M.D. ve Goetz J.P.(1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*, 52 (1), 31-60.
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y. ve Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 313-330.
- Lubatkin, M.H. (2005). A theory of firm only a micro-economist could love. *Journal of Management Inquiry*, 14 (3), 1441-1483.
- Lubatkin, M.H., Lane, P.J., Collin, S. ve Very, P. (2007). An embeddedness framing of governance and opportunism: towards a cross-nationally accommodating theory of agency. *Journal of Organizational Behavior*, 28 (1), 43-58.
- Majone, G. (2001). Two logics of delegation: agency and fiduciary relations in EU governance. *European Union Politics*, 2, 103-122.
- March, J. ve Simon, H. (1958). *Organizations*, New York: Wiley.
- March, J. (1962). The business firm as a political coalition. *Journal of Politics*, 24, 662-678.
- Mark, G. (1987). The personification of the business corporation in American law. *University of Chicago Law Review*, 54, 1441-1483.
- Marshall, A. ve Weetman, P. (2002). Information asymmetry in disclosure of foreign exchange risk management: can regulation be effective? *Journal of Economics and Business*, 54, 31-53.
- Meydan, C.H. ve Çetin, F. (2012). Vekâlet kuramı, içinde: *Örgüt kuramları*, Ed. Sözen, H.C. ve Basım H.N., İstanbul, Beta Basım Yayın.
- McGrath, J., Martin, J., ve Kukla, R. (1982). *Judgement calls in research*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Milgrom, P. ve Roberts, J. (1992). *Economics, organization and management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Miles, J.A. (2012). *Management and organization*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, CA.
- Miller, D. ve Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19, 73–87.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of direct research. *Administrative Science Quarterly*, 24, 580-589.
- Mitnick, B.M. (1973). Fiduciary responsibility and public policy: The theory of agency and some consequences. Presented at *Annual Meeting of American Political Science Association*, 69th, New Orleans.

- Mitnick, B.M. (1992). The theory of agency and organizational analysis. İçinde; *Ethics and agency theory*, ed. N.E Bowie, R.E Freeman, New York: Oxford University Press.
- Mitnick, B.M. (1998). Agency theory. in *the blackwell encyclopedic dictionary of business ethics*, ed. R.E.Freeman, P.H.Werhane, 12-15, Malden, MA: Blackwell.
- Nielsen, B.B. ve Nielsen S., (2009). Learning and innovation in international strategic alliences: An emprical test of the role of trust and tacitness. *Journal of Management Studies*, 46 (2), 1031-1056.
- Nilakart, V. ve Rao, H. (1994). Agency theory and uncertainty in organizations: An evaluation. *Organization Studies*, 15 (5), 649-672.
- Noreen, E. (1988). The economics of ethics: A new perspective on agency theory. *Accounting, Organizations and Society*, 13, 359-369.
- North, D.C. (1982). *Structure and change in economic history*, New York: W.W. Norton & Company.
- Okhmatovskiy, I. (2010). Performance implications of ties to the government and soes: A political embeddedness perspective. *Journal of Management Studies*, 47 (1), 1020-1047.
- Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25, 833-848.
- Palacious, R. ve Whitehouse, E. (2006). *Civil-service pension schemes around the world*, *Social Protection*, World Bank.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pittman.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Marshfield, MA: Pitman.
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations*. (3rd edition). New York: Random House.
- Petriçli, F., Bolatkale, F, Baskıcı, M.M., ve Özsoy, O. (2015). *Türkiye'nin özgün ve başarılı modeli: OYAK, 1961-1970, Cilt: 1*, Kurtuluş, Ankara.
- Pettigrew, A. (1973). *The politics of organizational decision making*. London: Tavistock.
- Phillips, M. (1994). Reappraising the real entity theory of the corporation. *Florida State University Law Review*, 21, 1061-1123.
- Rice, G. (2003). The challenge of creativity and culture: A framework for analysis with application to arabian gulf firms. *International Business Review*, 12 (3), 461-77.

- Rienznier, R. ve Testa, F. (2003). The captive consumer no longer exists: Creating customer loyalty to compete on the new deregulated markets of public utilities. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14, 171-187.
- Robertson A.H. (1994). *Report to the armed forces mutual assistance corporation*, Turkey, OYAK.
- Ross, A.S. (1973). The Economic theory of agency principal problem. *American Economy Review*, 63, 134-139.
- Shapiro, S.P. (1987). The social control of impersonal trust. *American Journal of Sociology*, 93, 623-658.
- Shapiro, S.P. (2005). Agency theory. *Annual Review of Sociology*. 31 (1), 263-284.
- Sharma, A. (1997). Professional as agent: Knowledge asymmetry in agency exchange. *Academy of Management Review*, 22 (1), 758-798.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R. ve Buchholtz, A.K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12, 99-116.
- Smith, A. (1776). *The wealth of nations*, London: Methuen & Co.Ltd.
- Spence, A.M. (1975). the economics of internal organization: An introduction. *Bell Journal of Economics*, 6, 163-172.
- Stout, L. (2002). Bad and not-so-bad arguments for shareholder primacy. *Southern California Law Review*, 75, 1189-1209.
- Sutherland, E.H. (1940). White-collar criminality. *American Sociology Review*, 5, 1-12.
- Tanaka, J.S., Panter A.S., Wimborne, W.C. ve Huba, G.J. (1990). Theory testing in personality and social psychology with structural equation models: A primer in 20 questions. içinde C.Hendrick ve M.S.Clark (ed.), *Review of personality and social psychology*, 217-241. Newbury Park, CA, Sage.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in action*. New York: Mc-Graw-Hill.
- Tirole, J. (2001). Corporate governance. *Econometrica*, 69, 1-35.
- Tuttle, B., Harrell, A. ve Harrison, P. (1997). Moral hazard measure. *Journal of Management Information Systems*, 13, (4), 7-27.
- Waterman, R.W. ve Meier, K.J. (1998). Principal agent models: An expansion? *Public Administration Theory*, 8, 173-202.
- Weber, M. (1905), *The protestant ethic and the spirit of capitalism*, çeviren Talcott Parsons. 1930, Dover Pub. Mineola, NY (2003).

- Weber, M. (1924/1968). *Economy and society: An interpretive sociology*. editor: G.Roth ve C.Wittich. New York: Bedminister.
- Weidenbaum, L.W. ve Jensen, M. (2010). Introduction to the transaction edition; Berle, A. ve Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*, transactions publishers, New Brunswick.
- White, L.J. (1991). *The S&L debacle*, New York: Oxford University Press.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Wiseman, R.M., Cuevas-Rodrigues, G. ve Gomez-Mejia, L.R. (2012). Towards a social theory of agency. *Journal of Management Studies*, 49, 202-222.
- Wolcott, H.F. (1994). *Transforming qualitative data: Description, analysis and interpretation*, Newbury Park, CA: Sage.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Ankara, Seçkin Yayınları.
- Yılmaz, E. (1979). Ordu yardımlaşma kurumunun hukuksal niteliği. *Amme İdaresi Dergisi*, 22 (1), 67.
- Yılmaz, E. (1991), Ordu yardımlaşma kurumunun hukuksal yapısı. *OYAK 30'ncu Yıl Özel Sayısı*, OYAK Yayınları, 48-51.
- Yin, R.K. (1984). *Case study research*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications.
- Yin, R.K. (2002). *Case study research. design and methods* (2'nd edition). Beverly Hills, CA: SAGE Publications.
- Zajac, E.J. ve Westphal, J.D. (2004). The social construction of market value: Institutionalization and learning perspectives on stock market reactions. *American Sociology Review*, 69 (3), 233-257.
- Zelenka, A. (1974). *Ordu yardımlaşma kurumunun mali durumunun aktüeryal analizi*, OYAK.
- Zsidisin, G.A. ve Ellram, L.M. (2003). An agency theory investigation of supply risk management. *Journal of Supply Chain Management*, 39 (3), 15-27.

8. EKLER

EK-A

ORDU YARDIMLAŞMA KURUMU YÖNETİM VE HİZMET FAALİYETLERİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda Ordu Yardımlaşma Kurumu (OYAK) konusundaki düşünceleriniz ile OYAK'tan almış olduğunuz hizmetlere yönelik değerlendirmeleri içeren sorular yer almaktadır. Sorularda belirtilen hususlara katılım derecenizi, değerlendirme kriterlerine göre işaretleyiniz. Kimlik bilgileriniz özellikle sorulmamıştır ve vereceğiniz cevaplar konuya ilişkin yapılacak olan bilimsel bir çalışmada kullanılacak ve başka bir maksatla herhangi bir makamla paylaşılmayacaktır.

DEMOGRAFIK BİLGİLER

Statünüz :	Subay ()	Astsubay ()	Sivil Memur ()	Uzman Erbaş ()
Cinsiyetiniz:	Kadın ()	Erkek ()		
Eğitiminiz :	Lise ()	Ön Lisans ()	Lisans ()	Lisansüstü ()
OYAK Üyelik Süreniz:	1-5 yıl ()	5-10 yıl ()	10-20 yıl ()	20 yıldan çok ()
Çalışma Durumunuz :	Görevde ()	Emekli/Müstafi ()		

SORU DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

1 Kesinlikle KATILMIYORUM
2 Katılmıyorum
3 Biraz katılmıyorum
4 Kararsızım
5 Biraz katılıyorum
6 Katılıyorum
7 Tamamen KATILIYORUM

1.	OYAK'ın yönetim organlarında (Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu, Temsilciler Kurulu ve Genel Kurul) TSK personelinin yeterince temsil edildiğine inanmıyorum	1	2	3	4	5	6	7
2.	OYAK yönetiminde görev alan askeri personelin TSK personelinin haklarını yeterince savunmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
3.	OYAK yönetiminin profesyonel bir yapıya sahip olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
4.	OYAK'ın iç ve dış denetim organlarınc denetlenmesi ve denetim sonuçlarının üyelerle paylaşılması ile şeffaf bir yönetim yapısına sahip hale gelmiştir.	1	2	3	4	5	6	7
5.	OYAK yönetim faaliyetleri ve yatırımları ile yardımları konusunda üyelerine ve kamuoyuna yeterince bilgi vermemektedir.	1	2	3	4	5	6	7
6.	OYAK'ın yardımları şahsım ve ailemin geleceği için bir güvence oluşturmaktadır. OYAK sayesinde kendimi daha güvende hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
7.	OYAK'ın ölüm ve maluliyet yardımları, konut edinme ve borç para verme hizmetleri ile emeklilik yardımlarının yeterli olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
8.	OYAK'ın üyeleri ile iletişim ve sağladığı hizmet konusunda başarılı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Bilgi veya hizmet ihtiyacım nedeniyle OYAK ile iletişime geçtiğimde, OYAK Genel Merkezinden aldığım hizmetten memnun kaldım.	1	2	3	4	5	6	7
10.	OYAK faaliyetlerinin ve hesaplarının yeterince denetlenmediğini düşünüyorum..	1	2	3	4	5	6	7
11.	OYAK'ın faaliyetleri ve hesaplarının incelenmesinde yönetim	1	2	3	4	5	6	7

	makamlarında yer alan askeri personel ile ulusal ve uluslararası denetim kurumları vasıtasıyla yeterince denetlendiğini düşünüyorum.							
12.	OYAK üyesi olduğum için memnunum.	1	2	3	4	5	6	7
13.	OYAK üyelerini bilgilendirme sistemlerini kullanmak konusunda yetersiz kalmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
14.	OYAK Genel Müdürlüğü faaliyetlerinin OYAK yönetim ve denetim kurulları ile Genel Kurul ve Temsilciler kurulu tarafından yeterince iyi denetlendiği ve yönlendirildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
15.	OYAK bildiğim mesleki emeklilik sistemlerine göre daha kaliteli ve profesyonel bir hizmet sunmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
16.	OYAK'ın üyelerinin tamamına eşit haklar sağlamadığını ve bazı üyelerine daha fazla olanak tanıdığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7

OYAK YÖNETİM FAALİYETLERİ GÖRÜŞME (MÜLAKAT) FORMU**Görüşme Tarihi:****Saati:****GİRİŞ**

KHO SAVBEN'de doktora eğitimine devam etmekte olan bir akademisyenim. OYAK Yönetim yapısı, yönetimde asil vekil ilişkisi, Kurum şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları konusunu içeren bir çalışma yapmaktayım.

Kurum yönetim/denetim organındaki göreviniz nedeniyle sizinle bir görüşme yapacağım. Bu görüşme esnasında söyleyeceklerinizin tamamı ve adınız gizli tutulacaktır. Bu görüşmeden elde edilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. İstedığınız sorulara cevap vermeme veya istediğiniz anda çalışmadan ayrılma hakkınız bulunmaktadır.

Bu görüşme için OYAK yönetiminden gerekli müsaade alınmıştır.

Görüşmemiz yaklaşık 45 dakika sürecektir. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

GÖRÜŞME SORULARI:

1. OYAK Yönetimindeki Göreviniz? Statünüz? Görev süreniz?
2. Sizce OYAK yönetim faaliyetleri şeffaf bir yapıda mıdır? OYAK üyeleri ile gerekli iletişimi sağlamakta mıdır?
3. OYAK Yönetim ve denetim faaliyetleri üyelere ve kamuoyuna hesap veren bir yapıya sahip midir?
4. OYAK yönetim ve denetim organlarına seçim süreçleri yeterince etkin midir? Bu görevlere gelen kişiler bu görevleri yeterli etkinlikte yerine getirebiliyorlar mı?
5. OYAK yönetimindeki görevinizi icra edebilecek bilgi ve tecrübe altyapısına sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?
6. Göreviniz esnasında zorlandığınız hususlar nelerdir? OYAK yönetim ve denetim görevlerinizi ilgili mevzuatta yazan sınırlar çerçevesinde yerine getirebildiniz mi? Bu konuda OYAK Gn.Md.lüğünden yeterli desteği aldınız mı?
7. OYAK Yönetim, denetim, şeffaflık ve hesap verebilirlik sistemleri konusunda belirteceğiniz ilave hususlar var mı?
8. Sizce OYAK etkin bir şekilde yönetiliyor mu? Mali kayıtları ve yönetim fonksiyonları yeterince denetleniyor mu?

OYAK GENEL VE TEMSİLCİLER KURULU GÖZLEM FORMU

AMAÇ

Bu gözlemin amacı; OYAK Yönetim organlarındaki asil vekil ilişkisi, Kurum şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları ve yönetim fonksiyonlarının icrasını ortaya çıkarmaktır.

ARAŞTIRMA SORULARI

1. Genel Kurul ve Temsilciler Kurulu üyeleri toplantılar öncesinde ne tür hazırlıklar yapmaktadır? Üyelere ihtiyaç duydukları veriler nasıl sağlanmaktadır.
2. Üyeler, hazırlık sürecinde OYAK yönetim faaliyetlerini şeffaf ve hesap verebilir bir yapıda inceleme imkânına sahip midir?
3. Yönetim mekanizmalarında görev yapan üyeler, diğer üyeleri yeterince temsil edebilme imkânına sahip midir? Genel müdürlük ve yönetim kurulu faaliyetleri yeterince denetlenebilmekte midir?
4. OYAK yönetim ve denetim organlarına seçim süreçleri ne şekilde icra edilmektedir. Seçilen üyeler görevlerinin gerektirdiği bilgi birikimine sahip midir? Yönetim ve denetim faaliyetlerini etkin olarak yerine getirebilmekte midirler?
5. Denetim ve bilgi alma süreçlerini etkin olarak kullanabilmekte midirler?

VERİ TOPLAMA

OYAK yönetim ve denetim mekanizmalarında görevli üyelerin (asillerin) yönetim ve denetim fonksiyonlarını icra usullerinin gözlenmesi, üyelerin kendi aralarında ve diğer gruplarla iletişim mekanizmalarının keşfedilmesi, Genel Müdürlüğün olaylardaki etkisinin incelenmesi maksadıyla iki Genel Kurul ve Temsilciler Kurulu faaliyeti gözlemlenecektir. Aşağıda yer alan boyutlara göre alınacak notlar ile veri toplanacaktır. Veri toplamada ses veya görüntü kayıt cihazı kullanılmayacaktır.

1. **Toplantı Öncesi Hazırlıklar:** Temsilciler ve Genel Kurul toplantıları öncesinde, kurul üyelerince yapılan hazırlıklar, üyelerin Kurum faaliyetleri konusunda bilgi edinme faaliyetleri, Genel Müdürlük ve Yönetim Kurulu'nun Temsilciler ve Genel Kurul üyelerine bilgi verme süreçleri izlenecektir.
2. **Toplantı Faaliyetlerinin İcrası:** Genel Kurul ve Temsilciler Kurulu toplantılarının icrası ne şekilde yapıldığı, üyelerin toplantılara katılımı, Genel Müdürlük tarafından gerekli teknik ve bilgi desteği sağlanıp sağlanmadığı, üyelerin tartışma konularına dâhil olup olmadığı gözlemlenecektir.
3. **Üyelerin Etkinliği:** Üyelerin, toplantı faaliyetlerde yeterince etkin olup olmadıkları, yönetim ve denetim mekanizmalarının etkin kullanıp kullanmadıkları, denetim ve yönetim kurulları ile genel müdür (yardımcıları dâhil) faaliyetlerdeki rolleri incelenecektir.
4. **Toplantılar Sürecinde Üyeler Arasındaki Etkileşim:** Faaliyetlerde aktif olarak görev alan tüm organlar arasındaki etkileşimin ne seviyede olduğu, vekâlet ilişkisi, denetim fonksiyonları ve OYAK üyelerinin kurullarda temsili konusundaki yaklaşımların ne seviyede olduğu gözlemlenecektir.

Gözlem Notlarının Analizinde Kullanılacak Kodlama Listesi:

Gözlem sürecinde alınan notlarda özellikle aşağıda kodlanan hususlara dikkat edilecektir. Kodlanan hususlar Kuramda yer alan vekâlet ilişkileri ve problemlerinden süzülerek ve örnek olaya uyarlanarak belirlenmiştir.

Asil vekil ilişkisinin seviyesi

Vekâlet Problemleri (bilgi asimetrisi, vekil faydacılığı, bilgiye erişim, yönetim fonksiyonlarının denetimi)

Asillerin vekili **temsil** seviyesi

Yönetim Süreçlerinde **şeffaflık**

Kurum yönetiminin üyelere **hesap verme durumu**

Yönetim etkinliği.