

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TÜRKİYE’DE ÜST YÖNETİM EKİPLERİNİN DEMOGRAFİK  
VE BİLİŞSEL ÖZELLİKLERİNİN STRATEJİK TERCİHLER  
VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİLERİ: OTOMOTİV YAN  
SANAYİ SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

**DOKTORA TEZİ**

**İbrahim Taha DURSUN**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet BARCA**

**OCAK – 2015**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TÜRKİYE'DE ÜST YÖNETİM EKİPLERİNİN DEMOGRAFİK  
VE BİLİŞSEL ÖZELLİKLERİNİN STRATEJİK TERCİHLER  
VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİLERİ: OTOMOTİV YAN  
SANAYİ SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA






DOKTORA TEZİ

İbrahim Taha DURSUN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

"Bu tez 15/01/2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Mehmet BARCA	BAŞARILI	
Prof. Dr. İbrahim ANIL	BAŞARILI	
Doç. Dr. Ali TAŞ	BAŞARILI	
Doç. Dr. Şuayyip ÇALIŞ	BAŞARILI	
Yrd. Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU	BAŞARILI	

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**İbrahim Taha DURSUN**

**15.01.2015**

## ÖNSÖZ

Akademik çalışmalar uzun ve yorucu bir süreci oluşturmakta. Bu uzun süreçte doktora çalışmamı büyük bir titizlikle takip eden danışmanım Prof. Dr. Mehmet Barca'ya çok değerli katkıları ve emekleri için teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum. Tez izleme komitesinde yer alan Doç. Dr. Ali Taş ve Doç. Dr. Şuayyip Çalış hocalarım da fikri desteklerini esirgemeyerek tezin olgunlaşmasına katkı sağladılar.

Tezimin araştırma kısmında büyük yardımları bulunan Area Araştırma'dan Murat Karan'a, Özkan Demirtaş'a ayrıca teşekkür etmek istiyorum. Bununla birlikte araştırma kısmında verilerin analizi konularında kendisinden çok şey öğrendiğim Doç. Dr. Latif Öztürk hocama da minnettarım.

Benim gibi bu süreçten yıllar önce geçmiş olan babam Davut Dursun'a, annem Nazmiye Dursun'a ve kayın pederim Mustafa Aykaç'a her zaman desteklerini esirgemedikleri için çok teşekkür ediyorum. Özellikle babamın çalışma boyunca gösterdiği cesaretlendirici tavrını çalışmanın son aşamasına kadar hep yanımda hissettim. Bir diğer önemli teşekkürü de sevgili eşim hak ediyor. Tez yazım aşamasında beni destekleyen ve her anımda yanımda olan eşim Hatice Rumeysa'ya ve oğlum Ahmet Yekta'ya da teşekkür etmek istiyorum.

**İbrahim Taha DURSUN**

**15.01.2015**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>GRAFİK LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>x</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>xi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1.BÖLÜM: ÇALIŞMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ</b> .....	<b>10</b>
1.1.Üst Kademe Teorisi .....	10
1.1.1.Üst Yönetim Ekipleri Ve Kapsamı .....	14
1.1.2. Üst Yönetim Ekipleri Heterojenliği Ve Homojenliği .....	16
1.1.3. Yönetimsel İnisiyatif.....	18
1.1.4. Üst Kademe Teorisi Ve Bilişsel Özellikler İlişkisi.....	21
1.1.4.1.Yöneticinin eğilimi .....	23
1.1.4.2.Yönetici değerleri .....	25
1.1.4.3.Bilişsel Model .....	27
1.1.4.4.Diğer Kişilik Özellikleri .....	31
1.1.5.Üst Kademe Teorisi ve Demografik Özellikler İlişkisi .....	32
1.1.5.1.Yaş .....	33
1.1.5.2.Eğitim .....	34
1.1.5.3.İş Geçmişi (Functional Background).....	34
1.1.5.4.Görev Süresi (Tenure) .....	35
1.1.6.Bilişsel Özellikler ve Demografik Özellikler Arasındaki Kuramsal İlişki .....	36
1.2. Stratejik Tercihler – Üst Düzey Yöneticilerin Demografik ve Bilişsel Özellikleri İlişkisi .....	40
1.2.1.Stratejik Tercihler .....	40
1.2.1.1.Temel Ekonomik Amaçlar.....	40
1.2.1.2.Stratejik Hedefler .....	41
1.2.1.2.1.Büyüme stratejileri .....	41
1.2.1.3. Stratejik İş Birimi Stratejileri.....	42
1.2.1.3.1.Maliyet Liderliği Stratejisi .....	43
1.2.1.3.2.Farklılaştırma Stratejisi .....	43
1.2.1.3.3.Odaklanma Stratejisi .....	43
1.2.1.4.Yatırımları Çeşitlendirme Stratejileri .....	44
1.2.2.Demografik Özelliklerin Stratejik Tercihler Üzerindeki Etkileri .....	45
1.2.2.1. Yaş ve Stratejik Tercihler İlişkisi .....	47

1.2.2.2.Görev Süresi ve Stratejik Tercihler İlişkisi .....	48
1.2.2.3.İş Geçmişi Heterojenliği ve Stratejik Tercihler İlişkisi .....	49
1.2.2.4.Eğitim Heterojenliği ve Stratejik Tercihler İlişkisi .....	51
1.2.3.Bilişsel Özellikler ve Stratejik Tercihler İlişkisi.....	52
1.3. Firma Performansı - Üst Düzey Yöneticilerin Demografik ve Bilişsel Özellikleri İlişkisi.....	54
1.3.1.Firma Performansı .....	54
1.3.2.Demografik Özellikler ve Firma Performansı İlişkisi.....	58
1.3.2.1.Yaş Homojenliği ve Firma Performansı .....	59
1.3.2.2.Eğitim Heterojenliği ve Firma Performansı .....	60
1.3.2.3.İş Geçmişi Heterojenliği ve Firma Performansı .....	61
1.3.2.4.Görev Süresi Heterojenliği ve Firma Performansı .....	62
1.3.3.Bilişsel Çeşitlilik ve Firma Performansı İlişkisi .....	64
<b>2. BÖLÜM: OTOMOTİV VE OTOMOTİV YAN SANAYİ SEKTÖRÜ .....</b>	<b>67</b>
2.1. Dünya’da Otomotiv ve Otomotiv Yan Sanayi .....	68
2.1.1. Dünya Otomotiv Sanayi Üretimi .....	69
2.1.2. Dünya Otomotiv Sanayi Dış Ticareti.....	71
2.1.3. Dünya Otomotiv Yan Sanayi Üretimi .....	74
2.1.4. Dünya Otomotiv Yan Sanayi Dış Ticareti.....	76
2.2. Türkiye’de Otomotiv ve Otomotiv Yan Sanayi .....	79
2.2.1. Türkiye’de Otomotiv Sanayi Üretimi .....	81
2.2.2. Türkiye’de Otomotiv Sanayi Dış Ticareti .....	82
2.2.3. Türkiye’de Otomotiv Yan Sanayi Dış Ticareti.....	82
<b>3. BÖLÜM: ÇALIŞMANIN TASARIMI.....</b>	<b>84</b>
3.1.Çalışmanın Soruları.....	84
3.2.Çalışmanın Yöntemi.....	85
3.3.Demografik Özellikler .....	86
3.3.1.Yaş .....	86
3.3.2.Eğitim .....	86
3.3.3.Görev Süresi .....	87
3.3.4.İş Geçmişi .....	88
3.4.Bilişsel Özellikler.....	89
3.4.1.Yöneticilerin Değerleri .....	89
3.4.2.Bilişsel Tarz .....	89
3.5.Stratejik Tercihler .....	91
3.5.1.Firmanın Stratejik Hedefi .....	91
3.5.2.Firmanın Stratejik Tercihi.....	92
3.6.Firma Performansı.....	92
3.7.Veri Kaynakları .....	93
3.7.1.Bağımlı Değişkenler .....	93

3.7.2.Bağımsız Değişkenler .....	94
3.8.Çalışmanın Hipotezleri.....	95
3.9.Çalışmanın Evreni .....	101
3.10.Çalışmada Veri Toplama Yöntemi .....	103
3.11.Çalışmadaki Verilerin Analizi .....	105
<b>4. BÖLÜM: ÇALIŞMA BULGULARININ SUNULMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>107</b>
4.1. Stratejik Tercihler için Bulgular -T Testi ve Varyans Analizi Sonuçları.....	108
4.1.1. Üst Yönetim Ekiplerinin Yaşı ve Stratejik Tercihler.....	108
4.1.2. Üst Yönetim Ekiplerinin Görev Süresi ve Stratejik Tercihler.....	109
4.1.3. Üst Yönetim Ekiplerinin İş Geçmişi ve Stratejik Tercihler.....	113
4.1.4. Üst Yönetim Ekiplerinin Eğitim Düzeyleri ve Stratejik Tercihler .....	114
4.1.5. Üst Yönetim Ekiplerinin Bilişsel Özellikleri ve Stratejik Tercihler.....	116
4.2. Firma Performansı İçin Bulgular - t Testi ve Varyans Analizi Sonuçları.....	117
4.2.1. Üst Yönetim Ekiplerinin Yaşı ve Firma Performansı.....	117
4.2.2. Üst Yönetim Ekiplerinin Eğitimi ve Firma Performansı.....	118
4.2.3. Üst Yönetim Ekiplerinin İş Geçmişi ve Firma Performansı.....	120
4.2.4. Üst Yönetim Ekiplerinin Görev Süresi ve Firma Performansı .....	122
4.2.5. Üst Yönetim Ekiplerinin Bilişsel Özellikleri ve Firma Performansı.....	126
4.3. Demografik Özellikler ile İlgili Bulguların Değerlendirilmesi.....	127
4.3.1. Yaş .....	127
4.3.2. Görev Süresi .....	128
4.3.3. İş Geçmişi .....	130
4.3.4. Eğitim Düzeyi.....	131
4.4. Bilişsel Özellikler ile İlgili Bulguların Değerlendirmesi .....	133
<b>SONUÇ.....</b>	<b>136</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>142</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>154</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>166</b>

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>CEO</b>	: Chief Executive Officer
<b>NAFTA</b>	: The North American Free Trade Agreement
<b>ODD</b>	: Otomotiv Distribütörleri Derneği
<b>OSD</b>	: Otomotiv Sanayi Derneği
<b>OICA</b>	: Organization Internationale des Constructeurs d'Automobiles
<b>TAYSAD</b>	: Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği
<b>TEPAV</b>	: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı
<b>TİM</b>	: Türkiye İhracatçılar Meclisi
<b>TOBB</b>	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Yönetici Değerleri Boyutları.....	26
<b>Tablo 1.2.</b> Yöneticilerin Sahip Olacağı Dört Farklı Bilişsel Tarz.....	30
<b>Tablo 1.3.</b> Üç Jenerik Rekabet Stratejisi .....	42
<b>Tablo 1.4.</b> Kıdemin Beş Dönemi.....	48
<b>Tablo 2.1.</b> Yıllara Göre Dünya Motorlu Araç Üretimi.....	70
<b>Tablo 2.2.</b> Bölgelere Göre Dünya Motorlu Araç Üretimi (Bin Adet).....	70
<b>Tablo 2.3.</b> Yıllara Göre Dünya Motorlu Araç İhracatı - İthalatı (Bin ABD \$) .....	71
<b>Tablo 2.4.</b> Ülkelere Göre Dünya Motorlu Araç Satış Miktarları .....	72
<b>Tablo 2.5.</b> Dünya Otomotiv Yan Sanayi Büyüklüğü (Milyar €).....	74
<b>Tablo 2.6.</b> 2012 Yılı Dünya Otomotiv Yan Sanayi Üretimi (Milyon \$).....	75
<b>Tablo 2.7.</b> Dünya Otomotiv Yan Sanayi İhracatı (Bin \$) .....	76
<b>Tablo 2.8.</b> 2012 Yılı Dünya Otomotiv Yan Sanayi Dış Ticareti (Milyon \$) .....	78
<b>Tablo 2.9.</b> Dünya Otomotiv Yan Sanayi İthalatı (Bin \$) .....	78
<b>Tablo 2.10.</b> Yıllara Göre Türkiye Motorlu Araç Üretimi.....	82
<b>Tablo 2.11.</b> Yıllara Göre Motorlu Taşıt Araçları Dış Ticareti (milyon \$) .....	82
<b>Tablo 2.12.</b> Yıllara Göre Otomotiv Yan Sanayi İhracatı ve İthalatı ( Bin \$ ).....	83
<b>Tablo 3.1.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Eğitim Düzeyi.....	87
<b>Tablo 3.2.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Eğitim Alanı .....	87
<b>Tablo 3.3.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Görev Süresi .....	87
<b>Tablo 3.4.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin İş Geçmişi: Bölümler ve Gruplar.....	88
<b>Tablo 3.5.</b> Yönetici Değerleri Boyutları.....	89
<b>Tablo 3.6.</b> Yöneticilerin Sahip Olacağı Dört Farklı Bilişsel Tarz.....	90
<b>Tablo 3.7.</b> Firmanın Stratejik Hedefleri .....	91
<b>Tablo 3.8.</b> Firmanın Stratejik Tercihleri.....	92
<b>Tablo 3.9.</b> Firma Performansı Göstergeleri.....	92
<b>Tablo 3.10.</b> Yöneticilerin Yaş Aralığı .....	101
<b>Tablo 3.11.</b> Yöneticilerin En Yüksek Eğitim Alanı .....	102
<b>Tablo 3.12.</b> Yöneticilerin Sektördeki Görev Süresi .....	102
<b>Tablo 3.13.</b> Yöneticilerin İş Geçmişi .....	103
<b>Tablo 4.1.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Yaşı ve Stratejik Tercihler ile ilgili Grup İstatistikleri.....	108
<b>Tablo 4.2.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Yaşı ve Stratejik Tercihler ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi.....	108
<b>Tablo 4.3.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Sektördeki Görev Süresi ve Stratejik Tercihler ile ilgili Grup İstatistikleri.....	109
<b>Tablo 4.4.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Sektördeki Görev Süresi ve Stratejik Tercihler ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi.....	110
<b>Tablo 4.5.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Şirketteki Görev Süresi ve Stratejik Tercihler ile ilgili Grup İstatistikleri.....	110

<b>Tablo 4.6.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Şirketteki Görev Süresi ve Stratejik Tercihler ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi.....	111
<b>Tablo 4.7.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Pozisyonundaki Görev Süresi ve Stratejik Tercihler ile ilgili Grup İstatistikleri.....	111
<b>Tablo 4.8.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Pozisyonundaki Görev Süresi ve Stratejik Tercihler ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi.....	112
<b>Tablo 4.9.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Alandaki Görev Süresi ve Stratejik Tercihler ile ilgili Grup İstatistikleri.....	112
<b>Tablo 4.10.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Alandaki Görev Süresi ve Stratejik Tercihler ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi.....	113
<b>Tablo 4.11.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin İş Geçmişi ve Stratejik Tercihler ile ilgili Grup İstatistikleri.....	113
<b>Tablo 4.12.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin İş Geçmişi ve Stratejik Tercihler ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi.....	114
<b>Tablo 4.13.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Eğitim Düzeyleri ve Stratejik Tercihler ile ilgili Grup İstatistikleri.....	115
<b>Tablo 4.14.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Eğitim Düzeyleri ve Stratejik Tercihler ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi.....	115
<b>Tablo 4.15.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Aldıkları Eğitim Alanları ve Stratejik Tercihler ile ilgili Grup İstatistikleri.....	116
<b>Tablo 4.16.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Aldıkları Eğitim Alanları ve Stratejik Tercihler ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi.....	116
<b>Tablo 4.17.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Bilişsel Özellikleri ve Stratejik Tercihler ile ilgili Grup İstatistikleri.....	117
<b>Tablo 4.18.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Bilişsel Özellikleri ve Stratejik Tercihler ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi.....	117
<b>Tablo 4.19.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Yaşı ve Firma Performansı ile ilgili Grup İstatistikleri.....	118
<b>Tablo 4.20.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Yaşı ve Firma Performansı ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi.....	118
<b>Tablo 4.21.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Eğitim Düzeyi ve Firma Performansı ile ilgili Grup İstatistikleri.....	119
<b>Tablo 4.22.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Eğitim Düzeyi ve Firma Performansı ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi.....	119
<b>Tablo 4.23.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Aldıkları Eğitim Alanları ve Firma Performansı ile ilgili Grup İstatistikleri.....	120
<b>Tablo 4.24.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Aldıkları Eğitim Alanları ve Firma Performansı ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi.....	120
<b>Tablo 4.25.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin İş Geçmişleri ve Firma Performansı ile ilgili Grup İstatistikleri.....	121
<b>Tablo 4.26.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin İş Geçmişleri ve Firma Performansı ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi.....	121

<b>Tablo 4.27.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Sektördeki Görev Süresi ve Firma Performansı ile ilgili Grup İstatistikleri.....	122
<b>Tablo 4.28.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Sektördeki Görev Süresi ve Firma Performansı ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi.....	123
<b>Tablo 4.29.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Şirketteki Görev Süresi ve Firma Performansı ile ilgili Grup İstatistikleri.....	123
<b>Tablo 4.30.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Şirketteki Görev Süresi ve Firma Performansı ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi.....	124
<b>Tablo 4.31.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Pozisyondaki Görev Süresi ve Firma Performansı ile ilgili Grup İstatistikleri.....	124
<b>Tablo 4.32.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Pozisyondaki Görev Süresi ve Firma Performansı ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi.....	125
<b>Tablo 4.33.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Alandaki Görev Süresi ve Firma Performansı ile ilgili Grup İstatistikleri.....	125
<b>Tablo 4.34.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Alandaki Görev Süresi ve Firma Performansı ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi.....	126
<b>Tablo 4.35.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Bilişsel Özellikleri ve Firma Performansı ile ilgili Grup İstatistikleri.....	126
<b>Tablo 4.36.</b> Üst Yönetim Ekiplerinin Bilişsel Özellikleri ve Firma Performansı ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi.....	127

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Üst Kademe Perspektifi Modeli .....	11
Şekil 1.2. Üst Düzey Yönetici İnisiyatifini Etkileyen Güçler.....	20
Şekil 1.3. Sınırlı Rasyonellik ve Stratejik Tercih İlişkisi.....	22
Şekil 1.4. Şirket Stratejisini Oluşturan Faktörler .....	46
Şekil 1.5. Örgüt İkliminin Geleneksel Bir Modeli.....	57
Şekil 3. 1. Bilişsel Tarz ve HEXACO Boyutları Eşleştirmesi.....	95
Şekil 3. 2. Üst Kademe Teorisi, Stratejik Tercihler ve Firma Performansı İlişkisi .....	96

## GRAFİK LİSTESİ

**Grafik 2.1.** Ülkelere göre Otomotiv Yan Sanayi Üretim Payları, 2012 (%)..... 76

**Tezin Başlığı:** Türkiye’de Üst Yönetim Ekiplerinin Demografik Ve Bilişsel Özelliklerinin Stratejik Tercihler Ve Firma Performansına Etkileri: Otomotiv Yan Sanayi Sektörü Üzerine Bir uygulama

**Tezin Yazarı:** İbrahim Taha Dursun **Danışman:** Prof. Dr. Mehmet BARCA

**Kabul Tarihi:** 15.01.2015

**Sayfa Sayısı:** xi (ön kısım) +153(tez) +12(ek)

**Anabilimdalı:** İşletme

**Bilimdalı:** Yönetim ve Organizasyon

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de üst yönetim ekiplerinin demografik ve bilişsel özelliklerinin, stratejik tercihler ve firma performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu amaç çerçevesinde çalışmada şu sorulara yanıt aranmaktadır: Üst yönetim ekiplerinin demografik özellikleri ve firmanın stratejik tercihleri arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır? Üst yönetim ekiplerinin demografik özellikleri ve firmanın performansı arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır? Üst yönetim ekiplerinin bilişsel özellikleri firmanın stratejik tercihlerini nasıl etkilemektedir? Üst yönetim ekiplerinin bilişsel özellikleri firmanın performansını nasıl etkilemektedir?

Birinci bölümde üst düzey yöneticilerin örgüt üzerindeki etkilerini anlamak için üst kademe teorisinin incelenmesi yapılmıştır. Hambrick ve Mason (1984) tarafından geliştirilen bu teoriye göre işletmeler aslında kendi üst düzey yöneticilerinin birer yansıması olarak kabul edilmektedir. Üst yönetim ekiplerinin aldıkları eğitim, iş hayatındaki deneyimleri, sahip oldukları değerler, kişilik yapıları gibi birçok özellik onların örgütle ilgili aldıkları stratejik kararları ve firmanın performansını etkilediği savunulmaktadır. Bu teoriye göre yöneticilerin demografik özellikleri yaş, eğitim, iş geçmişi ve görev süresini kapsamaktadır. Bilişsel özellikler ise yöneticilerin değerlerini ve bilişsel yapılarını içermektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde dünya’da ve Türkiye’de otomotiv ve otomotiv yan sanayi sektörünün tanıtımı yapılmaktadır. Bu kapsamda sektörün üretimi, dış ticareti, ekonomik büyüklüğü rakamlar üzerinden incelenmektedir. Böylece otomotiv yan sanayi sektörünün dünya’da ve Türkiye’de nasıl bir görünüme sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümü, araştırma yönteminin tanıtımı ile ilgili bilgileri içermektedir. Çalışmada anket yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntem hızlı bir şekilde sonuçlara ulaşmayı sağladığı ve bir olayın farklı boyutlarını aynı anda değerlendirmeye imkân tanıdığı için tercih edilmiştir. Araştırmada uygulanan anket iki farklı ölçekten yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu ölçeklerden birincisi Balta (2008) tarafından uygulanmıştır. Anketin oluşturulmasına katkı sağlayan ikinci ölçek ise 60 ifadeden oluşan HEXACO kişilik testidir. Çalışmada elde edilen verilerin analiz edilmesi aşamasında ise SPSS paket programından yararlanılmıştır. Böylece bağımsız örneklem t testi, birbirinden farklı üst yönetim ekiplerini analiz etmede kullanılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise elde edilen bulgular sunulmakta ve değerlendirilmektedir. Buna göre çalışmanın bulguları, hipotezleri desteklememektedir (H4.2 hipotezi hariç). Çalışmada elde edilen bulgular ise demografik (yaş, eğitim, iş geçmişi, görev süresi) ve bilişsel özellikler için ayrı olarak değerlendirilmiştir. Bulguların değerlendirilmesi sonucunda ise üst yönetim ekibinin iş geçmişi, eğitim ve bilişsel özelliklerinin heterojen olmasının risk almaya daha açık stratejik tercihlere yönelme eğilimi oluşturmadığı ve firma performansını olumlu etkilemediği ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra üst düzey yöneticilerin yaşı ve görev süresi ilerledikçe risk almaktan kaçınan stratejileri tercih etmedikleri tespit edilmiştir.

**Anahtar kavramlar:** Üst Kademe Teorisi, Üst Yönetim Ekipleri, Demografik ve Bilişsel Özellikler, Stratejik Tercihler ve Firma Performansı, Otomotiv Yan Sanayi Sektörü.

**Title of the Thesis:** Effects of Top Management Teams' Demographic And Cognitive Characteristics on Strategic Choices And Firm Performance in Turkey: A Study on Auto Supply Industry

**Author:** İbrahim Taha DURSUN **Supervisor:** Prof. Dr. Mehmet BARCA

**Date:** 15.01.2015

**Nu. of pages:** xi(pretext)+153(main body) +12(App.)

**Department:** Business

**Subfield:** Management and Organization

The aim of this study is to examine the effects of top management teams' demographic and cognitive characteristics on strategic choices and firm performance in Turkey. We will discuss some questions: What kind of relationship exists between top management teams' demographic characteristics and strategic choices of the firm? What kind of relationship exists between top management teams' demographic characteristics and the firm performance? How do top management teams' cognitive characteristics affect strategic choice of the firm? How do top management teams' cognitive characteristics affect the firm performance?

In the first chapter, upper echelons theory is examined in order to understand the impact of top management teams on their organization. According to this theory, which is developed by Hambrick and Mason (1984), organizations have been seen as a reflection of its top managers. In this perspective education, functional background, work experiences, values and personal characteristics of top management teams can affect their strategic decisions and firm performance. Demographic characteristics of top managers include age, education, functional background and tenure. Also cognitive characteristics include manager's values and cognitive structures.

In the second chapter of the study, the World and the Turkish automotive and automotive supplier industry are analysed. Furthermore, automotive and automotive supplier industry's production, foreign trade, economic size are examined by statistics. Finally, development of automotive supplier industry is taken into consideration in Turkey and the World.

Research methodology is presented in the third chapter of the study. The research has been conducted by using the questionnaire method. We chose the questionnaire as a research method because it permits to obtain research results fast and to examine different dimensions of a phenomenon at the same time. The questionnaire, which is used in the research, has been organized by two different scales. The first scale is applied by Balta (2008). The second scale, which contributed to our questionnaire, is the HEXACO personality inventory which includes 60-item version. Also, we use SPSS for analyzing results of the research. The independent sample t-test is also used to analyse different top management teams.

In the fourth chapter of the study, the findings are being presented and evaluated. Hypotheses formulated are not supported by the result of the study (H4.2 exclude). The findings of the study are analyzed separately for demographic (age, education, functional background, tenure) and cognitive characteristics. The results show heterogeneity of top management teams according to their functional background, education and cognitive characteristics do not create a tendency to adopt strategic choices open to risk and do not affect the firm performance positively. Furthermore, top management teams, who are older and have tenure, do not choose the risk-averse strategic choices in all situations.

**Keywords:** Upper Echelons Theory, Top Management Teams, Demographic and Cognitive Characteristics, Strategic Choices ve Firm Performance, Automotive Supplier Industry.

# GİRİŞ

## **Çalışmanın Amacı**

Türkçeye üst kademe teorisi olarak çevirebileceğimiz “Upper Echelons Theory” işletme literatüründe örgütlerin üst düzey yönetim kademesinde görev yapan CEO, genel müdür, bölüm müdürleri, işletme temel fonksiyonlarını icra eden müdürler ve diğerlerinin demografik özelliklerinin örgütsel performans, örgütsel süreç gibi konulara etkilerinin olup olmadığını araştıran bir alt dal olarak gelişme göstermektedir. Üst kademe teorisi ile ilgili ilk çalışma Hambrick ve Mason’un 1984 yılında kaleme aldıkları “*Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers*” adlı makaledir. Hambrick ve Mason’n makalelerinde değindikleri temel düşünce; örgütlerin, üst düzey yöneticilerin bir yansıması olduğudur. Dolayısıyla yöneticiler güçlü aktörler olarak örgütlerin stratejik tercihlerini etkilemektedir (Hambrick ve Mason, 1984). Firmalarda görev yapan üst düzey yöneticiler gerek örgütün bütününe ilgilendiren kararları almada gerekse de bu kararların uygulanmasını sağlama noktasında etkileri büyük olan aktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle üst düzey yöneticiler sahip oldukları güçten dolayı firmaların gelecekteki başarılarını etkileyen stratejik tercihlerinde söz sahibi olmaktadır.

Üst kademe teorisi ile ilgili yapılan çalışmalar üst yönetim ekiplerinin demografik ve bilişsel özelliklerinin firma performansına etkileri, üst yönetim ekiplerinin çeşitliliğinin nedenleri, ekiplerin heterojen olmasının etkileri gibi konuları ele almaktadır. Bu çalışma, Türkiye’de üst yönetim ekiplerinin demografik ve bilişsel özelliklerinin stratejik tercihler ve firma performansına etkilerini otomotiv yan sanayi üzerine bir uygulama yaparak araştırmayı amaçlamaktadır. Buna paralel olarak, üst yönetim ekiplerinin demografik ve bilişsel özelliklerinin homojen ya da heterojen olmasının stratejik tercihler ve firma performansı ile olan ilişkisi de analiz edilmeye çalışılacaktır.

## **Çalışmanın Katkısı, Kapsamı ve Önemi**

Bu çalışma üst kademe teorisi alanında yapılan araştırmalara pek çok açıdan katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Esasen bu alandaki çalışmaların genellikle üst kademe teorisinin belli bir boyutunu ele aldıkları görülmektedir. Aynı anda üst yönetim



ekiplerinin hem demografik hem de bilişsel özelliklerini birlikte değerlendirdiği için bu çalışma daha önce yapılmış olan çalışmalara göre daha bütünlüklü bir çerçeve sunmaktadır. Teorik açıdan bakıldığında, üst düzey yöneticilerin değerlerini, kişisel özelliklerini ve bilişsel yapılarını kapsayan bilişsel özellikleri ele alan çalışmaların oldukça az sayıda olduğu dikkat çekmektedir. Bu çalışmaların az olmasının temel nedeni, bilişsel özelliklerin ölçülmesinin demografik özelliklerinin ölçülmesine kıyasla zor olmasıdır. Bir üst yönetim ekibinde bilişsel yapıları farklı olan çalışanların bulunması firmanın stratejik tercihi üzerinde nasıl bir etki oluşturur? Ekip üyelerinin demografik ve bilişsel özellikleri firmanın stratejik tercihi ve performansı üzerinde aynı ölçüde etkili midir? Demografik özelliklerin farklı boyutları firma üzerinde ne ölçüde etkilidir? Bu sorular çalışma kapsamında cevaplandırılarak teorik açıdan da genel olarak işletme ve daha özelden stratejik yönetim alanına katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Bunlara ek olarak, üst kademe teorisi alanında yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunun Avrupa ve Kuzey Amerika'daki üst yönetim ekiplerini kapsadığı için farklı coğrafyalardaki yöneticiler üzerine yapılmış çalışmaların çok kısıtlı sayıda olması da dikkat çekici diğer bir noktayı oluşturmaktadır. Buna paralel olarak Türkiye'de de üst yönetim ekiplerinin özelliklerinin firmaların stratejileri ve performansı üzerinde ne gibi etkileri olabileceğini araştıran çok fazla çalışma yapılmadığı gözlemlenmektedir. Bu çalışmanın diğer bir katkısı ise üst kademe teorisinin otomotiv yan sanayi alanında uygulanmış olmasıdır. Esasen daha önce yapılmış olan araştırmalara bakıldığında ileri teknoloji, bilgisayar, bankacılık, elektronik, yarı iletken, mobilya, gıda ve havayolu sektörlerinde araştırmaların yapıldığı görülmektedir (Nielsen, 2010: 309). Bunlar göz önünde bulundurulduğunda bu çalışmanın hem teorik hem de uygulama olarak literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Hambrick ve Mason (1984) tarafından geliştirilen üst kademe teorisi, yöneticilerin gözlemlenebilir demografik özelliklerinin örgütsel süreçler ve sonuçlara olan etkisini ele almaktadır. Literatürdeki çalışmaların büyük çoğunluğu demografik özellikler üzerinde yoğunlaşmakta (Besler, 2006a: 44), yaş, eğitim, örgütteki görev süresi, uzmanlık alanları demografik özellikleri yansıtan faktörler olarak değerlendirilmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalarda ağırlıklı olarak demografik özellikler üzerinde

durulmasının nedeni zihinsel süreçleri incelemenin zor olması ve bu süreçlerin ölçümünün oldukça güç olmasından kaynaklanmaktadır. Demografik özellikler ise ekip üyelerinin yorumları, olaylar karşısındaki algıları ve bilişsel yaklaşımlarının bir göstergesi olarak kabul görmekte (Besler, 2006a) ve bu özelliklerin ölçümünün bilişsel özelliklerin ölçümüne göre daha kolay olacağı düşünülmektedir. Buna ek olarak Finkelstein ve Hambrick (1996) demografik özelliklerin yanı sıra üst düzey yöneticilerin değerleri, bilişsel modelleri ve diğer kişilik özelliklerini de içine alan bilişsel özelliklerinin de örgütleri etkilediğini savunmaktadır. Üst düzey yöneticiler aldıkları kararlarla firmaların başarısını etkileyen en önemli aktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin değerleri, bilişsel modelleri ve kişilik özelliklerinden hareketle bilişsel özelliklerinin etkisi de önemli görülmektedir. Bu çalışma kapsamında üst yönetim ekiplerinin sadece demografik özellikleri değil, aynı zamanda, bilişsel özelliklerinin de inceleneceğini belirtmek istiyoruz.

Çalışmamızın kapsamına değindikten sonra üst kademe teorisi çalışmalarının belli özelliklerinden bahsetmekte fayda görülmektedir. Böylece, çalışmanın konumunun daha iyi anlaşılacağı düşünülmektedir. Üst kademe teorisinin konu olarak geniş olması bu alanda yapılan çalışmaların birçok farklı noktalara ışık tutmasına neden olmaktadır. Üst yönetim ekipleri üzerine yapılan çalışmalar dört grupta toplanabilmektedir<sup>1</sup> (Besler, 2006a: 44).

- 1- Örgütsel sonuçlar üzerine odaklanan çalışmalar: Örgütsel sonuçlar olarak örgüt performansı, örgüt stratejisi, örgütteki stratejik değişim, devir hızı, yenilik ve örgütün uluslararasılaşması sayılabilmektedir.
- 2- Grup süreçleri üzerine odaklanan çalışmalar: Grup süreçlerinde temel araştırılan konu demografik çeşitliliğin grup süreçlerini etkileyip etkilemediğinin belirlenmesidir.
- 3- Çeşitlilik üzerine odaklanan çalışmalar: Ekip süreçleri yoluyla örgütsel sonuçları etkileyen üst düzey yönetici ekibi arasındaki çeşitlilik üzerinde durmaktadır. Çeşitlilikten kasıt üst yönetim ekiplerinin heterojen ve homojen olmasıdır.

---

<sup>1</sup> Üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerinin örgütsel süreçler ve sonuçlar üzerindeki etkileri ile ilgili literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunu örgütsel sonuçlar ve üst yönetim ekiplerinde çeşitlilik oluşturmaktadır. Buna ek olarak fonksiyonel çeşitlilik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da (Canella, Park ve Lee, 2008) bulunmaktadır.

Heterojen yapıya sahip olan üst yönetim ekiplerindeki üyelerin demografik özellikleri birbirinden farklı olmaktadır.

- 4- Farklı kültürler üzerinde odaklanan çalışmalar: Farklı ülkelerdeki üst yönetim ekipleri demografik özelliklerini kıyaslamalı bir şekilde ele alan çalışmalardır. Bu alanda yapılan çalışmalar diğer üç grupta yapılan çalışmalara göre da sınırlı görünmektedir. Ülkeler üzerine yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunu da Amerika'daki şirketler oluşturmaktadır.

Yukarıda değindiğimiz sınıflandırma açıkça göstermektedir ki, üst düzey yöneticiler üzerine yapılan araştırmalar doğası gereği çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Sabina Nielsen 2010 yılında yayınlanan “*Top Management Team Diversity: Review of Theories and Methodologies*” isimli makalesinde çok kapsamlı bir literatür taraması yaparak üst düzey yönetici ekibinin çeşitliliği hakkında 1984 – 2005 yılları arasında yayımlanan 60 makaleyi analiz etmektedir<sup>2</sup>. Nielsen, yaptığı analiz sonucunda ise bireyleri, ekipleri, örgütleri ve onların çevrelerini ilgilendirdiği için üst kademe teorisi üzerine yapılan çalışmaların çok seviyeli bir yapıya sahip olduğunu vurgulamaktadır. (Nielsen, 2010: 304).

Literatüre genel olarak bakıldığında üst kademe teorisi çalışmalarının bu çok seviyeli yapısı açıkça görülmektedir. Esasen yöneticilerin özellikleri farklı birçok boyutu bir arada bulundurmakta ve bu boyutların her biri ise ayrı bir çalışmaya konu olabilmektedir. Şimdi bu çalışmaların bazılarını kısaca bakmakta yarar görüyoruz.

Knight ve diğerleri (1999) demografik çeşitliliğin üst yönetim ekibinin stratejik görüş birliği üzerinde etkili olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü demografik özelliklerde görülen farklılıklar yöneticilerin işletme stratejilerini farklı şekilde yorumlamasına neden olabilmektedir (Knight ve diğerleri, 1999: 459). Buna paralel olarak, Canella, Park ve Lee (2008) üst düzey yönetici ekibinin fonksiyonel çeşitliliğinin ekip üyeleri

---

<sup>2</sup> Çalışmaya konu olan makaleler işletme alanında çok saygın yeri olan uluslararası hakemli dergilerde yayımlanmıştır. Bu bilimsel dergiler arasında; Academy of Management Journal (AMJ), Administrative Science Quarterly (ASQ), Journal of Applied Psychology (JAP), Journal of International Business Studies (JIBS), Journal of Management (JOM), Journal of Management Studies (JMS), Organization Science (OS), Management International Review (MIR), Management Science (MS) and Strategic Management Journal (SMJ) yer almaktadır.

bir arada ise firma performansını olumlu etkilediğini tespit etmektedir. Yine üst yönetim ekiplerinin demografik çeşitliliğini inceleyen Naranjo-Gil, Hartmann ve Maas (2008) üst yönetim ekibinin heterojen olmasının stratejik değişme ve operasyonel performansı beraberinde getirdiğini dile getirmektedirler. Çünkü ekipler heterojen olduğunda farklı bilgi türlerine, karar alma tarzlarına sahip olabilmekte ve çok daha zengin ve çeşitli perspektiflere sahip olabilmektedirler (Naranjo-Gil, Hartmann ve Maas: 2008, 224).

Üst yönetim ekibinin demografik çeşitliliğinin bir boyutu da görev süresidir. Bu noktada Jaw ve Lin (2009) CEO'ların görevde kalma süresinin örgütün uluslararasılaşması üzerine olumlu etkilerinin yanında olumsuz etkileri de bulunduğuna dikkat çekmektedir. CEO'ların uzun dönem görevde kaldıkları takdirde örgütü ve içerisindeki ekipleri daha iyi tanıyarak, karar alma süreçlerini daha hızlı işletmekte ve daha fazla bilgi ve deneyime sahip olabilmektedirler (Jaw ve Lin, 2009: 223). Bunun tersi olarak CEO'ların görevde kalma süresinin uzunluğu ise özellikle onların statükocu bir bakış açısına sahip olduklarında değişime direnç göstermelerine ve risk almaktan kaçınmalarına neden olabilmektedir. Srivastava ve Lee (2008) *firma performansı* ve ekibin *yaşı* ve *görev süresi* arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir. Yöneticilerin eğitimi ve performans arasında ise zayıf bir ilişki olduğu gözlenmektedir.

Literatürdeki bu çalışmalar da göstermektedir ki, demografik özellikler firmaların performansını ve stratejik tercihlerini farklı şekilde etkileyebilmektedir. Yaş, eğitim, görev süresi, fonksiyonel çeşitlilik (ya da iş geçmişi heterojenliği de denebilir) ve firma performansını ele alan araştırmaların sonuçları kimi zaman birbirini desteklemekte, kimi zaman ise desteklememektedir. Bu nedenle, çalışmamız kapsamında demografik özelliklerin (yaş, eğitim, görev süresi, iş geçmişi) firmanın stratejik tercihleri ve performansına olan etkileri ayrı ayrı ele alınacaktır. Ayrıca demografik özellikler kadar önemli olduğu gözlemlenen bilişsel özelliklerin de çalışmada değerlendirilmesinin konu ile ilgili daha zengin bir analiz imkânı sağlayacağı kanaatindeyiz.

Diğer önemli bir husus ise, ülke seviyesinde yapılacak analizlerin üst kademe teorisinin kavramsal çerçevesine daha açık bir şekilde dâhil edilmesi gerektiğidir. Bu noktada, Crossland ve Hambrick'in (2007) yaptığı çalışma ulusal sistemlerin şirket CEO'larını ve dolayısıyla üst düzey yönetici ekibini etkileyebileceğini belirtmektedir. Crossland ve Hambrick, ulusal sistemler terimini, bir firmanın yerleşik olarak bulunduğu ulus-devleti

oluşturan birbirleriyle bağlantılı kurumlar, sosyal ve ekonomik faktörlerin yer aldığı karmaşık çevre olarak tanımlamaktadır (Crossland ve Hambrick, 2007: 771). Sosyal ve ekonomik faktörlerden bahsederken, ulusal değerler, şirket yönetimi pratikleri, hukuki sistemler ve hükümet düzenlemeleri kastedilmektedir.

Bu doğrultuda, Hambrick (2007) farklı ulusal sistemlerin yöneticiler üzerinde farklı etkilere maruz bıraktığını saptamaktadır. Yöneticiler içinde buldukları topluma göre farklı stratejiler benimseyebilmektedirler. Hambrick bu durumu şu şekilde açıklamaktadır: “Eğer bir toplum üst düzey yöneticiler için tek tip bir yön sunuyorsa o zaman incelenecek çok büyük bir değişkenlik bulunmaz. Aynı şekilde eğer bir toplum yöneticilerin hareketleri üzerine çok keskin kısıtlamalar (açık ya da örtülü olarak) getiriyorsa o zaman yöneticilerin şirket sonuçları üzerindeki etkileri zayıf olacaktır” (Hambrick, 2007: 339). Bu değerlendirmeler ışığında hiç şüphesiz bu çalışma, Türk yöneticilerin özelliklerinin firma performansını ve stratejisini nasıl etkilediğini de ortaya koyduğu ve Türk yöneticilerin kültürel yapısını da yansıttığı için ayrıca önem taşımaktadır.

### **Çalışmada Yanıtı Aranılan Sorular**

Bu çalışmada üst kademe teorisinden hareketle üst düzey yöneticilerin demografik ve bilişsel özelliklerinin firmanın stratejik tercihi ve firma performansı üzerindeki etkilerinin araştırıldığı belirtilmişti. Bu çerçevede çalışmanın hangi sorulara yanıt aradığının bilinmesi önem arz etmektedir. Üst kademe teorisi ile ilgili yapılan çalışmalardan hareketle çalışmada aşağıdaki dört temel soruya cevap aranmaktadır.

- Üst yönetim ekiplerinin demografik özellikleri firmanın stratejik tercihlerini nasıl etkilemektedir?
- Üst yönetim ekiplerinin demografik özellikleri firmanın performansını nasıl etkilemektedir?
- Üst yönetim ekiplerinin bilişsel özellikleri firmanın stratejik tercihlerini nasıl etkilemektedir?
- Üst yönetim ekiplerinin bilişsel özellikleri firmanın performansını nasıl etkilemektedir?

Çalışmada ana çerçeveyi üst yönetim ekiplerinin demografik ve bilişsel özellikleri oluşturmaktadır. Buradan hareketle iki bağımsız değişkenin stratejik tercihler ve firma performansı üzerindeki etkileri ile ilgili alt sorular da oluşturabilir.

- Üst yönetim ekiplerinin demografik özellikleri ile firma performansı arasında bir ilişki var mıdır?
- Üst yönetim ekiplerinin bilişsel özellikleri ile firma performansı arasında bir ilişki var mıdır?
- Üst yönetim ekiplerinin demografik özellikleri ile stratejik tercihler arasında bir ilişki var mıdır?
- Üst yönetim ekiplerinin bilişsel özellikleri ile stratejik tercihler arasında bir ilişki var mıdır?
- Üst yönetim ekiplerinin demografik ve bilişsel özellikleri arasında nasıl bir ilişki vardır? Bu ilişkinin boyutları ne yöndedir?
- Risk almaya açık ve risk almaktan kaçınan yöneticiler farklı örgütsel stratejileri benimsemekte midir?
- Üst yönetim ekiplerinde yaşın homojen olması stratejik tercihler üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?

### **Çalışmanın Yöntemi**

Üst kademe teorisi ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında birincil kaynaklardan anket tekniğinin sıklıkla yapıldığı görülmektedir. İkincil veri kaynaklarından özellikle de sektörel analiz raporları, kitap, ilgili gazete, dergi gibi kaynaklardan derlenen bilgiler de kullanılmaktadır. Bu çalışmada gerek birincil ve gerekse de ikincil kaynaklardan yararlanılmaya çalışılacaktır. Çalışma kapsamında birincil veri kaynaklarından anket tekniği tercih edilmiştir. Anketin tercih edilmesinin nedenleri arasında; geniş gruplara uygulanmasının kolay olması, çok sayıda yapılandırılmış sorulara imkân vermesi, çok sayıda hipotezi kolaylıkla test edebilmesi ve araştırılan konunun farklı boyutlarını farklı sorularla değerlendirme imkânı vermesi sayılabilir.

Bu çalışma kapsamında yaş, eğitim, iş geçmişi ve görev süresi olmak üzere dört ayrı demografik özellik, bilişsel özellikler, stratejik tercihler ve firma performansı gibi birçok değişkenin birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Diğer taraftan yöneticilerin

bilişsel özellikleri soyut olduğundan yoruma açık bir özellik taşımaktadır. Bilişsel özelliklerin kişisel değerlendirmeler yerine bilimsel ve sistematik olarak ele alınması açısından da anket yönteminin daha yapılandırılmış bir çerçeveye sunması bu yöntemin önemli bir avantajı olarak öne çıkmaktadır. Bunlara ek olarak anket yönteminin araştırmayla ilgili zaman kısıtının olduğu durumlarda hızlı ve güvenilir sonuçlar vermesi yine anket yönteminin çalışmamız açısından uygunluğunu teyit etmektedir. Bu nedenlerden dolayı anket yöntemi bu çalışmadaki soruların cevaplandırılmasında tercih edilmiştir.

Bu çalışmanın ölçeği daha önce Balta (2008) tarafından yapılmış doktora tezindeki ölçekten yararlanılarak geliştirilmiştir. Böylelikle geçerliliği test edilmiş bir ölçek kullanılarak araştırmanın gerçekleştirilmesi çalışmanın bilimselliğine katkı sağlamaktadır. Özellikle yöneticilerin demografik ve bilişsel özellikleri, birincil kaynaklardan yararlanarak değerlendirilecektir. Bu ölçeğin yanı sıra özellikle bilişsel özellikleri değerlendirmek amacıyla HEXACO Kişilik Testi kullanılmıştır. HEXACO Kişilik Testi 60 ifadeden ve altı boyuttan oluşan bir kişilik ölçeğidir. Bu altı boyut; samimiyet, içtenlik (H), duygusallık (E), dışa dönüklük (X), uyumluluk (A), dürüstlük, vicdanlı olma (C), deneyime açıklıktan (O) oluşmaktadır. Bu çalışmada araştırma sonuçlarını değerlendirmek için SPSS paket programı kullanılmıştır. SPSS paket programı akademik araştırmalarda sıklıkla kullanılan bir istatistik programıdır. SPSS'in avantajları oldukça karmaşık veri işleme ve çözümlenme işlemlerini basit komutlarla gerçekleştirebilmesidir.

### **Çalışmanın Organizasyonu**

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde çalışmanın kuramsal çerçevesi ele alınmaktadır. Kuramsal çerçeve üst kademe teorisi, üst kademe teorisi ve demografik özellikler, üst kademe teorisi ve bilişsel özellikler arasındaki ilişkilere yer verilecektir. Yine bu bölümde, üst yönetim ekiplerinin kapsamı, homojenliği, heterojenliği ve yönetsel inisiyatif kavramı kavramsal bilgiler, teorik çalışmalar ve analizler ışığında kapsamlı bir şekilde incelenecektir. Özellikle bilişsel özellikleri oluşturan yöneticilerin değerleri, bilişsel model ve diğer kişilik özellikleri ayrıntılı bir literatür çalışması ile ele alınmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, dünyada ve Türkiye’de otomotiv ve otomotiv yan sanayi sektörünün özellikleri incelenmektedir. Buna paralel olarak, dünyada ve Türkiye’de otomotiv üretimi, otomotiv sanayi dış ticareti, otomotiv yan sanayi üretimi ve otomotiv yan sanayi dış ticareti ulaşılan en güncel veriler ışığında analiz edilmektedir. Böylelikle, otomotiv ve otomotiv yan sanayinin hem dünyada hem de Türkiye’de üretim, ithalat ve ihracatının nasıl bir seyir izlediği değerlendirilmektedir. Son yıllarda Türkiye’nin büyümesinde otomotiv ve otomotiv yan sanayi sektörleri baş sıralarda yer almaktadır. Dolayısıyla bu sektörlerde üst düzey yönetici olmak diğer sektörlerle kıyaslandığında daha önemli bir hal almaktadır. Buradan hareketle otomotiv yan sanayi sektöründeki üst düzey yöneticilerin sektördeki deneyimleri, eğitimleri, iş geçmişleri ve kişilik özellikleri firmaların stratejik tercihlerini ve performanslarını etkileyen boyutlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada üst yönetim ekiplerinin sahip olduğu özelliklerinin önemini incelemek amacıyla otomotiv yan sanayi sektörünün tercih edilmesinin nedenleri arasında bu tespitler yer almaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, çalışmanın nasıl tasarlandığı detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Bu bölümde özellikle çalışmanın soruları, yöntemi, hipotezleri ortaya konmaktadır. Yine bu bölümde demografik özellikler, bilişsel özellikler, stratejik tercihler ve firma performansının hazırlanan anketteki sorularda nasıl ele alındığı da gösterilmekte ve çalışmanın veri kaynaklarını oluşturan bağımlı ve bağımsız değişkenler, veri toplama ve analiz yöntemi ve çalışmanın evreni ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde çalışmanın bulgularına yer verilmektedir. Bu doğrultuda, elde edilen verilerin hangi istatistiki yöntem kullanılarak analiz edileceği açıklanmakta ve her bir hipotezi test etmek için yapılan istatistiki analizin sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Ayrıca, araştırmanın bulguları, daha önce yapılmış olan çalışmalar dikkate alınarak yorumlanmaktadır.



## 1.BÖLÜM: ÇALIŞMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın temel konusunu oluşturan üst kademe teorisi detaylıca açıklanmaya çalışılacaktır. Üst kademe teorisinin temelini oluşturan yöneticilerin demografik özellikleri, teori ile örgütsel süreç ilişkisi ve teori ile örgütsel sonuçlar ilişkisi ele alınarak konunun kuramsal çerçevesinin çizilmesi amaçlanmaktadır. Kuramsal çerçevede Üst kademe teorisinin oluşturulduğu 1984 yılından günümüze değin yapılan çalışmalara, çalışmaların önemine, teoriye getirdikleri katkılara ve teori ile ilgili eleştirilere değinilmesi hedeflenmektedir.

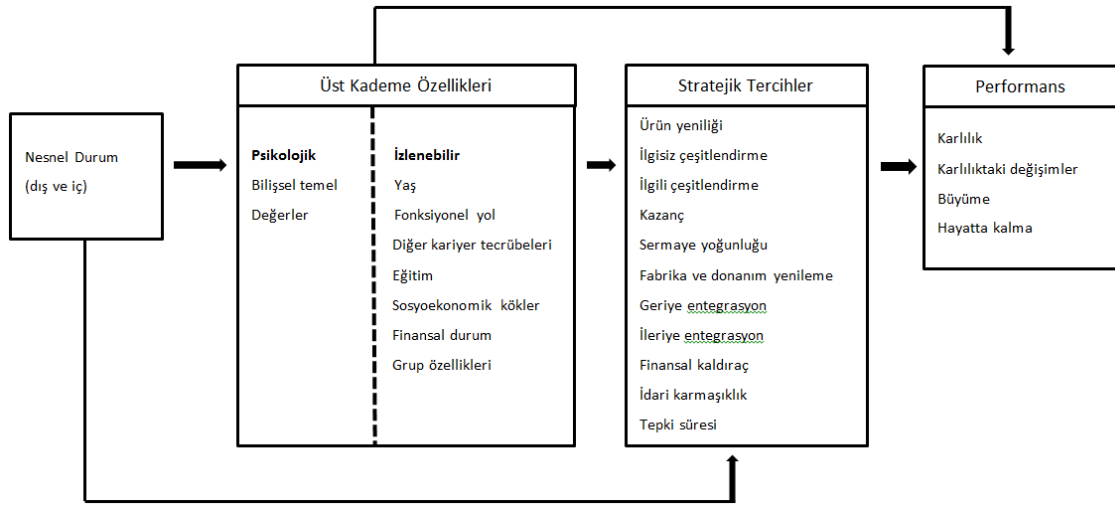
### 1.1. Üst Kademe Teorisi

Türkçe'ye üst kademe teorisi olarak çevirebileceğimiz Upper Echelon Theory, örgütlerde yer alan üst düzey yöneticileri araştırma konusu yapmaktadır. Üst kademe teorisi ile ilgili Donald C. Hambrick'in P.A. Mason ile birlikte 1984 yılında kaleme aldığı "*Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers*" çalışmasında üst kademe teorisinin ana fikrinde birbirine bağlı iki tane parça, bölüm olduğuna değinmektedir. Bu ana fikirlerden ilkinin, yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları stratejik durumları belirlerken kendi kişisel yorumları temelinde hareket etmesi ve eylemde bulunmasıdır. İkinci ana fikir ise, bu kişisel yorumlamaların yöneticilerin tecrübeleri, değerleri ve karakterlerinin bir işlevi olmasıdır (Hambrick, 2007). İki yorumlamadan hareketle üst kademe teorisi modelleştirilmiş ve stratejik yönetim literatüründeki yerini almıştır.

Hambrick ve Mason (1984) üst kademe teorisi için hazırladıkları grafikte üst kademe özellikleri ile stratejik seçimlerin örgütün performans düzeyinin saptanmasında birbirini etkilediklerini savunmaktadır. Üst kademe özelliklerinin psikolojik ve gözlemlenebilir olmak üzere ikiye ayrıldığı modelde, gözlemlenebilir özellikler yaş, eğitim, sosyoekonomik köken, finansal durum, grup özellikleri, diğer kariyer tecrübeleri olarak sıralanırken; psikolojik özellikler de bilişsel temel (yöneticilerin gelecekteki olaylar hakkındaki tahminleri, alternatif bilgileri) ve değerler olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Stratejik seçimler/tercihler ise, ürün yenileme, sermaye gücü, yer ve ekipmanların yeniliği, finansal kaldıraç v.b.dir. Bu iki ana özellik örgütün performansını oluşturan karlılık, büyüme, hayatta kalma gibi göstergelerin oluşmasında ve değerlendirilmesinde

kolaylıklar sağlamaktadır. Bununla birlikte modele göre, üst kademe özelliklerinin örgütün performansında etkisi olduğu savunulmaktadır.

Örgütün performansında, yapılan tercihler önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla tercihlerin sonucunu oluşturan karlılık, büyüme, sürdürülebilirlik gibi performans sonuçlarında üst düzey yönetici özelliklerinin büyük bir önemi bulunmaktadır.



**Şekil 1.1. Üst Kademe Perspektifi Modeli**

**Kaynak:** Hambrick ve Mason (1984)

Üst kademe teorisi, başlıca üç önemli ilkeye sahip bulunmaktadır. Bu üç önemli özellik Üst kademe teorisini tanımlamaktadır (Carpenter ve diğ., 2004). Üst kademe teorisini tanımlayan birinci özellik, stratejik tercihlerin firma içerisindeki güçlü aktörlerin bilişsel esaslarının (cognitive bases) ve değerlerinin bir sonucu olduğudur. Bilişsel esaslar, karar vericilerin gelecek olaylar hakkındaki varsayımları ya da bilgileri, alternatif bilgileri ve alternatiflere bağlı sonuçların bilgilerinden oluşmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984: 195). İkinci özellik bu bilişsel esaslar ve değerler eğitim, iş tecrübesi gibi yöneticilerin gözlenebilir, ölçülebilir özelliklerinin bir fonksiyonudur. Önemli örgütsel sonuçların bu güçlü aktörlerin özelliklerinin gözlenebilmesi ile açıklanması da üçüncü önemli özelliği oluşturmaktadır. Üst kademe teorisinin ana ilkelerini oluşturan bu üç özellik ile organizasyonların tercihleri ve sonuçları arasında ilişki de üst kademe teorisini tanımlamaktadır. Teorinin geliştirildiği yıldan günümüze değin de bu alanda

çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Hambrick ve Mason'ın modelleştirdiği üst kademe teorisinin temelinde üst yöneticilerin bilişsel yapıları, sahip oldukları değerler, algılar ve onların stratejik tercih sürecine ve ortaya çıkan performans sonuçlarına olan etkileri yer almaktadır (Carpenter ve diğ., 2004: 750).

Üst kademe teorisini sorgulamanın ve araştırmanın 3 önemli faydası olabilir. Bunlardan birincisi, üst kademe yaklaşımı mevcut tercih edilen teorilerden farklı olarak örgütsel sonuçların tahmininde bilim insanlarına büyük ölçüde daha büyük kuvvet sağlayacaktır. İkinci önemli fayda ise, üst düzey yöneticilerin gelişmesi ve seçiminde olacaktır. Üçüncü faydayı ise, rakiplerin hareketlerini ve yapacakları karşı hamleleri tahmin etmede örgütlere ve yöneticilerine faydalı olacaktır (Hambrick ve Mason, 1984,s.193).

Hambrick ve Mason (1984) tarafından modelleştirilen üst kademe teorisi ile ilgili birçok araştırma, makale çalışması ve doktora tez çalışması yapılmıştır. Bu sebeple Üst kademe Teorisi çalışmalarından oluşan geniş bir literatürden söz etmek mümkündür. Araştırmanın bu bölümünde üst kademe teorisi ile ilgili literatürün tamamı olmasa da önemli çalışmaları ele alınacak ve literatür eleştirisi yapılmaya çalışılacaktır.

Literatür eleştirisini yapma aşamasında Carpenter ve diğ. (2004) kaleme aldıkları "*Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition*" çalışmada 1996 – 2003 yılları arasında konu ile ilgili yapılmış belli başlı çalışmalara ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir. Bu 7 senelik süre zarfında üst kademe teorisi'ne dair farklı bakış açılarına değinilen yaklaşık 31 çalışma gerçekleşmiştir. Bu çalışmalardan Amason (1996), makalesinde Üst Yönetim Ekiplerinin stratejik karar alma aşamalarındaki çatışma etkilerini gözden geçirmekte ve şu sorulara cevap aranmaktadır: *Üst Yönetim Ekipleri aldıkları kararlarının kalitesini artırmak için üyeleri arasında etkili kabul-onay ve fikir birliği olmaksızın çatışmayı nasıl kullanabilirler?* Ampirik bir temele dayanan Amason'ın (1996) çalışmasında, karar kalitesi, fikir birliği ve etkili kabulün hepsinin birlikte sürdürülebilir yüksek performansı sağladığını savunmaktadır. Bu üç unsur birlikte sürdürülebilir yüksek performansı beraberinde getirmektedir. Amason (1996) bu üç unsurun sürdürülebilir yüksek performansa neden olduğunu savunsa da, stratejik karar almanın çelişkisi adlı

bölümde, karar kalitesinin fikir birliğinin gelişmesini engelleyebileceğine değinmektedir. Bunun yanında, fikir birliğinin sağlanması ya da etkili kabulün de karar kalitesini düşürebileceğini belirtmektedir. Bu düşüncelere destek olarak da ekip üyelerinin her birisinin sorunları, meseleleri farklı bir şekilde göreceğini bazı çalışmalara dayanarak belirtmiştir.

Amason (1996), stratejik karar almada çatışmanın iki boyutlu olduğunu (*cognitive conflict, affective conflict*) belirterek çatışmanın fikir birliği ve etkili kabule engel bir noktada olduğuna değinmiştir. **Bilişsel çatışma**, üst yönetimde yer alan kişilerin olayları, çevreleri farklı görmesinden dolayı kaçınılmazdır. Bu çatışma karar kalitesine katkıda bulunmakta, bağlılığı sağlamakta, üst yönetim ekip üyeleri arasında da etkili kabulü kolaylaştırmaktadır. **Etkili çatışmada** ise, kişisel değerlendirmeler, kişisel eleştiriler devreye girmekte ve karar kalitesi azalmaktadır. Çalışmada bu iki tür çatışma ile karar kalitesi, kararların anlaşılma derecesi, kararlara bağlılık ve etkili kabul derecesi test edilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede hipotezler geliştirilmiş, üst düzey yöneticilerle yüz yüze mülakat ve anketler yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda bilişsel çatışmanın anlama ve etkili kabul ile pozitif ilişkili olduğu, etkili çatışmanın karar kalitesine ve etkili kabule zarar verdiği anlaşılmıştır.

Amason'ın kaleme aldığı çalışmanın yapıldığı yılda diğer bir araştırma ise, West ve Schwenk'in (1996) araştırmasıdır. Bu çalışmada, üst yöneticilerin hedeflerindeki fikir birliği, demografik homojenlik ve firma performansı arasındaki ilişkinin dinamik çevreden ziyade istikrarlı bir sanayi çevresinde güçlü olduğu test edilmektedir. Ampirik bir çalışma olan West ve Schwenk'in (1996) makalesinde *stratejik fikir birliği ile performans ilişkisi* ve *demografik homojenlik ile performans ilişkisi* ele alan hipotezler geliştirilmiştir. Araştırmada, stratejik uzlaşma ve performans arasında pozitif bir ilişki olduğu ve buna bağlı olarak da pozitif ilişkinin dinamik sektörden ziyade istikrarlı sektörde güçlü olduğu ile ilgili hipotezler geliştirilmiştir. Aynı şekilde demografik homojenlik ile performans pozitif ilişki olacağı ile ilgili hipotezler geliştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda, üst yönetim ekipleri'ndeki uzlaşma, demografik homojenlik ve firma performansı arasında pozitif ilişkinin olduğu ve bu pozitif ilişkinin de istikrarlı sektörde daha güçlü olduğu tespit edilmiştir.

Heterojenliğin firmanın rekabetçi hareketlerine olan etkisi ile ilgili Hambrick, Cho ve Chen (1996) bir araştırma yapmışlardır. Araştırma, heterojenliğin rekabetçi karar almada önemli bir unsur olduğunu gözden geçirmektedir. Araştırma üst yönetim ekiplerinin heterojenliğinin firmanın rekabetçi davranışları üzerindeki etkilerini ve örgütsel performansı sağlamayı ele almaktadır. Bu çerçevede 32 havayolu şirketi ile görüşülmüş. Araştırmanın sonuçlarında üst yönetim ekiplerinin heterojenliği ile rekabetçi davranış arasındaki ilişkiyi ölçümünde araştırmanın hipotezlerini doğrular sonuçlar çıkmıştır. Üst yönetim ekipleri heterojenliği firmanın rekabetçiliği ile pozitif ilişkilidir. İkinci olarak heterojenlik rekabetçi hareket önemi ile pozitif ilişkilidir. Sonuçlarda üst yönetim ekiplerinin heterojen olması rekabetçi çalışmalarda homojen ekiplere göre daha atak oldukları tespit edilmiştir.

### **1.1.1. Üst Yönetim Ekipleri ve Kapsamı**

Üst düzey yöneticiler üzerine yapılan çalışmalarda, araştırmacılar sadece CEO'ları değil, aynı zamanda üst yönetim ekiplerini de araştırma konusu yaptıkları görülmektedir. Esasen bir işletmenin başarısında CEO'nun dışında üst yönetim ekiplerinin de önemli katkıları bulunmaktadır (Dooley ve Fryxell, 1999). İşletmelerin başarısında tek başına CEO'ların başarısının yanında üst yönetim ekipleri içerisinde yer alan kişilerin de önemli rolleri bulunmaktadır. Bu nedenle araştırmacılar işletmelerin başarısını değerlendirirken tek başına CEO'ları düşünmemişler, buna ek olarak üst yönetim ekiplerini de bu sürece dahil ederek değerlendirmenin kapsamını genişletmişlerdir.

Üst yönetim ekipleri CEO'nun dışında diğer üst düzey yöneticileri de içine almaktadır. Her yönetici deneyim ve aldıkları eğitim anlamında zengin bir birikime sahiptir ve bu şekilde işletmenin başarısına ve performansına katkıda bulunmaktadır. Her yöneticinin sahip olduğu yetenekler ve birikimler birbirinden farklılık gösterdiğinden, bu farklılıklar işletmeye zenginlik de katmaktadır. Daha önce yapılan çalışmalar üst yönetim ekiplerinin örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olduğunu tespit etmektedir (Haleblian ve Finkelstein, 1993).

Üst kademe teorisine dair yapılan çalışmalarda üst yönetim ekiplerinin değerlendirilmesinde birçok husus yer almaktadır. Üst yönetim ekiplerini tanımlayan özelliklerden bir tanesi karşılıklı ve müşterek hareket alanlarının olmasıdır. Üst yönetim ekiplerinin faaliyetlerinde, önemli oranda bilgi paylaşımları, işbirliğine dayalı bir çalışma ortamı oluşturmaları ve ortak karar almalarını gerektirmektedir (Hambrick, 1995). Buna ek olarak üst yönetim ekibini oluşturanlar elde edilen başarılı ve başarısız durumlar ile ilgili birbirlerine karşı sorumludurlar (Katzenbach, 1998). Üst yönetim ekibini oluşturan gruba kimlerin dahil edilmesi konusunda tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Genel olarak yönetim kurulunda yer alan yöneticilerden daha geniş bir kadronun üst yönetim ekibini oluşturduğu yönünde bir görüş kabul görmektedir. Bu çerçevede genel müdüre veya CEO'ya direkt sorumlu olan ve ona karşı rapor veren kişileri üst yönetim ekipleri içerisinde değerlendirmek mümkündür (Besler, 2004; Auden, 2005).

Hambrick ve Mason (1984) tarafından geliştirilen üst kademe teorisi üst yönetim ekiplerinin demografik özelliklerinin kapsamı yoluyla işletmenin performansı ve stratejik seçimleri (tercihleri) gibi örgütsel sonuçları öngörmeye önemli olduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşımı dikkate alarak araştırmacılar gözlemlenebilir bazı değişkenler ışığında firma performansını etkileyen faktörleri incelemişlerdir. Yine aynı teoriye göre üst yönetim ekipleri işletmenin stratejik eğilimleri ve örgütsel davranışı üzerinde büyük bir etkiye sahip olmaktadır. Bir başka deyişle üst yönetim ekipleri içerisindeki yöneticilerin özellikleri, yetenekleri ve bilgi birikimleri işletmenin gelişmesine büyük katkı sağlamaktadır. İşletmelerin yönetim faaliyetleri hakkındaki kararları genellikle üst yönetim ekibi aldığı için bu kararları anlamada yalnızca CEO'yu incelemek yerine bütün üst yönetim ekibini ele almak araştırmacılara daha elverişli bir yol sunmakta ve bu kararlar genellikle üst yönetim ekibi tarafından alınmaktadır (Ginzel ve diğ.,1993; Russ, 1991).

Üst yönetim ekiplerini incelemenin dört önemli avantajı bulunmaktadır (Finkelstein ve Hambrick, 1996: 116):

- Üst yönetim ekipleri birbirinden farklı bireylerin oluşturduğu bir grup olduğu için işletmeler genellikle farklı hedeflere sahip olabilmektedirler.

- Stratejik karar alma süreci, arzu edilen bir hedefe ulaşmak amacıyla faaliyet gösteren üst yöneticilerin dahil olduğu örgütsel çalışma süreçlerinden oluşur.
- Her bir yöneticinin bireysel olarak örgütsel sonuçları etkilediği göz önünde bulundurulursa bu sonuçları öngörebilmek için üst yönetim ekiplerini incelemek gerekli olduğu görülmektedir.
- Üst yöneticiler arasındaki etkileşimler strateji uzmanlarının ilgisini çekecek sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçlar arasında güç dağılımı, karar süreçleri ve bütünleşme ile üst yönetim grupları içerisindeki bölünmeler ve dağılmalar yer almaktadır.

Haleblian ve Finkelstein (1993) üst yönetim ekiplerinin firma performansına farklı sektörlerdeki etkilerini araştırma konusu yapmış ve üst yönetim ekibinin büyüklüğü ve yönetsel inisiyatifin önemli olduğu sektörlerde firma performansı arasında bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Buna ek olarak geniş ekiplere sahip olan işletmelerin belirsizliğin yüksek olduğu sektörlerde daha iyi bir performansa sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

### **1.1.2. Üst Yönetim Ekipleri Heterojenliği ve Homojenliği**

Üst kademe teorisi, yöneticilerin kendi deneyimleri ve görüşleri doğrultusunda stratejik tercihlerde (seçimlerde) bulunduğu ve yöneticilerin demografik özelliklerinin ise bu tercihleri anlamada önemli bir bilgi oluşturduğu varsayımına dayanmaktadır. Üst yönetim ekipleri karar alma süreçlerinin her aşamasında etkileşim içerisinde bulunmaktadırlar. Finkelstein ve Hambrick'in (1996) geliştirdiği modelde çevresel faktörlerin işletmenin üst yönetim ekibinin yapısını, kapsamını ve süreçlerini etkilediğini göstermektedir. Üst yönetim ekiplerinin demografik özellikleri iletişim, sosyal entegrasyon ve bunun gibi süreçleri içine alan ekip süreçlerini etkilemekte ve bu etkileşim örgütsel sonuçlara yansımaktadır (Smith ve diğ, 1994).

Üst yönetim ekiplerinin niteliği, yapısı ve süreci üst yönetim ekibi içerisindeki etkileşimi etkilemektedir. Üst yönetim ekibinin heterojenliği bu ekibin niteliğinden etkilenmekte ve bu durum da ekip üyelerinin demografik olarak ne ölçüde benzer ya da farklı olduklarını belirlemektedir (Auden, 2005: 36). Üst yönetim ekipleri üzerine

gerçekleştirilen çalışmaların bu konulara odaklanmalarının iki sebebi bulunmaktadır. Bu sebeplerden ilkinin üst yöneticilerin demografik özelliklerinin araştırmasının Hambrick ve Mason'ın (1984) ilk önerisi için temel oluşturması. İkinci olarak da verilerin nispeten kolay bir şekilde alınabilmesidir.

Üst yönetim ekiplerinin farklı demografik özelliklere sahip olması heterojenlik kavramı ile anlatılmaktadır. Heterojenlik bir ekibin kavramsal temelindeki farklılıkları tanımlamaktadır (Besler, 2006b: 82). Heterojen bir ekip, değişik kaynaklardan bilgi toplayan ve farklı yorum ve yaklaşımlara sahip olan bireylerden oluşmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984). Üst yönetim ekiplerinin demografik özelliklerinin heterojen olması örgüt içindeki yenilikleri, değişimi ve bilgi kaynaklarının çeşitliliğini olumlu etkilemekte, farklı perspektifleri bir arada bulundurmakta, olaylara farklı yaklaşım sergilemekte ve bilgi anlamında donanımlı, yüksek kalitede kararlar geliştirmektedir (O'Bannon, 1997). Bazı araştırmalarda ekiplerin heterojenliği ekip içerisindeki yöneticilerin değişik perspektiften bakabilmelerine olanak sağlamakta, problemlere nitelikli çözümler üretebilme ve yaratıcılığı geliştirme imkanına da sahip olabilmektedir (Besler, 2006: 82). Bununla birlikte araştırmacılar heterojen ekiplerin daha fazla beceriye, bilgiye, perspektife sahip olduklarını tartışmaktadırlar. Ayrıca heterojen ekipler daha yaratıcı, çevreye daha rahat uyum sağlayan ve yenilikçi özelliklere sahip olan ekipler olarak görülmektedirler (Angriawan, 2009: 26).

Üst yönetim ekiplerinin heterojen olmasının olumlu etkilerinin yanında olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Heterojen ekipler içerisinde sosyal etkileşim zayıflamakta (Zenger ve Lawrence, 1989), çatışma ve örgütsel bağlılık azalmaktadır (O'Reilly ve diğ., 1993; Michel ve Hambrick, 1992). Buna ek olarak ekip içerisindeki üyeler arasında tatminsizliğe neden olması, üyeler arasında olaylar ve kararların alınma aşaması öncesinde uyumsuzluk görülmesi ve yönetici devir oranını artıracığı (Besler, 2006b: 82) diğer olumsuz etkiler arasında gösterilmektedir. Dolayısıyla bu olumsuzluklar firma performansını etkilemektedir.

Üst yönetim ekiplerinin heterojenliğinin yanı sıra homojenliği ile ilgili de çalışmalar yapılmıştır. Ekibin homojenliği grubun birbirine karşı bağlılığını destekleme ve



alınması gereken belirli kararlarda bir ortak görüş birliğinin oluşmasını sağlamada yardımcı olmaktadır. Bunun yanında ise üst yönetim ekiplerinin heterojen olması işletmenin kurumsal stratejisinde değişiklikler yapma gücünü geliştirmesini sağlamaktadır (Wiersama ve Bantel, 1992). Böylelikle üst yönetim ekiplerinin heterojenliğinin ve homojenliğinin farklı açılardan işletmelere katkıları bulunmaktadır.

Küresel rekabetin günümüz ekonomisinde git gide öneminin artması işletmelerin daha etkin olmasını zorunlu kılmaktadır. Rekabet şartlarının ağırlığı işletmelerin yönetiminde söz sahibi olan üst yöneticilerin sorumluluklarını artırmaktadır. Bu durum dikkate alındığında üst yönetim ekiplerinin heterojen olması bir avantaj olarak görünmektedir. Esasen işletmeler günümüzde uluslar arası bir nitelik kazanmaya başladıklarından ötürü farklı ülkelerdeki firmalarla işbirliği yapmaya çalışmaktadır. Böyle bir ortamda üst düzey yöneticilerin farklı deneyimlere, yönetim yeteneklerine ve hatta hayat görüşlerine sahip olması, farklı kültürden yöneticilerle işbirliği yapmasını kolaylaştıran bir etken olarak değerlendirilmektedir (Besler, 2006b: 82).

### **1.1.3. Yönetmel İnişiyatif**

İnişiyatif türkçe kelime anlamı karar verme yetkisi, gerekli kararları almayı bilen kişinin niteliği olarak geçmektedir. İşletme literatüründe veya işletme dünyasında ise inişiyatif yöneticilerin becerileri ve yetkinlikleri arasında sayılmakta ve bir özellik olarak değerlendirilmektedir. Yönetim becerileri arasında yer alan planlama, problem çözmeye, müzakere etme v.b. gibi becerilerin yanında inişiyatif de yer almaktadır.

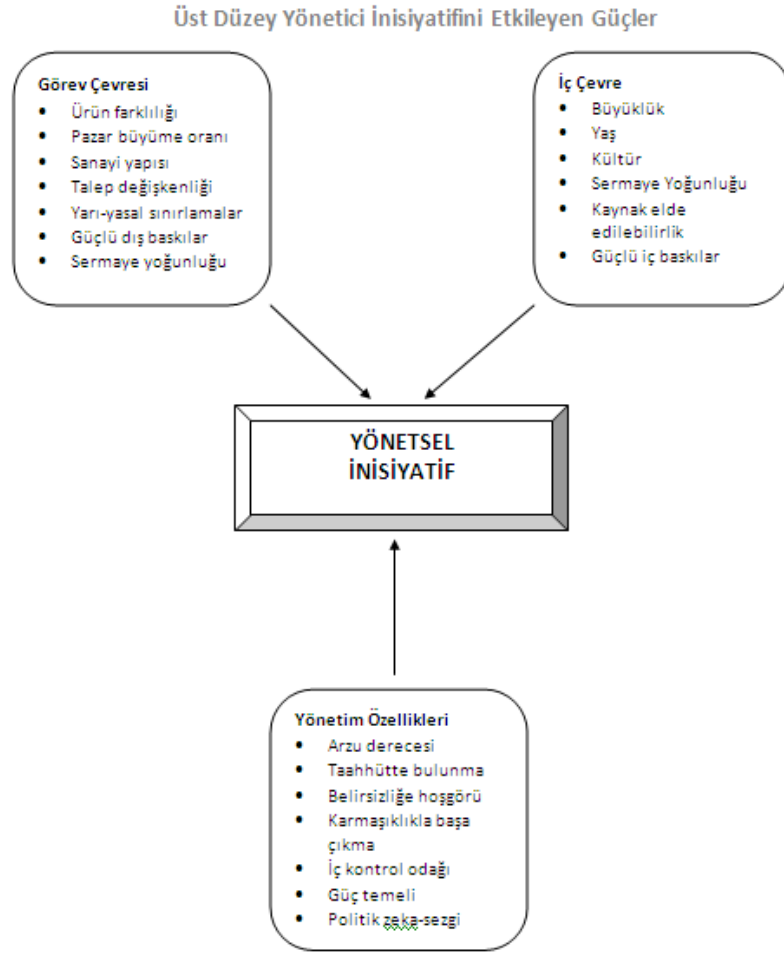
Yönetmel inişiyatif (managerial discretion) kavramını tanımlamaya girişmeden önce yönetici – yönetim kavramlarını detaylı bir şekilde açıklamakta fayda vardır. İnişiyatif karar verme yetkisi olduğuna göre yönetmel inişiyatif basit olarak yöneticilerin karar verme yetkisidir şeklinde tanımlanabilir. Fakat yönetmel inişiyatif kavramı bu şekilde tanımlanabilecek kadar basit ve detaysız değildir. Yönetim denilen kavram tarihi olarak çok eskilere dayanmakta, hal böyle olunca kavramın önemi de bir o kadar artmaktadır.

Yönetici kısaca bir şeyi idare eden, yöneten kişi olarak tanımlanmaktadır. İşletme literatürüne birçok eser vererek yönetim kavramının gelişmesine büyük katkıları olan

Peter F. Drucker (1954) *The Practice of Management* adlı kitabında yöneticiyi tanımlarken şunlara değinmiştir “Yöneticinin 2 önemli görevi bulunmaktadır. İşletmedeki başka hiç kimse bu görevleri yerine getiremez ve herkes bir yönetici gibi suçlar-sorumlu tutar. Yönetici işin parçalarından daha fazla doğru bir iş oluşturmaya, kaynakların toplamından daha fazla da dışarı çıkardığı üretken bir varlık oluşturmaya sahip olmalıdır. Yöneticinin ikinci önemli görevi ise her kararda uyumlu olmak ve acil ihtiyaçları ve uzun dönemli geleceğe çalışma olmalıdır”. Tanımda Drucker yöneticinin üretken olması gerektiğine ve daha fazla iş oluşturmaya gerektiğine işaret etmiştir. Drucker’e göre yönetici işletme içerisindeki işlerin parçalarından daha fazla doğru bir iş çıkarmalı ve üretken olarak da işletmenin başarılı olmasını sağlamalıdır.

Yönetsel inisiyatif kavramı, liderlerin, üst düzey yöneticilerin örgüt performansı üzerinde etkileri olup – olmadığı tartışmalarından hareketle ortaya çıkmıştır. Kimi yazarlar (Hambrick ve Finkelstein, 1996; Hambrick ve Mason, 1984; Hambrick ve Abrahamson, 1995) üst düzey yöneticilerin, üst yönetim ekiplerinin (Hambrick ve Mason, 1984) örgüt performansı üzerinde etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Bu tartışmalar ile birlikte oluşan yönetsel inisiyatif kavramı yöneticilerin örgüt performansına ne derece katkıda bulduklarını incelemekte ve araştırmaktadır. Yönetsel inisiyatifi işletme literatürüne kazandıran Hambrick ve Finkelstein bu kavramı kısaca “yöneticinin kendi özelliklerinin bir fonksiyonudur” (Hambrick ve Finkelstein, 1996: 26) şeklinde tanımlamışlardır. Daha detaylı bir şekilde yönetsel inisiyatifi tanımlayan Finkelstein ve Hambrick yöneticinin inisiyatifinin nadiren açık bir şekilde tanımlandığını belirtmekte ve yöneticilerin genellikle güçlü ortakların izin verdikleri tam olarak hangi hareketlerde/eylemlerde bulunacaklarını bilmediklerini ifade etmişlerdir. Bu yüzden de yöneticilerin inisiyatiflerinde zorlu tahminler temelinde iş yapmakta olduklarını söylemişlerdir. (Finkelstein ve Hambrick, 1996). Finkelstein ve Hambrick’in tanımlarında da görüldüğü üzere yöneticilerin inisiyatif kullanmalarında organizasyon içerisinde yer alan güçlü ortaklar, yönetim kurulu veya işletme sahipleri gibi kişiler yöneticilerin iş yapış tarzlarında etkin olarak rol oynamaktadırlar. Bu yüzden de iki yazarın tanımlarında yöneticilerin inisiyatif kullanırken öngörülebilir bulunmalarının çok kolay olmadığı ve bu nedenle çok kesin öngörüler temelinde iş yapmalarının mümkün olmadığı anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin başarılı olup olmadığı organizasyonun amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirilememesi ile ölçülmekte ve değerlendirilmektedir. Başarı durumu ve kriterleri her sektörde farklı şekilde olmaktadır. Bu noktada yönetici inisiyatifi sektörden sektöre, işletmeden işletmeye ve organizasyondan organizasyona farklılık göstermektedir. Herhangi bir organizasyonda çalışan bir yöneticinin inisiyatif kullanma becerisi ve yetkisi tesadüfi bir şekilde ortaya çıkmamaktadır. Yöneticilerin inisiyatif kullanmalarının ortaya çıkmasını sağlayan veya bir başka deyişle inisiyatifin oluşmasını bir takım faktörler etkili olmaktadır. Bu faktörler çevresel, örgütsel ve bireysel yönetim özellikleri olmak üzere 3 kısımdan oluşmaktadır.



**Şekil 1.2. Üst Düzey Yönetici İnisiyatifini Etkileyen Güçler**

**Kaynak:** Finkelstein ve Hambrick (1996)

**Çevresel Kaynaklar:** Organizasyonun görev çevresi içerisinde yer alan çevresel kaynakları ürün farklılığı, pazardaki büyüme oranı, endüstrinin yapısı (oligopol,

monopol gibi), talep değişkenliği, yarı – yasal sınırlamalar ve düzenlemeler, güçlü dış baskılar ve sermaye yoğunluğu oluşturmaktadır. Çevresel kaynaklar organizasyonlardaki üst düzey yöneticilerin inisiyatifini etkileyen güçler arasında yer almaktadır.

**Örgütsel Kaynaklar:** Yönetimsel inisiyatifi etkileyen örgütsel kaynaklar arasında da organizasyonun büyüklüğü, yaşı, sahip olduğu kültür, çevresel kaynaklar arasında da yer alan sermaye yoğunluğu, kaynak elde edilebilirlik ile güçlü iç baskılar yer almaktadır. Yöneticilerin inisiyatifini etkileyen örgütsel kaynaklar arasında özellikle organizasyonların sahip oldukları kültürün yöneticilerin kararlarında önemli rolü bulunmaktadır. Yöneticilerin görev yaptıkları organizasyon içerisindeki sahip durumu ve dağılımı da yöneticilerin inisiyatifine etki etmektedir. Ortaklık yapısının dağınık ve parçalı olması yöneticilerin daha fazla inisiyatif kullanmasını (Finkelstein ve Hambrick: 1996, 31) sağlayabilmektedir.

**Bireysel Kaynaklar:** Belirsizliklere karşı hoşgörü, arzu derecesi, karmaşıklıkla başa çıkma, politik sezgi gibi daha çok kişinin kendisi ile ilgili özellikler yer almaktadır. Bu kişisel özellikler yöneticilerin inisiyatifinde rol oynamaktadır.

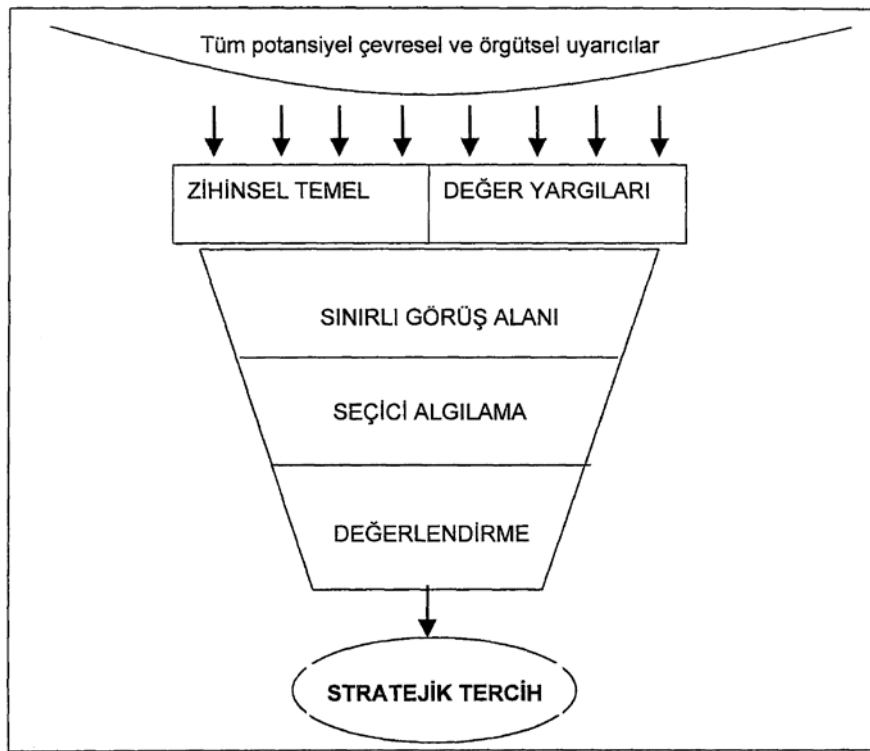
#### **1.1.4. Üst Kademe Teorisi ve Bilişsel Özellikler İlişkisi**

Üst düzey yöneticiler karar alırken ya da yönetirken birçok farklı alternatif arasından bir seçim yaparlar. Buna ek olarak, birçok belirsizliğin olduğu bir ortamda karar almaktadır. Farklı durumlarda karar alırken ise sınırlı bir rasyonellik hakimdir çünkü stratejik durumlar bilinebilir değil yorumlanabilir bir özelliğe sahiptir (Finkelstein ve Hambrick, 1996).

Finkelstein ve Hambrick (1996) yöneticilerin olayları yorumlarken ya da değerlendirirken yalnızca belli bir bölümün algılamalarına neden olan bu süreci anlamak için belli bir model sunuyor. Bu modele göre, yöneticiler, stratejik bir durumu analiz ederken, kendi çevresel algıları, değerleri doğrultusunda gerçeği inşa etmektedirler. Buna paralel olarak bir “yöneticinin eğilimi” psikolojik özellikleri ve gözlemlenebilir deneyimlerinin bileşimi ile oluşmaktadır. Dolayısıyla da bir yöneticinin eğilimi, içinde bulunduğu stratejik duruma getirdiği yoruma göre şekillenmektedir.

Sınırlı rasyonellik kavramını yöneticilerin kişisel özelliklerinin stratejik karar alma süreci ve firma performansı üzerindeki etkilerini anlamak açısından önem taşımaktadır. Bu kavrama göre, üst düzey yöneticiler, anlayabileceklerinden çok daha fazla karmaşık, birbiriyle çelişkili uyarıcı olay ya da durum ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Finkelstein ve Hambrick, 1996: 41).

Bu olaylar karşısında bir tutum belirlerken ise, üç farklı aşamadan oluşan bir filtreleme süreci ile sınırlı bir görüş alanına sahiptirler. Bu sınırlı görüş alanı, yöneticilerin stratejik durumları seçici bir algı ile yorumlamalarına neden olmaktadır.



**Şekil 1.3. Sınırlı Rasyonellik ve Stratejik Tercih İlişkisi**

**Kaynak:** Hambrick ve Mason (1984: 185)

Sınırlı görüş alanı aşamasında bir yönetici bir olayın belli bir bölümü ile karşı karşıya kalmaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin olayları ele alma yöntemleri de birbirinden farklıdır (Hambrick, 1982). Esasen bazı yöneticiler çevresel etkenleri değerlendirirken daha çok firma içi dinamikleri dikkate alırken, diğer yöneticiler ise, firma dışından gelen raporları ve tavsiyeleri daha çok önemsemektedirler. Buna ek olarak üst düzey yöneticilerin görüş alanının şekillenmesinde sahip oldukları örgüt içindeki ve/veya

dışındaki geniş bağlantılar ağının da etkili olduğu görülmektedir (Finkelstein ve Hambrick, 1996: 43).

Seçici algı ise; filtreleme sürecinin ikinci aşamasını oluşturur ve bu aşamada ise; yöneticiler görüş açıları içindeki uyarıcıların belli bir bölümünü seçerek algırlar. Kendisine sektörle ilgili bir rapor sunulan bir yönetici raporun sayfalarını dikkatli bir şekilde incelese de, dikkatinin yoğunlaştığı noktalar kendi ilgi alanına göre değişiklik gösterecektir (Finkelsteinve Hambrick, 1996). Yine aynı şekilde, bir sunuma ya da toplantıya katılan yöneticinin görüş alanına bazı bilgiler daha sağlam bir şekilde kaydedilirken, diğerleri ise, yöneticinin dikkatinden tamamıyla kaçacaktır.

Yorumlama ise, filtreleme sürecinin üçüncü aşamasıdır ve bu aşamada yönetici uyarıya bir anlam yükleyerek yorum getirir. Yöneticiler bazı durumları tehdit olarak algırlarken bazı durumları ise fırsat olarak görmektedirler. Bu aşamada yöneticiler olaylara anlam katmakta, açıklamakta ve anlamaya çalışmaktadırlar. Böylelikle üç aşamalı olan bu filtreleme sürecinin sonucunda belli bir gerçek inşa edilmiş olmaktadır ve yöneticilerin stratejik tercihleri ve eğilimleri şekillenmektedir. Sonuç olarak da filtreleme süreci örgütsel performans üzerinde etkili olmaktadır. Stratejik tercihleri ve örgütsel performansı anlamak istiyorsak üst düzey yöneticileri anlamamız gerekmektedir.

#### **1.1.4.1. Yöneticinin eğilimi**

Yöneticilerin eğilimlerini iki temel kişisel özellik oluşturmaktadır. Birincisi psikolojik özelliklerdir ve bunları değerler, bilişsel model ve kişiliğin diğer faktörleri oluşturmaktadır. Bu özellikler doğrultusunda yöneticiler olayları yorumlamakta ve belli tercihlere yönelmektedirler. İkinci özellik grubu ise gözlemlenebilir özelliklerdir. Bu özellikler iş geçmişi, görev süresini ve yöneticilerin eğitimini kapsamaktadır. Örnek vermek gerekirse iş geçmişlerinde genellikle büyük stratejik değişimlere karar veren yöneticiler daha sonra da aynı şekilde karar verme eğilimi göstermektedirler (Finkelstein ve Hambrick, 1996: 46; Hambrick ve Fukutomi, 1991). Bununla birlikte işletmeye dışarıdan gelen yöneticilerin işletme içinden yükselerek yöneticiliğe geçiş yapmış kişilere göre daha fazla değişiklik yapma eğiliminde olduğu gözlemlenmektedir (Hambrick ve Fukutomi, 1991).

Psikolojik özellikleri temel almak, yöneticilerin davranışlarını ve tercihlerini açıklamak açısından ve kavramsal açıdan net ve daha anlamlı bir yöntemdir. Bununla birlikte, psikolojik özellikleri ele almak belli zorlukları da beraberinde getirmektedir. İlk olarak, özellikle de büyük firmalarda çalışan üst düzey yöneticiler, psikolojik özelliklerinin incelenmesi noktasında tutucu bir yaklaşım sergilemektedir. (Finkelstein ve Hambrick, 1996: 46). Bu nedenle de bu alanda yapılan çalışmalar genellikle küçük ve orta ölçekli firmalarda çalışan yöneticilerden elde edilen verilere dayanmaktadır. İkinci olarak ise, yöneticilerin psikolojik özelliklerinin stratejik tercihlere ve performansa olan etkilerini incelemek isteyen araştırmacıların, elde edilen psikolojik verilerin bekletilerek belli bir süre ya da daha fazla süreyle performans ve stratejik tercih üzerindeki etkisini incelemesi gerekir. Bu da son derece maliyetli ve çok uzun bir araştırma programı oluşturmayı gerektirmektedir. Üçüncü olarak ise, bazı psikolojik özellikler, üst düzey yöneticilere uygulandığında, çalışmanın geçerliliğini tehlikeye sokmaktadır. Esasen kişilikle ilgili geleneksel ölçüm yöntemlerinin çok genel kaldığı iddia edilmektedir. Diğer taraftan yöneticilerin deneyimlerinin ölçülmesi ise farklı zorluklar ve kolaylıklar içermektedir. Farklı ülkelerdeki ve farklı özellikteki şirketler için uzun bir zaman dilimini kapsayan deneyimlerle ilgili veriler oldukça fazladır (Finkelstein ve Hambrick, 1996: 47).

Bununla birlikte, yöneticilerin psikolojik özellikleri ve deneyimleri birbirleri ile karşılıklı olarak bağımlıdır. Esasen, deneyimler psikolojik özellikleri etkilemektedir. Uzun süredir görevde olan bir yönetici statükoyu koruma eğilimi gösterebilir. Bunun yanı sıra temel psikolojik özellikler de yöneticilerin deneyimlerini etkilemektedir (Finkelstein ve Hambrick, 1996). Risk almaktan kaçınan yöneticiler, çalışanları sıklıkla değiştirmezler. Böylece, psikolojik özellikler ve deneyimler birbirlerini karşılıklı olarak etkilemektedir.

**Yöneticilerin Eylemlerini Etkileyen Psikolojik Özellikler:** Psikolojik özellikler bireylerin kişisel özelliklerini pek çok farklı şekilde etkilemektedir. Yönetici psikolojisi üzerine yapılan çalışmalar ise, üç farklı boyutu ele almaktadır: yöneticilerin değerleri, bilişsel modeller ve diğer kişilik özellikleri. Bu üç farklı boyutu inceleyerek yöneticilerin eylemlerini ne şekilde etkilediğini anlamaya çalışacağız.

#### 1.1.4.2. Yönetici değerleri

Yöneticiler kendileri, çalıştıkları firma, çalışanları ve toplumla ilgili sahip oldukları değerlere göre farklılık göstermektedir. Değerler, yöneticilerin diğer psikolojik özelliklerini büyük ölçüde belirlemektedir. Hofstede'e göre değerler, belli durumları diğerlerine tercih etme eğilimidir (Hofstede, 1980:19). Bu alanda çalışan teorisyenlerin büyük çoğunluğu değerleri sosyal ve kişisel değerler olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Kişisel değerler, bireyin ulaşmak istediklerinin, eğitim, zenginlik, şöhret vb., tasavvurlarıdır (Finkelstein ve Hambrick, 1996: 49). Sosyal değerler ise, kişinin diğerlerinde ve kendini çevreleyen sosyal sistem içinde sahip olmak istediklerini (hayırseverlik, cesaret, cömertlik) ifade etmektedir. Buna ek olarak, iyilik, yardımseverlik gibi bazı değerler araç; eşitlik, adalet, özgürlük vb. bazı değerler ise amaç niteliği taşımaktadır.

Her değer belli bir değerler sisteminin bir parçasını oluşturmaktadır ve hepsi farklı ölçüde önem taşımaktadır. Esasen, yöneticiler belli bir durumla karşı karşıya kaldıklarında taşıdıkları değerlerin öncelik derecesine göre bir tercihte bulunmaktadır. Değerler kişilerin davranışlarını belirlediği ve kısıtlayabildiği gibi değişebilmektedir (Rokeach, 1973).

**Değerlerin kökeni:** Değerler belli bir sosyal sistem içinde düzenli olarak belli kural, model ve kalıplara maruz kalan bireyler için söz konusudur. Sosyal sistem denildiğinde, ulusal kültür, bölgesel toplum, aile, istihdam örgütleri gibi kişisel değerleri etkileyen bağlamlar anlaşılmaktadır (Finkelstein ve Hambrick, 1996: 49).

Ulusal kültürün yöneticilerin değerlerini nasıl etkilediğini araştıran birçok çalışma, yöneticilerin görevlerine yansıttıkları değerlerin büyük çoğunluğunun ulusal sistemden kaynaklandığını vurgulamaktadır (Finkelstein ve Hambrick, 1996). Bu alanda çalışmalarını yoğunlaştıran Hofstede (1980) ise aynı şekilde, uluslar arası bir şirkette çalışan yöneticiler üzerinde ulusal kültürün çok önemli ölçüde etkili olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak, sınıf, ırk, dini eğitim gibi ailesel faktörlerin de yine değerler üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Rokeach ve Parker, 1970).



Yine aynı şekilde, kişilerin meşguliyetlerinin de değerlerini etkilediği bilinmektedir (Rawls ve Nelson, 1975). Esasen meşguliyetler, belli normların ve kalıpların sürekli tekrar ederek belli değerlerin güçlenmesinde rol oynamaktadır (Blau ve McKinley 1979). Bu sayede bazı değerler bu meşguliyetlerin sağladığı sosyalleşme süreciyle birlikte oluşmaktadır. İstihdam örgütleri ise yine değerler üzerinde etkili olabilmektedir. Esasen, örgütler kendi değerleriyle uyuşan çalışan adayları aramaktadır. Buna paralel olarak, örgüt içinde örgütsel değerleri taşıyarak önemli başarılar sağlayan üyeler de bu değerlere özel bir bağlılık gösterecektir (Finkelstein ve Hambrick, 1996: 50).

**Değerlerin Boyutları:** Yönetici davranışlarını inceleyen teorisyenler yönetici değerleriyle ilgili birbiriyle uzlaşmayan ve çok kullanılmayan birçok farklı boyut sunmaktadır. Literatürdeki bu sorunun üstesinden gelmek için Hambrick ve Brandon (1988) değerleri sınıflandıran altı farklı boyut içeren bir model sunmaktadır. Bu modelde değerlerle ilgili boyutlar şunlardır: kolektivizm, görev, rasyonellik, yenilikçilik, materyalizm, güç.

**Tablo 1.1. Yönetici Değerleri Boyutları**

Kolektivizm	Herkese saygı çerçevesinde sosyal sistemlere değer vermek.
Görev	Karşılıklı ilişkilere, zorunluluklara değer vermek.
Rasyonellik	Gerçekleri temel alan, heyecandan uzak, kararlara ve hareketlere değer vermek.
Yenilik	Değişime, yeni ve farklı olana değer vermek.
Materyalizm	Zenginliğe ve maddiyata sahip olmaya değer vermek.
Güç	Durumları ve insanları kontrol etmeye değer vermek.

**Kaynak:** Hambrick ve Brandon (1988: 14).

Hambrick ve Brandon'un yaptığı bu sınıflandırma yöneticilerin taşıdığı değerlerin temel boyutlarını özetlemektedir. Buna göre, kolektivizm herkese saygı çerçevesinde sosyal sistemlere değer vermektir. Görev, karşılıklı ilişkilere, zorunluluklara değer vermektir. Rasyonellik, gerçekleri temel alan heyecandan uzak kararlara ve hareketlere değer vermektir. Yenilikçilik, değişime, yeni olana değer vermektir. Materyalizm, zenginliğe ve sahip olamaya değer vermektir. Güç ise, durumları ve insanları kontrol etmeye değer vermektir.

**Değerlerin tercihler üzerindeki etkileri:** Literatürde değerlerin yöneticilerin hareketlerini nasıl etkilediğini araştıran çok fazla çalışma bulunmamaktadır. England (1967) değerlerin direkt ve dolaylı olarak yöneticilerin tercihlerini etkilediğini belirtmektedir. Yöneticiler bir davranışı tercih ettikleri değerlerden ötürü sergilediklerinde değerler yöneticinin hareketlerini direkt olarak etkilemektedir. Buna göre, bir kişi bir olayın bütün yönlerini anlar ve kendi değerleri doğrultusunda hareket etmektedir. Diğer taraftan, değerler yöneticilerin hareketleri dolaylı olarak ta etkilemektedir. Bu dolaylı etkileme durumunda ise, değerler, yöneticilerin görüş alanını, yani bir olayda önem verdiği noktaları, algısını ve ona yüklediği anlamı şekillendirmektedir.

#### **1.1.4.3. Bilişsel Model**

Sınırlı rasyonellik kavramı, stratejik karar alma sürecinde yöneticilerin zihinsel bazı sınırlara sahip olduğunu göstermektedir. Buna paralel olarak, her yöneticinin neyi ve nasıl algılayıp zihnine kodlayacağı bir bilişsel ya da zihinsel modeli bulunmaktadır. Bilişsel model üç elemanı kapsamaktadır. Bunlar bilişsel içerik, bilişsel yapı ve bilişsel tarzdır (Finkelstein ve Hambrick, 1996: 57).

**Bilişsel İçerik:** Bir yöneticinin bilişsel modelinin temelini oluşturan bilgi ve inanışlar bilişsel içeriğin elemanları arasında yer almaktadır. Buna ek olarak, bir yöneticinin bilişsel içeriği, yakın geçmişte yaşanan olayları, yönetimle ilgili kavramlara, becerilere aşinalığı, belli verileri, ve algıları da kapsamaktadır. Yöneticilerin sahip oldukları bilgi, deneyim ve tecrübeler yeni elde edilen bilgini nasıl anlaşılacağını ve değerlendirileceğini de belirlemektedir.

**Bilişsel Yapı:** Bilişsel yapı, yöneticinin zihninde, bilişsel içeriğin nasıl düzenlendiğini, bağlantı kurduğunu ve yerleştiğini ifade etmektedir. Isenberg (1984), “alan yapıları” kavramını kullanarak bireylerin örgütsel kaynaklar, müşteriler, rakipler hakkındaki algılarının yer aldığı belli boyutlara işaret etmektedir. Buna göre, bir yönetici bilişsel olarak belli elemanları birbirinden ayırabilir ya da yan yana koyarak onları birbirine benzer olarak değerlendirebilir (Finkelstein ve Hambrick, 1996: 59). Yine yöneticilerin rakipleri hakkında zihinsel haritalarını inceleyen Gripsrud ve Graunhaug (1985) ise, perakende firmalarının yöneticilerinin yalnızca coğrafi olarak kendilerine yakın ve

büyük olan mağazaları kendilerine rakip olarak gördüklerini ortaya koymaktadır. Buna karşın, yöneticilerin direkt rakibi olan bazı küçük mağazaları görmezden geldikleri tespit edilmiştir. Aynı şekilde bir yöneticinin bilişsel yapısı belli gözlemlerden çıkardığı sonuçları ve genellemeleri de kapsamaktadır. Buna paralel olarak, yöneticilerin bilişsel yapıları, kişisel olarak olaylara bakışlarını yansıtmaktadır ve tarafsız değildir (Finkelstein ve Hambrick, 1996: 61).

Yöneticilerin bilişsel yapılarının stratejik tercihlerini etkileyip etkilemediği ile ilgili yapılmış çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Bununla birlikte, Day ve Lord (1992) işletme makinesi üreten firmaların yöneticileri üzerine yaptığı araştırmada, yöneticilerin bilişsel yapılarının örgütlerin belirlediği stratejilerle ilişkili olduğunu gözlemlemektedir. Bu araştırmaya göre, özellikle de farklı stratejik problemler arasında iyi ayrımlar yapabilen yöneticilerin çalıştığı firmaların ürün ve hizmetlerinin geniş bir yelpazeye sahip olduğu ifade edilmektedir. Priem (1994) ise otuz üç imalat firmasının CEO'su üzerinde yaptığı araştırmada CEO'ların örgüt stratejisi ve yapısı ile ilgili kanaatlerini bildirmelerini istemektedir. Bunun sonucu olarak ise, müşterilerin beklentileriyle örtüşen kanaatlere sahip olan CEO'ların başında bulunduğu şirketlerin daha iyi performansa sahip olduğu görülmektedir. Çalışmanın bu bölümde bilişsel yapının özelliklerine ve etkilerine değinildi. Şimdi ise, bilişsel modeli oluşturan diğer eleman olan bilişsel tarz ele alınacaktır.

**Bilişsel Tarz:** Bilişsel tarz, bir kişinin kafasının nasıl çalıştığını ve bir bilgiyi nasıl saklayıp ele aldığını göstermektedir (Finkelstein ve Hambrick, 1996: 64). Yöneticilerin bilişsel tarzlarını ele alan farklı çalışmalar bulunmaktadır. Mintzberg (1976) yöneticilerin bilişsel tarzlarının beynin iki tarafından birinin güçlü ya da zayıf olmasına bağlı olarak biyolojik nedenlerden dolayı farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Esasen, sol beyni güçlü olan bireyler, planlama konusunda başarılı iken, sağ beyni güçlü olan bireyler ise, bilgiyi işleme, yönetme konusunda başarılı olmaktadır. Bu çalışma, yöneticilerin bilişsel tarzlarını biyolojik özelliklerinin bir sonucu olarak ele almakta ve psikolojik bir yaklaşım sergilemektedir. Bu çalışmaya ek olarak, bilişsel tarzı inceleyen teorisyenlerden Carl Jung'un çalışması (TaggartandRobey 1981; Hurst, Rush ve White 1989 da özetlenmiştir), bilişsel tarzın iki boyutu olduğunu göstermektedir. Buna göre, algılama yani bilgiyi toplama ve yargılama yani bilgiyi işleme bu iki boyutu

oluşturmaktadır. Algılama, beş duyu organımızla algıladığımız fiziki uyarılar yani *duyuya* da uyarılar arasında kurulan ilişkiler yani *sezgi* yoluyla gerçekleşmektedir. Yargılama ise *düşünme* yani fikirleri mantık kullanarak birbirine bağlama ya da hissetme yani kişi ve grup değerleri ile ilgili temel değerlendirme yoluyla gerçekleşmektedir. Finkelstein ve Hambrick (1996) bu kavramları temel alarak gösterdikleri eğilimler ve bilgiyi işleme yöntemlerine göre, yöneticilerin sahip olabilecekleri dört bilişsel tarzdan bahsetmektedir: idareci, stratejist, koç ve vizyoner.

**Tablo 1.2. Yöneticilerin Sahip Olacağı Dört Farklı Bilişsel Tarz**

**Algılama Tarzı**

	<b>Duyu (D)</b>	<b>Sezgi (S)</b>
<b>Yargı Tarzı</b>	<b>DH: Koç</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gerçeğe odaklı,</li><li>• Kişisel,</li><li>• Arkadaş canlısı,</li><li>• Olduğu gibi (doğaçlama),</li></ul> eğilimi vardır Bilgi Yönelimi <ul style="list-style-type: none"><li>• Gözleme önem verme,</li><li>• Sözlü olan ve biçimsel olmayan haber kaynaklarına fazla güvenme,</li><li>• Ampirik gerçekleri temel alan bilişsel yapıları vardır.</li></ul>	<b>SH: Vizyoner</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Olasılıklara odaklı,</li><li>• Kişisel,</li><li>• Hevesli, coşkulu,</li><li>• Anlayışlı.</li></ul> olma eğilimi vardır. Bilgi Yönelimi <ul style="list-style-type: none"><li>• Gözleme az önem verme,</li><li>• Öncelikli olarak sözlü ve biçimsel olmayan haber kaynaklarına fazla güvenme,</li><li>• Ampirik gerçeklere az önem veren, içe dönük kendine özgü bilişsel yapıları vardır.</li></ul>
	<b>Düşünme (D)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gerçeğe odaklı,</li><li>• Kişisel olmayan,</li><li>• Pratik,</li><li>• Düzenli,</li></ul> eğilimi vardır. Bilgi Yönelimi <ul style="list-style-type: none"><li>• Gözleme önem verme,</li><li>• Yazılı olan ve biçimsel haber kaynaklarına fazla güvenme,</li><li>• Ampirik gerçekleri temel alan bilişsel yapıları vardır.</li></ul>	<b>SD: Stratejist</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Olasılıklara odaklı,</li><li>• Kişisel olmayan,</li><li>• Marifetli ve becerikli,</li><li>• Bütünleştirici,</li></ul> eğilimi vardır. Bilgi Yönelimi <ul style="list-style-type: none"><li>• Gözleme az önem verme,</li><li>• Öncelikli olarak yazılı ve biçimsel olan haber kaynaklarına fazla güvenme,</li><li>• Ampirik gerçeklere az önem veren, içe dönük kendine özgü bilişsel yapıları vardır.</li></ul>

**Kaynak:** Finkelstein ve Hambrick, 1996: 66.

Buna göre, *idareci* bilişsel tarza sahip yöneticiler gerçeğe odaklı, kişisellikten uzak, pratik ve düzenli bir görünüm sergilemektedir. Ayrıca bu tarzdaki yöneticiler, gözlem yapmaya, yazılı ve formel olan bilgi kaynaklarına büyük önem vermektedir. Bilişsel yapıları ise, ampirik gerçeklere tekabül etmektedir.(Finkelstein ve Hambrick, 1996: 66). Bilişsel tarzı *vizyoner* olan yöneticiler, olasılıklara odaklı, heyecanlı, kişisel ve olaylara vakıf bir yaklaşıma sahiptir. Vizyonerler, yazılı ve formel olmayan bilgi kaynaklarına önem vermektedirler. Bunun yanı sıra, bilişsel yapıları ampirik gerçeklere değil, özel kişisel durumlara karşılık gelmektedir. Bilişsel tarzı *koç* olan yöneticiler, gerçeklere odaklı, arkadaş canlısı, kişisel ve doğaçlama bir yaklaşıma sahiptir. Gözleme yapmaya, sözel ve enformel bilgi kaynaklarına önem vermektedirler ve bilişsel yapıları ise, ampirik gerçeklere tekabül etmektedir. Bilişsel tarzı *stratejist* olan yöneticiler, olasılıklara odaklı, heyecanlı, kişisel olmayan, yaratıcı ve bütünleştirici bir yaklaşıma sahiptir. Stratejistler, yazılı ve formel bilgi kaynaklarına önem vermektedirler. Bunun yanı sıra, bilişsel yapıları ampirik gerçeklerden ziyade, özel kişisel durumlara karşılık gelmektedir.

#### 1.1.4.4. Diğer Kişilik Özellikleri

Yöneticilerin değerleri ve bilişsel modelleri dışında kişilik özellikleri de üst düzey yönetici ekipleri hakkında yapılan araştırmalara konu olmaktadır. Bu bağlamda Gupta ve Govindarajan (1984) yöneticilerin risk alma konusundaki istekliliğini incelemektedir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre ise, risk alma konusunda isteklilik, pazar payını oluşturmak isteyen işletmeler için mevcut pazar payını koruyarak kazanç elde etmek isteyen işletmelere nazaran örgütsel performansı daha artırıcı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Buna ek olarak, riske tahammül (Wally ve Baum, 1994), belirsizliğe tahammül (Gupta ve Govindarajan, 1984) üst düzey yöneticiler üzerine yapılan araştırmalarda incelenen diğer kişilik özellikleri arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra, karizma ve yöneticilerin kontrol odağı ile bağlantılı kişilik özellikleri iki önemli araştırma alanı olarak dikkat çekmektedir.(Finkelstein ve Hambrick, 1996: 69).

**Kişilik ve Karizma:** Karizma kendi başına kişilik olmamakla birlikte kişilik tarafından etkilenen bir özellik olarak görülmektedir. Karizmatik yöneticiler, özgüveni olan, kendi akıbetini belirleyebilen, kendisini takip edenlerin değerlerine ve ihtiyaçlarına vakıf ve

inandırıcı söz ve hareketlerle bu ihtiyaç ve değerleri karşılayan kişilerdir (Bass, 1995). House, Spangler ve Woycke (1991) kapsamlı mali verilerden yararlanarak Amerikan başkanları üzerine araştırma yapmıştır. Karizmayla ilişkili olan kişilik özelliklerini incelemek için yapılan araştırmanın sonuçları dikkat çekmektedir. 1) Karizmatik güçlü bir kişilik geliştirmenin temelinde güçlü olma ihtiyacı yatmaktadır. 2) Karizması ön planda olan yöneticiler kişisel başarıdan çok kurumsal ve kolektif başarıya önem vermektedir. Bu araştırma şu açıdan büyük önem taşımaktadır. Esasen yöneticilerin yalnızca stratejik tercihleri yoluyla değil, ayrıca örgüt içindeki diğer kişiler üzerindeki etkileri yoluyla da örgüt üzerinde etkilidir.

**Kontrol Odağı:** Kontrol odağı, karizma gibi yöneticilerin kişilik özellikleri üzerine yapılan araştırmalarda konu edilmektedir. Rotter (1966) iç ve dış yönelimli olmak üzere iki tür kontrol odağından bahsetmektedir. Buna göre, içsel bireyler, hayatlarındaki olayların kendi kontrollerinde olduğuna inanmaktadır. Dışsal bireyler ise olayların kendi kontrolleri dışında olduğuna inanmaktadır. Bu açıdan dışsal bireyler pasif, yeniliğe kapalı bir görünüm sergilemektedir. İçsel bireyler tarafından yönetilen ekiplerin dışsal bireyler tarafından yönetilen ekiplere göre performansının daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Anderson ve Schneier, 1978).

Buna ek olarak, eğer çevresel ve örgütsel faktörler, yöneticilerin geniş bir takdir kullanma imkanı verirse, içsel kontrol odağı olan bir yönetici bunu değerlendirerek, örgütsel yenilikler yaparak örgüt performansına katkı sağlamaktadır (Finkelstein ve Hambrick, 1996: 73). Eğer çevresel ve örgütsel faktörler değişirse ya da geniş takdir kullanma imkanı azalır, dışsal kontrol odağına sahip bir yönetici çok yenilik gerçekleştiremez ve düşük performansı da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, örgütsel ve çevresel faktörler, yöneticilerin takdir kullanma gücünü ve kontrol odağını etkilemekte ve kontrol odağı ise, örgütsel yeniliği etkilemektedir. Örgütsel yenilik ise, örgütsel performans üzerinde rol oynamaktadır. Bu faktörler arasında döngüsel bir ilişki bulunmaktadır (Finkelstein ve Hambrick, 1996: 74).

### **1.1.5. Üst Kademe Teorisi ve Demografik Özellikler İlişkisi**

Çalışmanın daha önceki bölümünde de yer aldığı gibi Üst kademe Teorisi üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerini araştırma konusu yapmakta ve araştırmalar da bu

çerçevede ele alınmaktadır. Üst kademe Teorisi temelinde örgütsel sonuçlar ile üst düzey yöneticilerin tercihlerini birbirine bağlamakta ve firma performansı ile stratejilerini üst düzey yöneticilerin aldığı kararların bir sonucu olduğunu savunmaktadır. Psikolojik ve gözlemlenebilir özellikler bireylerin bilişsel temelini oluşturmaktadır. Üst kademe Teorisi ise bu gözlemlenebilir özellikler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984). Demografik özelliklerin objektif ve daha kolay bir şekilde test edilebilir olması (Besler, 2006b: 81) üst kademe teorisinde bu özelliklere odaklanmayı artırmaktadır. Bilindiği gibi psikolojik özelliklerin ölçülmesi zor ve meşakkatli olduğundan, demografik özellikler üst düzey yöneticilerin değerleri ve algılarındaki farklılıkları anlamak açısından dikkate alınmaktadır (Carpenter ve diğ., 2004).

Üst düzey yönetici ekiplerinin yaşlarının homojen olması, iş geçmişlerinin heterojenliği, eğitim aldıkları alanın heterojenliği ve görev sürelerinin heterojenliği, üst düzey yöneticilerin sahip oldukları değerler, yönetim bilgileri ve zihinsel yönlendirmeleri üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olduğu için öne çıkan demografik özellikler arasında görülmektedir (Finkelstein ve Hambrick, 1996: 80-81).

Üst kademe teorisi çeşitli gözlemlenebilir özellikler üzerinde durmaktadır. Bu çalışma kapsamında örgütteki görev süresi – kıdem, yaş, eğitim ve iş deneyimi (functional background) olmak üzere 4 demografik özellik ele alınacaktır. Bu özelliklerin açıklaması aşağıda yer almaktadır.

#### **1.1.5.1. Yaş**

Yapılan birçok araştırmada yöneticilerin yaşı risk alma ya da firmanın stratejik yönünü değiştirme isteği arasında bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Vroom ve Pahl, 1971). Özellikle üst kademe teorisi ile ilgili literatürü incelendiğinde yaşlı yöneticilerin hızlı bir değişim ve yenilik gerektiren bir çevrede görev yaparken risk almaktan kaçınmalarının önemli bir risk oluşturduğu görülebilir (Jones, 2009: 56). Genç yöneticilerin ise risk alma konusunda daha rahat davrandıkları (Hambrick ve Mason, 1984) ve stratejik değişimler yapma konusunda daha istekli hareket ettikleri görülmektedir (Wiersama, 1992). Genç yöneticiler, teknik bilgileri daha taze olduğu için uzun yıllardır görev yapan eski yöneticilere nazaran daha fazla güncel bilgilere ve



yeteneklere sahip olabilmektedirler (Bantel ve Jackson, 1989). Yaşları birbirinden farklı olan yöneticiler ise farklı değer ve görüşlere sahip oldukları için sorun yaşayabilmektedirler. Yaşları birbirine yakın yöneticiler ise benzer deneyimlere sahip oldukları için daha çok ortak değer, davranış ve inanışa sahiptir (Rhodes ve Doering, 1983). Dolayısıyla yöneticiler arasında yaş farklılığı artış gösterdikçe grup içerisindeki uyumun ve karar alma hızının azalacağını, yaş farklılığı azaldıkça da daha uyumlu kararlar alınabileceği düşünülebilir.

Demografik özellikler arasında yaş üst düzey yönetici ekipleri arasındaki farklılıkları etkilemektedir (Pelled, 1995). Örneğin yaşları heterojen olan üst düzey yönetici ekipleri davranış, değer ve iletişim konularında da farklılıklar gösterebilmektedir.

#### **1.1.5.2. Eğitim**

Eğitim üst kademe teorisi kapsamında değerlendirilen demografik özelliklerden birini oluşturmaktadır. Yapılan birçok araştırma bireylerin aldıkları eğitim ve yeniliğe açık olmaları ve daha karmaşık durumlarla baş etme yeteneği arasında bir ilişki bulunduğunu göstermektedir (Bocker, 1970). Buna ek olarak üst düzey yöneticilerin eğitim seviyesi ve örgütsel yenilik arasında pozitif bir ilişki olduğu birçok araştırmacı tarafından tespit edilmiştir (Barbosa, 1985; Thomas ve diğ., 1991). Bu bağlamda eğitim seviyesi arttıkça üst düzey yöneticilerin daha yenilikçi ve daha farklı inisiyatifler ortaya koyma konusunda daha istekli olacağı düşünülebilir. Üst yönetici ekiplerinin eğitim anlamında heterojen olmaları bireylerin yeni bir bilgiyi öğrenmeleri pekiştirmeleri ve bilgiyi uygulamaları üzerinde önemli bir rol oynadığı belirtilebilir.

#### **1.1.5.3. İş Geçmişi (Functional Background)**

İş geçmişi ve örgütsel performans arasındaki ilişki birçok çalışmanın konusu olmuştur. Örneğin, bir şirketin yenilikçi stratejiler izlemesi ve geliştirmesi ve bu firmanın yöneticilerinin sahip olduğu Pazar deneyimi arasında bir ilişki olduğu söylenebilir (Barbosa, 1985). Yine aynı şekilde firmaların araştırma ve geliştirme faaliyetleri firma performansı ve farklı yenilikçi stratejiler geliştirmeleri yöneticilerin sahip olduğu deneyim ve tecrübeyle ilişkili olmaktadır (Beal ve Yasei-Arkadani, 2000). Bununla birlikte üst düzey yöneticilerin iş geçmişlerinin çeşitlilik göstermesi olumlu ve olumsuz

farklı etkilere neden olabilmektedir. Olumlu etkiler arasında yenilikçilik, rekabet kapasitesinden bahsedilebilir. Görüş farklılıkları ve üst düzey yöneticiler arasında yaşanabilecek çatışma da olumsuz etkiler arasında gösterilebilir.

İş geçmişi birbirinden farklı olan üst düzey yönetici ekipleri karşılaştıkları çevresel tehditler karşısında oldukça zengin alternatif çözümler üretebilmektedirler (Carpenter ve diğ., 2004; Bunderson ve Sutcliffe, 2002). Bununla birlikte üst düzey yöneticilerin iş geçmişlerinin birbirinden farklı olması daha yaratıcı çözümler üretmelerini sağlamakla birlikte ekip içerisindeki uzlaşmanın sağlanmasını zorlaştırabilir (Bantel ve Jackson, 1989).

Yapılan çalışmalar üst yönetim ekiplerinin iş geçmişinin heterojen olmasının kariyerlerini ve firmanın elde ettiği sonuçları etkileyebileceğini göstermektedir (Auden, 2005). Bu bağlamda üst yönetici ekibinin iş deneyimi ve firma performansı arasında bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Michael and Hambrick, 1992). İş geçmişi heterojen olan ekiplerde farklı sektörler, farklı iş alanları ve rakip şirketlerle ilgili farklı deneyimler bulunmaktadır. Çünkü ekip içerisinde iş geçmişi farklı olan yöneticilerin deneyimleri ve yetenekleri birbirinden farklılıklar göstereceğinden örgütsel yönetim anlamında yeni perspektiflerin ortaya çıkmasını kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla iş geçmişi farklılıkları şirkete zenginlik katabilecektir. Bununla birlikte yöneticilerin iş geçmişi ve deneyimlerinin sahip oldukları bakış açısı ve bilgiyi şekillendirdiği görülmektedir (Hambrick and Mason, 1984).

#### **1.1.5.4. Görev Süresi (Tenure)**

Üst kademe Teorisine göre üst düzey yöneticilerin görev süreleri aldıkları kararlar üzerinde etkili olan demografik özelliklerden birini oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar genel olarak üst düzey yöneticilerin bir örgütte yeni göreve başladıklarında daha çok değişiklik yapma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Gabarro, 1987). Uzun süredir aynı görevi icra eden yöneticiler işlerinde daha rutin hareketlerde bulunmaktadırlar. Bununla birlikte iş geçmişi ve performans arasında da bir ilişki olduğunu yapılan araştırmalar desteklemektedir (Schwenk, 1993). Bu araştırmalara demografik özellikler ve örgütsel sonuçlar kısmında detaylı bir şekilde değinilecektir.

Üst yönetici ekiplerinin görev sürelerini heterojen olması, ekip içerisinde yer alanların farklı örürlere sahip olmasına neden olabilmektedir. Bu yaklaşım farklılığı rekabetle ilgili yaklaşımları da etkilemekte ve firma performansını olumlu bir şekilde etkileyebilmektedir (Auden, 2005: 21).

Bu bağlamda bir örgütte görev süresi uzadıkça aynı stratejiler uygulanmaya devam edilmekte ve çevrenin gerektirdiği yeni çözümler üretmek zorlaşmaktadır.

#### **1.1.6. Bilişsel Özellikler ve Demografik Özellikler Arasındaki Kuramsal İlişki**

Hambrick ve Mason (1984)'un geliştirdiği üst kademe teorisi, rasyonel analizlerden ziyade, çoğunlukla davranışların karmaşık kararların alınmasında rol oynadığını belirtmektedir. Esasen, üst düzey yöneticiler bir durum hakkında yaptıkları değerlendirmelere dayanarak karar vermektedir. Bu değerlendirme ise, sınırlı bir rasyonellik, seçici algılama ve yorumlamadan oluşan bir filtreleme sürecinin sonucunda oluşmaktadır. Bu filtreleme süreci ise, örgütsel sonuçları etkileyecek stratejik kararların alınmasını sağlamaktadır.

Üst kademe teorisi en temelde gözlemlenebilir özellikler ve onunla ilişkili olan davranışların yöneticilerin hareketlerini şekillendirdiğini belirtmektedir. Pfeffer (1983), demografik özelliklerin sosyal dinamikleri dolayısıyla da örgütsel sonuçları etkilediğini ileri sürmektedir. Bununla beraber, sosyal elemanların yanında bilişsel özellikler de önemli bir rol oynamaktadır. Zira, Hambrick ve Mason (1984), üst düzey yöneticilerin bilişsel özelliklerinin temelinde demografik özelliklerin yer aldığını ifade etmektedir. Bilişsel özellikler, piyasa ve rakiplerle ilgili elde edilen bilgilerin nasıl analiz edildiğini doğrudan etkilediği için örgütsel davranışı ve performansı etkilemektedir. Üst yönetim ekiplerinin demografik özellikleri ve onun firma performansı üzerindeki etkisini anlamak açısından bilişsel özellikler teorik bir temel de sunmaktadır (O'bannon, 1997).

Üst kademe teorisi, yöneticilerin bilişsel özellikleri ya da yönetici eğilimiyle uyumlu kararlar alacaklarını öngörmektedir (Finkelstein ve Hambrick, 1996). Yöneticinin eğilimi ise, değerler, bilişsel model ve diğer kişilik özelliklerini içine alan psikolojik

özellikler ve gözlemlenebilir deneyimlerin birleşmesiyle oluşmaktadır. Üst kademe teorisi, gözlemlenebilir deneyimlerin sistematik olarak, yöneticinin eğiliminin bilişsel ve psikolojik faktörleriyle ilişkili olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda, üst kademe alanında çalışan araştırmacılar, gözlemlenebilir demografik özelliklerin yöneticinin eğilimini şekillendirdiği görülmektedir. Yöneticinin eğilimi ise, bir filtreleme ya da algılama süreci yoluyla ortaya çıkmaktadır. Bu süreç sonucunda ise, yönetsel algılamalar (Finkelstein ve Hambrick) ya da inşa edilmiş gerçek (Hambrick ve Mason, 1984) oluşmaktadır. Diğer taraftan ise, yönetsel algılamalar, stratejik tercihleri ve yönetici hareketlerini etkilemektedir.

Çeşitliliğin bulunduğu ve derin bilgiye sahip üst yönetim ekipleri, daha geniş çaplı bilgi edinme imkanına sahiptir (Hambrick ve Mason, 1984). Esasen, farklı iş geçmişine sahip olan üyelerden oluşan ekipleri, çevresel şartları daha iyi değerlendirebilir ve daha kapsamlı ve çeşitli türde bilgiye ulaşmakta ve böylelikle piyasadaki konumlarını daha iyi değerlendirmektedir (O'bannon, 1997). Elde edilen bilgilere bir anlam yüklenmesi gerekmektedir. Yeteneklerin, bilişsel özelliklerin ve perspektiflerin çeşitli olması üst yönetim ekiplerinin kararlarını zenginleştirmektedir (Hambrick ve Mason, 1984). Böylece, bilişsel çeşitlilik, karmaşık bilgilerin analiz edilmesi noktasında yöneticilere önemli bir katkı sağlamaktadır (Bantel ve Jackson, 1989). Bilişsel çeşitlilik sayesinde elde edilen bilgiler detaylı bir şekilde incelenerek değerlendirilecektir.

Michel ve Hambrick (1992) etkin bir yönetici ekibinin iki temel yeteneğe sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Buna göre, ekip içerisindeki bilişsel çeşitliliğe dayanan kapsamlı bilgi birikimi ve ekibin uyumluluğunu sağlayacak yeterli düzeyde bağlılık iki temel yeteneği oluşturmaktadır. Bu bağlamda, iş geçmişi, eğitim ve görev süresi gibi demografik özellikler ve bilişsel çeşitlikle ilişkilidir. Bu demografik özellikler yöneticilerin işle ilgili olaylarla ilgili varsayımlarını, bilgilerini ve stratejik faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Buna paralel olarak, bu demografik özelliklerin heterojen olması, belirsizliğin hakim olduğu çevrede ve karmaşık görevler söz konusu olduğunda gerekli olan bilişsel özelliklerin bir arada bulunmasına imkan vermektedir. Üst yönetim ekipleri üzerine çalışan araştırmacılar iş geçmişi ve eğitimin, bilişsel çeşitliği

etkilediğini savunmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984; Bantel ve Jackson, 1989; Murray, 1989; Wiersema ve Bantel, 1992).

Örgütsel demografi teorisi, işle ilgili ve işle ilgili olmayan olmak üzere iki çeşit ekibin demografik özelliğinden bahsetmektedir. Demografik özelliklerin bu iki boyutu duygusal çatışma ve temel çatışma ile ilişkilidir. Buna göre, bir yöneticinin iş geçmişi, eğitimi ve görev süresi işle ilgili olan demografik özellikleri oluşturmaktadır ve yöneticilerin işleri ve çalıştıkları firma hakkındaki görüşlerini şekillendirmektedir. Bu demografik özelliklerin her biri yöneticilerin psikolojik ya da bilişsel özellikleriyle ilişkilidir.

Sırasıyla değerlendirmek gerekirse, görev süresi yöneticilerin psikolojileri üzerinde belli etkilere sahiptir. Bu çerçevede Hambrick ve Fukutomi (1991) “bir CEO’nun görev süresinin mevsimleri”ni kapsamlı bir model olarak sunmaktadır. Böylece, göreve yeni başladığında bir CEO zihinsel olarak öncelik verdiği değerlere sıkı bir bağlılık göstermektedir. Belli başarılar elde ettiklerinde ise kısa bir dönem bilişsel anlamda daha esnek bir yaklaşım sergilemektedir. Fakat, görevde buldukları yıllar içerisinde psikolojik olarak hangi model daha uygun ise, ona bağlılıkları artmaktadır. İkinci olarak, görev süresi devam ederken bir CEO’nun bilgi kaynakları gitgide daha kısıtlı ve sınırlı hale gelmektedir. Esasen, belli bir rutine, bilgi kaynağına alışmış olmak bu durumu oluşturmaktadır. Üçüncü olarak, görev süresi ilerlerken, yöneticiler örgüt içindeki görevleriyle ilgili bilgileri görevin başında çok hızlı öğrenirken, zamanla bilgi edinme hızları yavaşlamaktadır. Dördüncü olarak, yöneticiler göreve ilk başladıklarında büyük ilgi duymakla beraber, zaman içerisinde bu ilgi zayıflamaktadır. Son olarak ise, yöneticiler görevde bulunduğu süre uzadıkça sahip oldukları güç ve etki artmaktadır.

Yöneticilerin iş geçmişinin algılamaları ve psikolojileri üzerindeki etkisini inceleyen Dearborn ve Simon (1958) belli bir fonksiyonda görev yapan yöneticilerin karmaşık iş ortamında belli bilgileri elde etmeye yönlendireceği için bu yöneticilerin ellerindeki bilgiyi kendi iş geçmişleri doğrultusunda yorumlayacağını ortaya koymaktadır. Yirmi üç yönetici üzerinde yaptıkları araştırmada yöneticilere okuttukları şirket faaliyetleri arasından en önemli gördükleri sorunu ifade etmelerini istediğinde, yöneticilerin kendi

iş geçmişleriyle paralel sorunlara odaklandıklarını görmektedir. Walsh (1986) ise, MBA programında eğitim alan 121 yönetici üzerinde yaptığı araştırmada Dearbon ve Simon (1958)'in yaptığı gibi yöneticilere belli firma faaliyetleri sunarak bu firmaların karşı karşıya kaldıkları temel sorunu bulmaları istemektedir. Fakat Walsh'ın araştırması sonucunda yöneticiler kendi iş geçmişlerini yansıtan sorunlara odaklanmamaktadır. Bu aşamada Finkelstein ve Hambrick (1996) iş geçmişinin yönetici psikolojisi üzerindeki etkisini inceleyen bu iki çalışmanın birbirine zıt olan sonuçlarını uzlaştırmayı hedefleyen bir yaklaşım sunmaktadır. Esasen, genel yönetimin ön plana çıktığı kültürel iş ortamında yöneticilerin iş geçmişi ve stratejik uyarılara getirdikleri yorum arasındaki ilişki zayıf kalmaktadır (Finkelstein ve Hambrick 1996: 94). Yine aynı şekilde, yöneticilerin genel yönetimle ilgi eğitimi daha yoğun ise, iş geçmişleri ve stratejik uyarıcılarla kurdukları ilişki de o ölçüde zayıf olmaktadır. Esasen MBA programında eğitim gören yöneticiler genellikle firmalarda genel yönetimle ilgili pozisyonlar için yetişen potansiyel elemanlardır.

Yöneticilerin eğitiminin bilişsel özellikleri üzerindeki etkilerini inceleyen Wally ve Baum (1994) eğitim düzeyi ve bilişsel karmaşıklık arasında güçlü bir pozitif ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Buna ek olarak, eğitim düzeyi, bir bireyin bilişsel yeteneğini, açık görüşlülüğünü ve yeniliğe açık olmasını yansıtmaktadır (Becker 1970). Aynı şekilde, Bantel ve Jackson (1989) yöneticilerin eğitim düzeyinin, örgütsel yenilikle pozitif olarak ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer taraftan Wiersema ve Bantel (1992), üst düzey yöneticilerin eğitim düzeyinin stratejik değişmeyi olumlu etkilediğine işaret etmektedir. Yöneticilerin eğitiminin bilişsel özellikler üzerindeki etkilerini inceleyen Kimberly ve Evanisko (1981) yönetim alanında eğitim gören yöneticilerin ve örgütsel yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki gözlemlememektedir. Grimm ve Smith (1991) ise, strateji değiştiren firmaların yöneticileri arasında MBA eğitimi almış kişilerin daha fazla bulunduğuna dikkat çekmektedir. Hambrick, Black ve Frederickson (1992) ise, MBA eğitimi almış CEO'ların başında bulunduğu firmalarda daha formel ve merkezi kontrol bulunduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, MBA eğitiminin yenilikçilikle direkt bir ilişkisinin bulunmadığı görülmektedir. Bununla birlikte MBA eğitimi almış yöneticilerin hızlı bir değişim yapılması gerektiğinde ve

örgüt içindeki kontrolde etkin rol oynadıkları gözlemlenmektedir (Finkelstein ve Hambrick 1996: 103).

## **1.2. Stratejik Tercihler – Üst Düzey Yöneticilerin Demografik ve Bilişsel Özellikleri İlişkisi**

Çalışmanın kuramsal çerçevesinin ikinci bölümünde stratejik tercihlerin ve bu tercihler ile üst düzey yöneticilerin demografik ve bilişsel özellikleri incelenecektir. Stratejik tercihler ele alınırken, bu bölümde örgütün temel ekonomik amaçları, stratejik hedefler ve stratejik iş birimi stratejileri dikkate alınacaktır. Demografik özelliklerin stratejik tercihler üzerindeki etkileri söz konusu olduğunda ise, yöneticinin yaşı, eğitimi, iş geçmişi ve görev süresi ön plana çıkmaktadır.

### **1.2.1.Stratejik Tercihler**

Stratejik tercihler, firmanın orta ve uzun vadeli amaçlarını şekillendiren örgütsel kararlardır. Firmanın bu tercihleri vizyon, misyon, politikalar, kararlar, stratejiler ve programlar gibi bir takım amaçların sıralanması ve gerçekleştirilmesi için atılan adımları içine alan örgütsel süreçleri ifade etmektedir. Firmanın içinde bulunduğu ekonomik çevre ve sektörün koşulları doğrultusunda pozisyonunu belirlemesi, stratejik tercihlerini uygulamasını da beraberinde getirmektedir.

Firmanın stratejik tercihler yapabilmesi, içinde bulunduğu pazarla da ilişkilidir. Devletin pek çok kısıtlama ve düzenleme ile kontrol ettiği pazarlarda ve rekabetin çok yoğun olduğu sektörlerde firmanın stratejik seçimler yapma lüksü yoktur. Aynı şekilde talebin ürün fiyatına çok duyarlı olduğu durumlarda stratejik amaçlar öncelik oluşturamaz. Stratejik tercihleri belirleyen önemli etkenler temel ekonomik amaçlar, stratejik hedefler ve stratejik iş birimi stratejileridir.

#### **1.2.1.1.Temel Ekonomik Amaçlar**

Firmalar pazar paylarını arttırmak, mevcut konumlarını güçlendirmek ve daha iyi rekabet edebilmek için mücadele ederler. Bunu sağlamak için ise, belli stratejiler geliştirir ve ekonomik olarak başarılı olmayı hedeflerler. Ekonomik anlamda başarılı olmak, bir firmanın finansal olarak kar elde etmesi ve pazardaki büyüme kapasitesi ile

sağlanabilir. Bu performansın sürdürülmesi ise firmalar açısından stratejik öneme sahiptir.

**-Karlılık:** Bir firmanın ayakta kalabilmesi için en önemli etkenlerden biridir. Bir işletmenin karlılığını ölçerken, o işletmenin sermaye ve cirosu gibi finansal göstergeleri dikkate alınır. Karlılık performansını ölçmek için birçok yöntem kullanılabilir. En çok kullanılan yöntemler arasında kar payı ödeme oranı, ortalama hisse senedi getirisi, satış karlılığı, aktif karlılığı ve sermaye karlılığı bulunmaktadır (Gup, 1980: 72-75).

**-Büyüme:** Bir firmanın üretim ve satışlarının artması, üretim faktörlerini daha yoğun bir şekilde kullanmasını ve daha geniş bir müşteri kitlesine ürün sunmasını beraberinde getirir. Buna ek olarak, firma kendi içinde üretim ve işleyişinde performansını arttırmayı da hedefler (Eren, 2000: 78). Dolayısıyla, büyümeyi sağlamak için satışların artması ve bunun için de işletmenin üretim kapasitesini arttırması beklenmektedir. Satışların artması üretim hacminin dışında pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinin geliştirilmesi ile de ilişkili bir süreç olarak düşünülebilir. Bir işletmenin büyümesini ölçmede genellikle üretim ve satış kapasitesinin parasal değeri, üretim faktörlerinin kapasitesi gibi sayısal göstergeler dikkate alınmaktadır.

### **1.2.1.2.Stratejik Hedefler**

#### **1.2.1.2.1.Büyüme stratejileri**

Bir işletme büyümek için birçok yönteme başvurabilir. Esasen, bir firma üretim ve satışlarını arttırmak için içinde bulunduğu pazardaki faaliyetlerini arttırabileceği gibi yeni pazarlara açılarak da büyümeyi tercih edebilir. Aynı pazarda kalarak büyümeyi seçen firmalar “pazara nüfuz etme” denilen stratejiyi uygular (Goodstein et al., 1993: 29). Bu stratejiyi seçen firmalar, satışlarını arttırmak için maliyetlerini azaltmaya, teknolojik yenilikler yaparak ürün kapasitesini geliştirmeye ve pazarlama faaliyetleri ile pazarda ürünü daha iyi tanıtmaya çalışırlar (Eren, 2000: 282).

Bazı işletmeler ise mevcut Pazar dışındaki pazarlarda büyümeye çalışan firmaların uyguladığı strateji Pazar geliştirme stratejisi olarak adlandırılır (Goodstein et al., 1993, p.29). Bu stratejiyi tercih eden firmalar ellerindeki ürünü değiştirmeden faaliyet



gösterdikleri ülkedeki farklı bölgelerde ya da farklı ülkelerin iç pazarlarında ürünlerini satmaya çalışırlar. Yeni pazarlara açılarak büyümeyi tercih eden firmalar dışında mevcut ürün yelpazesini geliştirerek büyümeyi seçen firmalar da bulunmaktadır.(Goodstein et al., 1993:29). Böylece mevcut müşterilerine yeni ürünler sunarak bir işletme satışlarını arttırmayı amaçlamaktadır.

### 1.2.1.3. Stratejik İş Birimi Stratejileri

Stratejik iş birimi kendine özgü bir yönetime sahip olan işletmelerdir. Stratejik iş birimi bazı firmalarda yatırım en önemli kısmını temsil ederken yatırımını çeşitlendirmiş firmalarda birden çok iş birimi bulunabilir. Stratejik iş birimini (SİB) iyi anlamak için ayırt edici özelliklerini anlamak gerekir. Esasen her SİB'nin kendine özgü personeli, yöneticileri, sermayesi, satış ürünleri, rakipleri ve pazarlama ve üretim politikaları bulunmaktadır. (Eren, 2000: 208-209)

Porter stratejik iş birimlerinin buldukları Pazar içerisinde izleyebilecekleri stratejileri analiz etmiş ve belli stratejiler ortaya koymuştur. Bu analize göre, Porter maliyet ve farklılaştırma stratejilerini firmaların rekabet için uygulayabileceği stratejiler olarak nitelendirmektedir. Hedeflenen müşteri kitlesinin geniş ya da dar olmasına göre üç farklı strateji geliştirilebilir: maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma. Rekabet avantajı elde etmek isteyen firmalar, hangi büyüklükte bir müşteri kitlesine nasıl bir strateji izleyeceğini belirlemelidir (Porter, 1985: 12-13).

**Tablo 1.3. Üç Jenerik Rekabet Stratejisi**

		REKABET AVANTAJI	
		Düşük Maliyet	Farklılaştırma
REKABETİN KAPSAMI	Geniş Hedef	<b>1. Maliyet Liderliği</b>	<b>2. Farklılaştırma</b>
	Dar Hedef	<b>3A. Maliyette Odaklanma</b>	<b>3B. Farklılaştırmada Odaklanma</b>

**Kaynak:** Porter, 1985: 12.

#### **1.2.1.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi**

Maliyet liderliđi stratejisi, maliyeti en dűşűk seviyeye tařımayı amaçlar. Ölçek ekonomisi, teknolojik avantaj ve ham maddeyi ucuza mal etmek maliyetleri dűřűrmek için izlenebilecek stratejilerdir. Maliyet lideri olan firma, yűksek karlar elde eder ve fiyatları belirleme avantajına sahip olur. Bu stratejiyi izleyen firmalar genellikle tek bir űrűne odaklanarak onun maliyetlerini dűřűrmeye çalıřırlar. Maliyet liderliđi stratejisini uygulayan firmalar arasında yođun bir rekabet vardır (Porter, 1985: 12-13).

#### **1.2.1.3.2. Farklılaştırma Stratejisi**

Farklılařtırma stratejisi yoluyla bir firma műřterilerin ilgi duyduđu alanlarda sektörde kendine farklı ve sıra dıřı bir konum oluřturmayı amaçlar. Her sektrűn farklılařtırma özellikleri birbirinden farklıdır. Bazı sektörlerde űrűnle ilgili bir farklılařtırma stratejisi izlenirken bazılarında ise, műřteriye sunulan diđer hizmetlerde farklılařtırmaya gidilebilir. Műřterilerin farklı beklentilerine cevap verebilen firmalar bu űekilde daha yűksek bir fiyat talep ederler. Műřterilerin satıř sonrası ihtiyaçlarına etkin zűmler űretmek, űrűn kalitesini iyileřtirmek, yenilemek ve marka imajını geliřtirmek firmaların farklılařtırma stratejisi için bařvurduđu yöntemlerdir (Eren, 2000: 300-301)

#### **1.2.1.3.3. Odaklanma Stratejisi**

Odaklanma stratejisini seçen firmalar pazarın tamamına deđil belli bir blűműnde rekabet űstűnlűđu elde etmeye çalıřırlar. Bu űekilde belli bir műřteri kitlesinin ihtiyaçlarına yönelik olarak hareket eden firmalar maliyette ya da farklılařmada odaklanarak avantajlı bir konum elde ederler. Esasen pazarın tamamına yönelik strateji geliřtiren firmaların fiyat ve farklılık olarak yeterince hitap edemediđi bir kısım bulunabilir. Farklılařmada odaklanma stratejisi sayesinde belli bir műřteri grubuna özel zűmler ve űrűnler űretmek műmkűn olabilir. Maliyette odaklanma stratejisi ise, maliyet lideri olan firmanın pazarın bir kısmına hitap ederken daha yűksek bir maliyete katlanması durumunda faydalı olabilecek bir stratejidir.

#### 1.2.1.4. Yatırımları Çeşitlendirme Stratejileri

Yatırımları çeşitlendirme stratejileri şirketin yeni ürün ve pazarlara yatırım yapması suretiyle yeni stratejik birimler ve iş alanları oluşturarak riskleri dağıtmasını ve talebin yetersiz olduğu pazarları yenilemesini ve geliştirmesini sağlayan stratejik yatırım alternatifleridir. Yatırımlarını çeşitlendiren şirketler farklı iş alanlarında faaliyet gösterdikleri için bu alanlarda çalışan farklı stratejik iş birimleri yer almaktadır.

Stratejik olarak çeşitlendirme terimi, mevcut ürün hattıyla ilgili olan ya da olmayan da yeni ürünler geliştirerek yeni faaliyet alanları oluşturulmasını ifade etmektedir. Çeşitlendirme stratejisinin tercih edilmesinin nedenleri arasında şirketin karlılığını daha istikrarlı bir hale getirmek, yeni ürünlerin sağladığı dinamizm ile sermayenin verimliliğini arttırmak ve daha hızlı bir şirket büyümesini sağlamak yatmaktadır (Oster, 1994: 183).

Chandler'in (1962) ürün çeşitlendirme stratejisi olarak nitelediği bu stratejik tercih, belli bir ürünün satışlarının düşmesi durumunda ya da pazarın olgunlaşması durumunda şirketin sahip olduğu insan kaynaklarını ve finansal kaynaklarını yeni ürün oluşturmak için seferber etmesi demektir. Böylelikle, eski iş birimleri de varlığını sürdürdüğü için farklı ürünlerle ilgili faaliyetlerin yürütüldüğü birçok iş birimi şirkette birbirinden bağımsız olarak varlığını sürdürmektedir (Goodstein ve diğ., 1993).

Richard P. Rumelt'in geliştirdiği birbirinden farklı dört çeşitlendirme stratejisinden söz etmek mümkündür. Birinci strateji, portföyde bulunan tek bir işletmenin şirketin toplam satışlarının %95'inden fazlasının bu işletme tarafından yapıldığı "tek iş" stratejisidir. İkinci strateji ise, şirkette değişik iş yatırımları bulunmakla birlikte, bu yatırımlardan biri şirketin toplam satışlarının %70 ila %94'ünü temsil eden "hakim iş" stratejisidir. Üçüncü strateji ise, hiçbir iş yatırımının şirketin toplam satışlarının %70'ine ulaşmadığı ve yatırım alanları arasında benzerliklerin bulunduğu "ilgili çeşitlendirme" stratejisidir. Dördüncü strateji ise, şirketin orijinal yetenek alanının dışında olan bir yatırımın şirketin toplam satışların %30'undan fazlasını oluşturduğu "ilgisiz çeşitlendirme" stratejisidir (Montgomery, 1982:301).

Tek iş ve hakim iş stratejisinin bulunduğu şirketlerde üst yönetimin hakimiyeti güçlü iken, ilgi çeşitlendirme stratejisinin uygulandığı şirketlerde birimler arasındaki bağımsızlık daha çok ön plana çıkmaktadır. İlgisiz çeşitlendirme stratejisini benimseyen şirketteki birimler arasındaki etkileşim sadece finansal boyutla sınırlı olduğundan oldukça zayıf kalmaktadır (Michel ve Hambrick, 1992:14)

Yenilikçilik stratejisi de çeşitlendirme stratejileri arasında değerlendirilmektedir. Esasen, şirketin ürün ve hizmetlerini çeşitlendirmek amacıyla üretim süreçleri ve dağıtım hizmetlerinde yeni teknikler uygulaması bu strateji kapsamında bulunmaktadır. Yenilikçilik stratejisinde piyasaya yeni bir ürün sürülerek mevcut ürünlerden daha kaliteli, daha işlevsel ve maliyetinin düşük olması amaçlanabilir (Eren, 2000: 258-259).

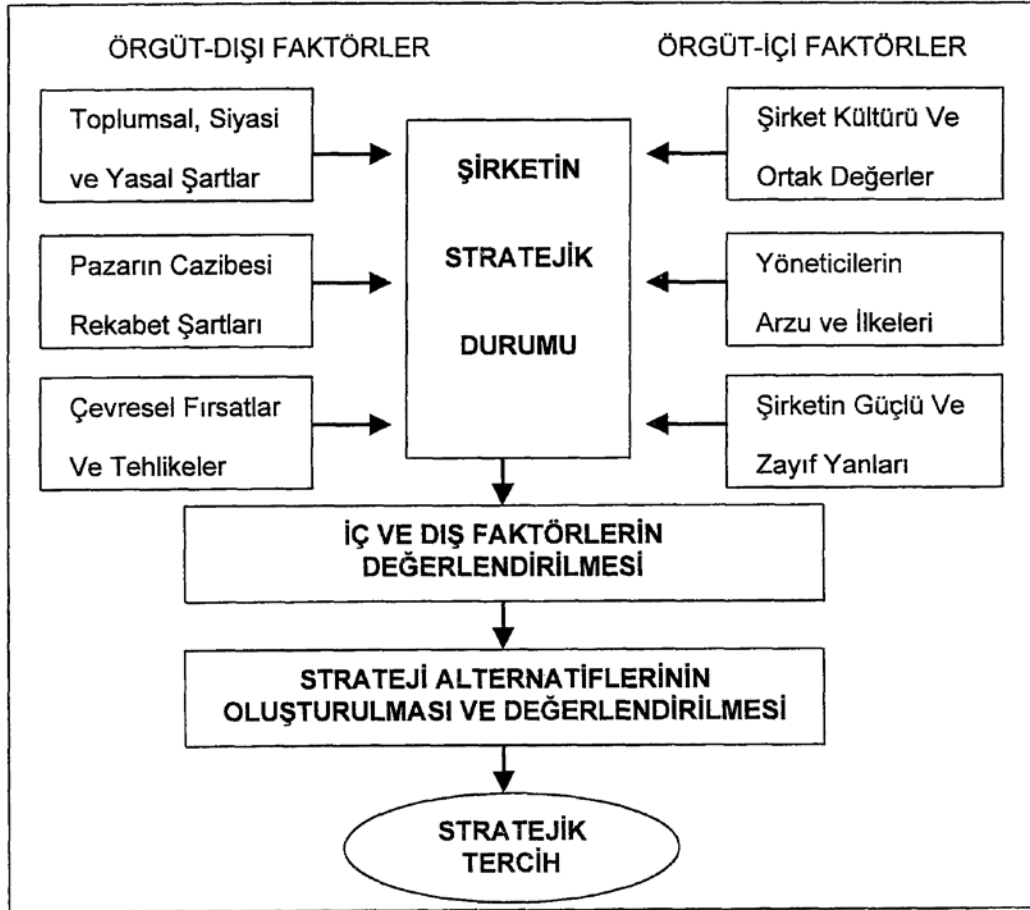
### **1.2.2. Demografik Özelliklerin Stratejik Tercihler Üzerindeki Etkileri**

Firmalar örgütsel hedeflerine ulaşmak için belli stratejiler belirlemektedir. Rekabet ortamı, istikrar, sektörel konum gibi birçok konu strateji belirlemede büyük önem taşımaktadır. Mintzberg'e göre, yöneticiler strateji belirlerken, pazarın şartlarını dikkate alır, yeni fırsatlar yaratır ve farklı olanakları değerlendirir. Böylece birçok strateji içinden bir strateji belirlerler (Mintzberg, 1987: 32)

Strateji belirlerken çevresel faktörler de önemlidir. Şirketin stratejik durumunu siyasi, hukuki ve toplumsal şartlar, pazarın rekabet koşulları, çevresel fırsatlar ve tehlikeler, şirket kültürü ve ortak değerler, yöneticilerin arzu ve ilkeleri, şirketin zayıf ve güçlü yanları, üst düzey yöneticilerin özellikleri gibi birçok faktör belirlemektedir. Esasen, bu faktörler her şirkette farklılık gösterebilir ve önemi duruma göre değişir (Thompson ve Strickland, 1995: 45).

Şirketin içinde bulunduğu toplum yapısı, siyasi ve hukuki koşullar firmaların stratejik tercihlerinin şekillenmesinde önemli oranda rol oynamaktadır. Esasen rekabet koşulları, sektörün karlı olup olmadığı ve rakiplerin stratejik tercihleri de firmaların stratejik tercihlerini etkileyebilmektedir. Bunlara ek olarak, şirkette yerleşmiş olan belli rutinler ve ortak değerler, şirketin güçlü ve zayıf boyutlarının yanında yöneticilerin arzu ve ilkeleri de firmaların stratejik tercihlerini etkileyen örgüt içi faktörler arasında

gösterilmektedir. Risk almaya açık olan yöneticiler yenilikçilik stratejisini seçerken, risk almak istemeyen yöneticiler mevcut durumu koruma stratejilerini tercih ederler (Thompson ve Strickland, 1995 : 45-50).



Şekil 1.4. Şirket Stratejisini Oluşturan Faktörler

**Kaynak:** Thompson ve Strickland (1995: 45).

Stratejik tercihler üzerinde yönetici özelliklerinin etkilerini inceleyen Hambrick ve Mason (1984) örgütlerin stratejilerinin yöneticilerin zihinsel faaliyetleri ve demografik özelliklerinin bir yansıması olduğunu savunmaktadır. Yöneticiler stratejik konuları algımlarken sınırlı bir rasyonelliğe sahiptir. Yöneticilerin görüş alanları tüm bilgilerden haberdar olacak kadar geniş olamaz ve çevresel ve örgütsel uyarıların bir kısmını algılayabilmektedirler. Esasen, yöneticilerin görüş alanındaki her şeyi algılayabilecek zihinsel alt yapısı ya da dikkati bulunmamaktadır.

Dolayısıyla görüş alanındaki bilgileri seçici olarak algırlarlar. Bu algıladıkları bilgilerin de bir kısmını yorumlarlar. En sonunda ise, görülen, algılanan ve yorumlanan bu bilgiler yöneticilerin zihinsel yargılarının süzgecinden de geçirilerek stratejik tercihlerin oluşmasını sağlamaktadır (Hambrick ve Mason, 1984:185). Sonuçta, yöneticilerin stratejik eğilimleri, yaş, görev süresi, iş geçmişi ve eğitim gibi demografik özellikleri ve değerler, kişilik özellikleri gibi bilişsel özelliklerinin bir yansımasıdır.

### **1.2.2.1. Yaş ve Stratejik Tercihler İlişkisi**

Yöneticilerin yaşlı ya da genç olmasının alacağı stratejik kararlar üzerinde etkili olup olmadığı üst yönetim ekipleri üzerine çalışan araştırmacıların önem verdiği konular arasında yer almaktadır. Bu bağlamda Child (1974) yaşlı yöneticilerin risk alma konusunda genç yöneticilere göre daha temkinli yaklaştığına dikkat çekmektedir. Yine aynı şekilde, Hambrick ve Mason (1984) ise, genç yöneticilerin daha yenilikçi bir yaklaşım sergilediklerini ve büyüme stratejilerine yöneldiklerini gözlemlemektedir. Wiersema ve Bantel (1992) stratejik değişim kararlarının alınmasında genç yöneticilerin değişime daha açık olduğunu ortaya koymaktadır.

Tyler ve Steensma (1998) şirketler arası teknolojik işbirliği kararlarında genç yöneticilerin daha etkin rol oynadıklarını ifade etmektedir. Hambrick ve Mason'a göre, yaşlı yöneticilerin mevcut durumu koruma eğiliminde olmalarının belli sebepleri bulunmaktadır. Esasen, yaşlı yöneticiler yeni fikirleri algılamakta ve yeni davranışları edinmekte genç yöneticilere göre zihinsel ve fiziksel olarak daha çok zorluk yaşamaktadır. İkinci olarak, yaş ilerledikçe, yöneticiler mevcut durumu değiştirme konusunda daha isteksiz olmaktadır. Üçüncü olarak ise, yaşlı yöneticiler finansal ve kurumsal açıdan onların güvenliğini sarsabilecek bir risk almak yerine durumlarını korumayı tercih ederler.

Buradan hareketle yaş ile stratejik tercihler arasındaki ilişkiyi şu şekilde hipotezleştirebiliriz:

**H1:** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin yaş ilerledikçe risk almaktan kaçınan stratejik tercihlere yönelme eğilimi vardır.

### 1.2.2.2.Görev Süresi ve Stratejik Tercihler İlişkisi

Yöneticilerin iş hayatındaki görev süresi stratejik tercihleri etkileyen diğer bir demografik özelliktir. Görev süresi yöneticinin meslek hayatı boyunca geçen süreyi ve çalışmakta olduğu sektördeki, örgütteki ve üst düzey yönetici konumundaki kıdemini de ifade etmektedir.Stratejik kararları en çok etkileyen örgüt içinde geçirilmiş olan görev süresidir. Örgütsel kıdem arttıkça yöneticilerin mevcut durumu koruma eğilimi de stratejik tercih olarak ön plana çıkmaktadır.

Bantel ve Jackson (1989), Finkelstein ve Hambrick (1990) örgütsel kıdem arttıkça, yöneticilerin yeniliğe ve değişime daha çekinceli baktıklarını ortaya koymaktadır. Miller (1991) yöneticilerin görev süresi uzadıkça daha az bilgi kaynağı kullandıklarını ifade etmektedir. Hambrick ve Fukutomi (1991) ise üst düzey yöneticilerin görev sürelerine göre kullandıkları bilgi kaynakları hakkında sahip oldukları bilgiyi derecelendirmektedir. Buna göre, yöneticiler, görev süreleri arttıkça daha az bilgi kaynağından yararlanmakta ve örgütte daha güçlü ve etkin bir konuma sahip olmaktadır.

**Tablo 1.4. Kıdemın Beş Dönemi**

DÖNEMLER	1	2	3	4	5
ÖZELLİKLER	VEKALET	DENEME	YÖNELİM	DEĞİŞTİRME	YORULMA
BAĞLILIK	Kısmen güçlü	Ne güçlü Ne zayıf	Kısmen güçlü	Güçlü	Çok Güçlü
GÖREV BİLGİSİ	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
BİLGİ KAYNAKLARI	Kaynak çok filtrasyon yok	Kaynak çok filtrasyon az	Kaynak az filtrasyon az	Kaynak az filtrasyon çok	Kaynak çok az filtrasyon çok
GÖREVE İLGİ	Yüksek	Yüksek	Kısmen Yüksek	Kısmen Yüksek	Kısmen Düşük
ERK (GÜÇ)	Az	Kısmen	Kısmen	Çok	Daha Çok

**Kaynak:** Hambrick ve Fukutomi, (1991: 729).

Benzer bir şekilde, Finkelstein ve Hambrick yöneticilerin görev süresi uzadıkça geleneksel bilgi kaynakları geliştirdiklerini ve geçmiş deneyimlerinin daha önemli hale

geldiğini belirtmektedir. Bunun sonucu olarak ise, uzun süredir görevde bulunan yöneticiler, yeni uyarıcılara ve örgütsel değişime karşı daha fazla direnç gösterme eğiliminde olmaktadır (Finkelstein ve Hambrick, 1990). Gupta (1984) ise, görev süresi uzadıkça yöneticilerin yatırımları çeşitlendirme stratejilerinden kaçındığını ve çeşitlendirme yapmaları gerektiğinde ise, ilgili çeşitlendirmeyi tercih ettiklerine değinmektedir. Buna ek olarak, görev süresinin uzamasıyla birlikte, yöneticiler örgütün kültürüne, prosedürlerine ve personeline de bağlılık kazanmaktadır. Zaman geçtikçe, bir yönetici, örgütün kullandığı teknolojiler, pazarlar ve ürünleri daha iyi tanımaya başlamaktadır. Buradan hareketle, görev süresi ve stratejik tercihler arasındaki ilişkiyi şu şekilde hipotezleştirebiliriz:

**H2:** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin görev süresi ilerledikçe risk almaktan kaçınan stratejik tercihlere yönelme eğilimi vardır.

### **1.2.2.3. İş Geçmişi Heterojenliği ve Stratejik Tercihler İlişkisi**

Bir üst düzey yöneticinin iş geçmişi, bulunduğu üst mevkiye gelmeden evvel edindiği deneyimin bütünü yöneticilerin stratejik kararlar alırken önemli bir demografik özelliği oluşturmaktadır. Schwenk (1988) ve Melone (1994) yöneticilerin tecrübelerinin çevrelerindeki olayları algılamak ve tercihler yaparken nasıl etkileri bulunduğunu incelemektedir. Buna göre, stratejik karar alma sürecinde yöneticilerin kişisel deneyimleri, yeni bir stratejik durumla karşılaştıklarında sorunu nasıl tanımlayacakları konusunda belirleyici rol oynamaktadır. Schwenk farklı iş geçmişine sahip olan yöneticilerin yeni stratejik durumları değerlendirirken olayların farklı boyutlarına odaklandıklarına dikkat çekmektedir (Schwenk, 1988: 51). Melone (1994) ise, yöneticilerin örgütte sahip olduğu görevin ve edindiği deneyimlerin stratejik alternatifleri değerlendirirken elindeki verileri algılaması ve yorumlamasını seçici bir şekilde yaptıklarını ifade etmektedir. Esasen yöneticiler deneyimlerine göre olayların belli boyutlarına daha çok önem vermekte, diğerlerini ise önemsememektedir (Melone, 1994: 449).



Yöneticiler iş geçmişlerinde edindikleri tecrübeyi, üst yönetim ekibinde görevlendirilmeden evvel çalıştıkları departmanlarda ve en uzun süre çalıştıkları departmanda edinmiştir. Dolayısıyla iş geçmişi ile ilgili tecrübe, örgütün hangi departmanında çalışıldığına göre farklılık gösterebilmektedir. Eğer bir yönetici, örgütün iç işleyişi ile ilgili departmanlarda çalıştıysa farklı, dış çevre ile ilgili departmanlarda görev aldıysa farklı türden deneyimler edinmektedir. Muhasebe, üretim, planlama gibi departmanlar örgütün iç işleyişini ilgilendirirken; finansman, pazarlama ve satış dış çevreyi ilgilendiren departmanları oluşturmaktadır.

Hambrick ve Mason ise, muhasebe ve üretim gibi bölümlerin şirket stratejilerinin verimli bir şekilde işlenmesini amaçlayan “süreç ile ilgili faaliyetler” olarak değerlendirmektedir. Satış, pazarlama gibi departmanlar ise, “çıkıntılarla ilgili faaliyetleri” düzenleyen ve büyüme ve karlılığı sağlamak için yeni fırsatlar arayışında bulunan ve şirketin dışa dönük işleyişini ilgilendiren departmanlar olarak görünmektedir. Bu işlevsel bölümlere ek olarak ise, hukuk ve finansman gibi çevresel bölümler bulunmaktadır ve bu bölümler çok daha dışa dönük oldukları için şirketin temel işleyişinden kopuk bir deneyim sunmaktadır. Stratejik tercihlerde bulunmak gerektiğinde ise, şirketin içe dönük işleyişiyle ilgili departmanlarda deneyim sahibi olan yöneticiler, teçhizat ve fabrika yenilemeyi tercih ederken, dışa dönük departmanlarda deneyim sahibi olan yöneticiler ilgili çeşitlendirme ve çevresel tecrübeye sahip olan yöneticiler ise ilgisiz çeşitlendirmeye yönelmektedir (Hambrick ve Mason, 1984: 199).

Bunlara paralel olarak Gupta (1984) yöneticilerin geçmiş iş tecrübelerinin gelecekte alacakları stratejik kararlar üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir. Esasen her üst düzey yönetici bulunduğu konuma gelmeden evvel belli bir işlevsel tecrübe elde etmiştir. Buna göre, Ar-ge tecrübesi ve ürün farklılaştırma stratejisi, finans tecrübesi ilgisiz çeşitlendirme stratejisi ve imalat tecrübesi ise ilgili çeşitlendirme stratejisinin başarısı ile ilişkili olduğu gözlemlenmektedir (Gupta, 1984: 404-405). Benzer bir şekilde, Govindarajan ise, imalat bölümünde tecrübe kazanmış olan yöneticilerin düşük maliyet stratejisini tercih ederlerken, Ar-ge bölümünde deneyim kazanmış olanların ise ürün farklılaştırma stratejisini tercih ettiklerini ortaya koymaktadır (Govindarajan, 1989: 252). Yapılan diğer çalışmalar bu bulgulara paralel olarak, şirketin dışa dönük

bölümlerinde deneyim kazanan yöneticilerin ürün farklılaştırma ve yenilikçilik gibi stratejileri benimsediklerini belirtmektedir (Thomas, Litschert ve Ramaswamy, 1991). Buradan hareketle, iş geçmişi ve stratejik tercihler arasındaki ilişkiyi şu şekilde hipotezleştirebiliriz:

**H3:** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin iş geçmişinin heterojen olması risk almaya açık stratejik tercihlere yönelme eğilimi oluşturmaktadır.

#### **1.2.2.4. Eğitim Heterojenliği ve Stratejik Tercihler İlişkisi**

Üst yönetim ekiplerindeki yöneticilerin eğitim durumu, aldıkları stratejik kararları etkileyen diğer bir faktör olarak görülmektedir. Bu anlamda Hambrick ve Mason (1984) yöneticilerin eğitim süresi ve firmanın stratejik yönelimleri arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu gözlemlemektedir. Esasen yöneticilerin eğitim süresinin firmanın yenilikçilik yapmasını olumlu etkilediği ifade edilmektedir. Hitt ve Barr (1989) ise, farklı eğitim düzeylerine sahip yöneticilerin farklı stratejik kararlar aldıklarını vurgulamaktadır. Hitt ve Tyler (1991) ise, düşük eğitim seviyesine sahip olan yöneticilerin uzmanlaşmış bir eğitim almadıkları için daha genel stratejik tercihlerde bulunacağını ve firma performansının da istikrarsız olacağını iddia etmektedir. Fakat yaptıkları araştırma sonuçları bu iddialarını teyit etmemiştir.

Eğitim seviyesi ve stratejik tercihler arasındaki ilişkiyi inceleyen Bantel ve Jackson (1989) bankacılık sektöründe ve Wiersema ve Bantel (1992) ise yatırımlarını çeşitlendirmiş şirketlerde yaptıkları araştırmada eğitim seviyesi arttıkça firmanın yenilikçilik yapma oranının da arttığını ortaya koymaktadır. Yine aynı şekilde Wally ve Baum (1994) yöneticilerin aldıkları eğitim düzeyi arttıkça, zihinsel anlamda daha karmaşık faaliyetleri çözme yeteneğinin de geliştiğini ifade etmektedir. Böylelikle, eğitim seviyesi yöneticilerin model geliştirmesine de katkı sağlamaktadır.

Yöneticilerin eğitim düzeyi gibi eğitim aldıkları alan da stratejik tercihlerini etkileyebilmektedir. Esasen, eğitim bir kişinin yeteneklerinin ve hayata bakışının şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır Sanat ya da tarih eğitimi almış birinin mühendislik eğitimi almış birine göre farklı bir zihinsel yapısının bulunması

beklenmektedir (Hambrick ve Mason, 1984: 200). Hitt ve Tyler (1991) ise, stratejik kararlar alırken yöneticilerin eğitim aldıkları alan ile ilgili olan boyutlara odaklandıklarına dikkat çekmektedir. Tyler ve Steensma (1998) ise, yöneticilerin eğitimini aldıkları alanla ilgili konularda karar alırken çok daha istekli bir tutum sergilediklerini belirtmektedir. Bunun temel nedeni ise, kişilerin eğitim gördüğü alanla ilgili özel bilgileri nasıl elde edeceklerini ve yorumlayacaklarını daha iyi bilmeleridir. Bu doğrultuda, işletme eğitimi alan yöneticiler riskten kaçınan ve kısa vadede kar elde etmeye odaklı bir yaklaşım izlerken, mühendislik eğitimi almış olan yöneticilerin risk almaya açık ve yeni fırsatları keşfetmeye istekli olduğu görülmektedir (Tyler ve Steensma, 1998: 943-945).

Buradan hareketle eğitim heterojenliği ve stratejik tercihler arasındaki ilişkiyi şu şekilde hipotezleştirebiliriz:

**H4:** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin eğitimlerinin heterojen olması risk almaya açık stratejik tercihlere yönelme eğilimi oluşturmaktadır.

### **1.2.3. Bilişsel Özellikler ve Stratejik Tercihler İlişkisi**

Bilişsel özellikler, bir firma içindeki üst düzey yöneticilerin bağlı olduğu inanç ve tercihler olarak tanımlanmaktadır (Miller ve diğ., 1998). Esasen, bilişsel çeşitlilik, neden-sonuç ilişkileriyle ilgili inanışların ve örgütün farklı hedefleriyle ilgili tercihlerin farklı olmasını ifade etmektedir (Miller, 1990). Literatürde bilişsel çeşitliliğin stratejik tercihleri olumlu etkilediğini düşündüren belli argümanlar bulunmaktadır. Esasen, bilişsel çeşitlilik üst düzey yöneticilerin bir olayda farklı bakış açıları, farklı davranış şekillerinden haberdar olmasını ve muhtemel fırsatları, tehlikeleri değerlendirmelerini sağlamaktadır (Bantel ve Jackson, 1989; Lant ve diğ., 1992; Wiersema ve Bantel, 1992). Olayların farklı boyutlarından ve farklı alternatiflerden haberdar olan üst düzey yöneticiler, daha derin analizler yapma imkanı bulabilecektir. Bilişsel çeşitlilik olmadığında ise, ekip içindeki tartışma ortamının daha zayıf olacağı ve farklı alternatiflerin dikkate alınmasının daha zor olacağı düşünülebilir.

Lant ve diğ., (1992), farklı stratejik seçeneklerin ve yeni fikirlerin öğrenildiği ortamların ekip içindeki farklı bakış açıları ve zengin tartışmalar yoluyla oluştuğuna dikkat çekmektedir. Buna ek olarak, Hambrick ve Mason (1984) psikolojik ve bilişsel özelliklerin grup süreçlerinde ve alınan stratejik kararlarda etkili olduğunu savunmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin zihinsel modelleri, aldıkları kararları etkilemektedir (Day ve Lord, 1992). Zihinsel modeller bilgi yapılarına benzemektedir (Walsh, 1995). Daha önce yapılmış olan araştırmalar, zihinsel modellerin stratejileri ve stratejik faaliyetleri etkilediğini göstermektedir (Day ve Lord, 1992; Thomas, Clark ve Giogia, 1993). Buna ek olarak, zihinsel modeller yöneticilerin stratejik konuları getirdiği yorumları ve değerlendirmeleri etkilemektedir (Dutton ve Dukerich, 1991).

Bilişsel çeşitlilik örgüt içinde karar alırken öğrenmeyi de etkilemektedir. Esasen, örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme gibi, olaylar ve durumlar karşısında yeni ve çeşitli yorumlamaların gelişmesiyle gerçekleşmektedir (Fiol, 1994). Bu bağlamda, kolektif öğrenme ise, farklı değerlendirmeler arasından belli düzeyde bir görüş birliği sağlanmasını gerekli kılmaktadır. Örgütsel yetenekler ve bilgiler kişilerin farklı yeteneklerinin etkileşimi ile oluşmaktadır (Nelson ve Winter, 1982). Örgüt içinde öğrenme ise, çeşitli bilgilerin edinilmesi, ortak bir anlayışın geliştirilmesi ve kullanılması yoluyla yayılmaktadır (Fiol, 1994). Dolayısıyla bilişsel çeşitlilik, yöneticilerin arasında farklı bilgilerin edinilmesi ve paylaşılmasını örgüt içinde kolaylaştıracaktır.

England (1967) yöneticilerin kişisel değerlerinin şirket stratejisini ve hedeflerini etkilediği gibi her gün alınan kararları da etkilediğini belirtmektedir. Bununla birlikte, yöneticilerin kişisel değerler sistemi örgütü direkt ve dolaylı olarak etkilemektedir. Yöneticilerin kişisel değerler sistemi arasındaki farklılıklar ise, örgüt içinde yöneticiler arasındaki anlaşmazlıkların nedenini anlamakta yardımcı olmaktadır. Bunun yanı sıra, kişisel değerler sistemi arasındaki benzerlikler ise, kişiler arasındaki uyumda rol oynamaktadır. Esasen kişisel değerler sistemi yöneticilerin algılarını, sorunlar karşısında geliştirdikleri çözümleri, örgütsel hedefleri sahiplenmesini etkilemektedir (England, 1967: 54).

Buradan hareketle bilişsel özellikler ve stratejik tercihler arasındaki ilişkiyi şu şekilde hipotezleştirebiliriz:

**H5:** Üst yönetim ekiplerinin bilişsel anlamda çeşitliliği, risk almaya açık stratejik tercihlere yönelme eğilimi oluşturmaktadır.

### **1.3. Firma Performansı - Üst Düzey Yöneticilerin Demografik ve Bilişsel Özellikleri İlişkisi**

Çalışmanın bu bölümünde, üst kademe teorisinde önemli bir yer tutan firma performansı ile üst düzey yöneticilerin demografik ve bilişsel özellikleri arasındaki ilişki ele alınacaktır. Öncelikle firma performansı kavramı detaylı bir şekilde ele alınarak firma performansının ölçümünde dikkate alınan unsurların açıklanması hedeflenmektedir. Bu açıklamaların ardından demografik özellikler ve bilişsel özellikler ile firma performansı ilişkisi ele alınarak bölüm tamamlanacaktır.

#### **1.3.1. Firma Performansı**

Firmaların amacı uzun vadede şirketlerin karlarını artırarak piyasa değerini büyütmektir. Bu nedenle firmaların performansı konusu büyük önem taşımaktadır. Bir firmanın uzun vadede piyasa değerini artıracak bazı başarı kriterleri; yenilik performansı, kalite performansı, çalışanların kalitesi ve nitelikleri, çalışanların örgüte olan bağlılığı, firmanın ciro ve sektörde sahip olduğu pazar payı v.s. olarak sıralanabilir (Alpkan ve diğ., 2005). Performans kelimesi sözlük anlamı olarak başarıyı ve istenilen sonucun elde edilmesini sağlayan güç ve yetenek olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanıma göre, işletmeyi amaçlarına taşıyan planlanmış bir etkinliğin sonuçlarının nitel ve nicel olarak tanımlanmasına performans denilmektedir (Yıldız, 2010: 180). Bir diğer deyişle, belirli bir zaman dilimi sonucunda işletmenin oluşturduğu çıktılar ya da sonuçlar performans olarak adlandırılmaktadır (Öztek, 2005: 19). Dolayısıyla firma performansı bir çabanın sonucu, işletmenin hazırladığı planların sonuçlarının değerlendirilmesi olarak da ifade edilebilmektedir.

Firmaların çabalarının, hazırladıkları planların sonuçlarının değerlendirilmesi önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla firmanın belirli bir dönem sonunda başarılı olup olmadığının ölçülmesi, karlarının yeterli düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediği, firma ortaklarının başarı düzeyinden memnun olup olmadıkları gibi hususlar firma performansı içerisinde değerlendirilebilir. Firmalar, performanslarını ölçerek, gerçekleştirdikleri faaliyetleri ve amaçlarını ne ölçüde başarıya ulaştırdıklarını

görme imkânını elde etmektedirler (Bakoğlu, 2001: 39). Dolayısıyla firmaların başarıya ne ölçüde ulaştıklarını görmek kendilerini değerlendirme imkânını da sağlamaktadır. Ayrıca firmalar, aldıkları kararların, duygusal veya varsayımlara dayalı olarak değil de, gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak; sorunlu alanları ortaya çıkarmak veya gelişme olabilecek alanları belirlemek gibi nedenlerden dolayı da performans ölçümü yapmaktadırlar (Parker, 2000: 63).

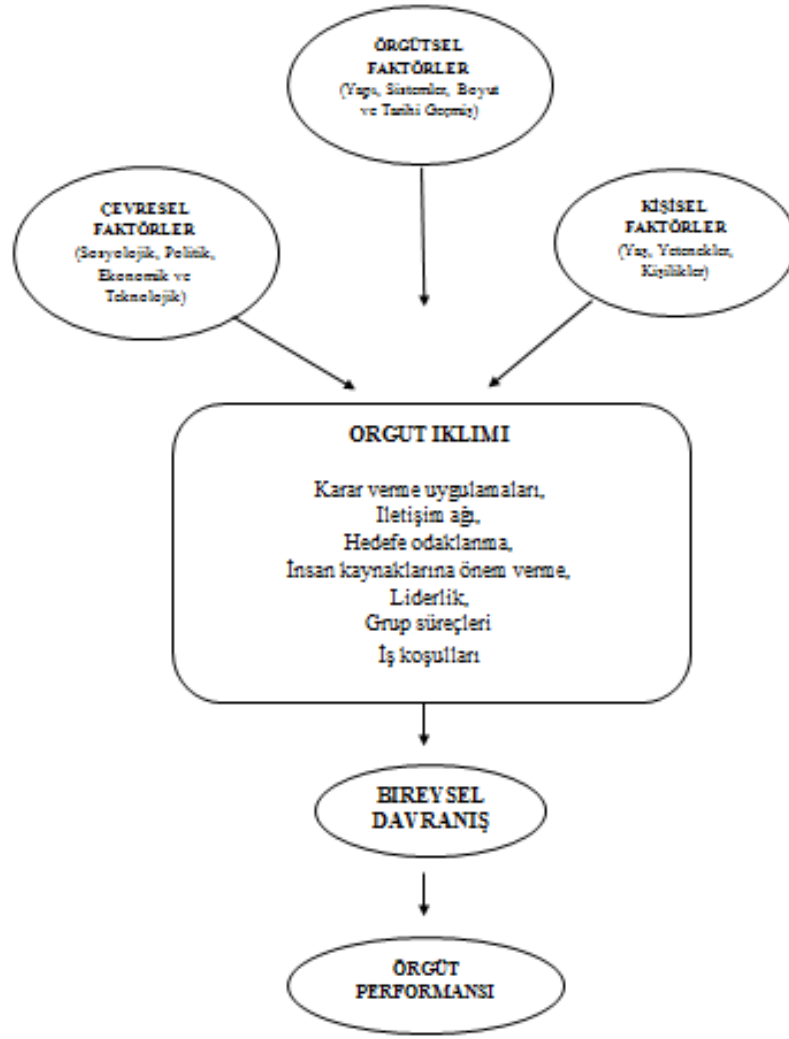
Denison ve Mishra (1996) ile Fisher (1997) firma performansını iki başlıkta; niceliksel ve niteliksel olarak toplamışlardır. Niceliksel ve niteliksel performans göstergelerinin birbirleri ile etkileşim halinde olduklarını ifade eden yazarlar niteliksel performans göstergelerinin nicelikselin oluşumuna yardımcı olduğunu belirtmektedirler. Niteliksel ve niceliksel performans farklı gösterge ve kriterleri bünyelerinde barındırmaktadır. Niteliksel performans göstergeleri firmanın iç çevresinde yer alan kültür, firma ortamı, firmanın sahip olduğu insan kaynakları, çalışanların işten aldıkları tatmin ve organizasyonlarına bağlılık derecesi, adalet algısı (Bulut ve diğ., 2009), yeni ürün geliştirme başarısı, müşteri memnuniyeti ile firmanın müşterilerine verdiği ürün ve hizmetin kalitesi ile yenilik performansını oluştururken (Alpkan ve diğ., 2005); niceliksel performans göstergelerini ise firmanın finansal yönetim başarısını gösteren ciro, toplam aktif karlılığı (ROA), ciro karlılığı (kar/toplam satışlar), öz sermaye / yatırım karlılığı (kar/öz sermaye), satışlardaki büyüme, firmanın pazar payı artışı, yatırımların geri dönüş oranı, karlılık oranları oluşturmaktadır (Alpkan ve diğ., 2005: 176, Bulut ve diğ., 2009). Dolayısıyla firma performansının boyutları müşteriler, kalite, firmanın karlılığı, firmanın sahip olduğu insan kaynakları ve yenilik (Elitaş ve Ağca, 2006: 343) gibi çok yönlüdür.

Firma performansının ölçülmesi en az firma performansı kriterleri konusu kadar önemlidir. Son 30 yıldır müşterilerin firmalar açısından artan öneminin de etkisiyle firma performansının ölçülmesinde sadece finansal ölçütler yetmemektedir. Bunun yanında yukarıda da ifade edilen niteliksel göstergeler de firma performansının ölçülmesinde niceliksel olanların yanında ele alınmaktadır. Finansal göstergeler veya niceliksel göstergeler oldukça eskimiş bulunmakta ve bu göstergeler sınırlı ve dar bir alanı ölçtüğü ve bu nedenle de firma performansını ölçmede yetersiz kaldıkları belirtilmektedir (Reiner, 2004).

Firma performansını niteliksel bir şekilde ölçmede örgütsel faktörlerden yararlanılabilmektedir. Örgütsel faktörleri dikkate alan bir performans değerlendirmesi örgüt iklimi olarak literatürde dikkat çekmektedir. Örgüt iklimi kavramı yapısal özellikleri, motivasyon, grup dinamiklerini, iş zenginleştirmeyi, karar vermeyi, liderlik özelliklerini, hedef belirlemeyi ve planlamayı kapsamaktadır (Hansen ve Wernerfelt, 1989: 401). Örgüt iklimi ilk olarak Litwin ve Stringer (1968) tarafından tanımlanmıştır. Buna göre, iklim kavramı bireysel motivasyon, davranış teorileri ve de örgüt teorileri arasında anlamlı bir köprü inşa etmektedir. Bu bağlamda örgüt iklimi algılanan biçimsel sistemin sübjektif etkileri, yöneticilerin biçimsel olmayan tarzı ve diğer önemli çevresel faktörleri ifade etmektedir. Bu faktörler belli bir organizasyonda çalışan kişilerin değerlerini, kanaatlerini ve davranışlarını kapsamaktadır (Litwin ve Stringer, 1968: 5).

Bir başka deyişle bir organizasyon tarafından bilinçli ya da bilinçsiz olarak yapılan faaliyetlerin ortaya çıktığı iş çevresinde bulunan temel özellikler örgüt iklimini yansıtmaktadır. Nasıl ki her coğrafyanın yaşamı elverişli kılan olumlu ve olumsuz iklimleri varsa, firmaların da iş iklimini olumlu ya da olumsuz etkileyen kolaylıkları, yapıları, sistemleri ve insanları bulunmaktadır (Hansen ve Wernerfelt, 1989: 401). Bireyin davranışını etkileyen bireysel ve örgütsel etkileşimleri yansıtan algısal ve örgütsel değişkenleri temsil etmektedir (Litwin ve Stringer, 1968; Glick, 1985).

Bu alanda yapılan araştırmalar örgüt yapılarında, sistemlerinde ve uygulamalarında yapılan değişikliklerin firma performansını nasıl etkilediğini göstermektedir. Bu çerçevede Lawler ve diğ. (1974) hem örgütsel yapının hem de işbirliği gibi örgütsel süreçlerin örgüt iklimi ile ilişkili olduğunu ve örgüt ikliminin de doğrudan firma performansını etkilediğini ortaya koymaktadır. Örgüt iklimi en temelde karar verme uygulamaları, iletişim ağı, hedefe odaklanma, insan kaynaklarına önem verme, liderlik, grup süreçleri ve iş koşullarının birleşiminden ortaya çıkmaktadır. Böylelikle bu kavram, ekonomik ve finansal firma performansı göstergelerinin yanında örgütsel bir firma performansı yaklaşımı sunması açısından önem taşımaktadır. Örgüt iklimini oluşturan bu unsurlar aşağıdaki modelde görülebilmektedir.



**Şekil 1.5. Örgüt İkliminin Geleneksel Bir Modeli**

**Kaynak:** Hansen ve Wernerfelt (1989: 403)

Firma performansının niceliksel ölçümü söz konusu olduğunda iki farklı yöntem olarak muhasebe temelli ve piyasa temelli ölçme yöntemleri bulunmaktadır. Firma performansının muhasebe temelli ölçümü yapılırken öz sermaye karlılığı ve aktif karlılığı hesaplanmaktadır. Piyasa temelli firma performansı ölçümleri ise, firmanın piyasa değeri ve hisse senedi fiyatını kapsamaktadır. Bu iki yöntemden muhasebe temelli firma performansı ölçümleri literatürde bazı yönlerden dolayı eleştirilmektedir. Esasen, raporlanan kazanımlar ve hisse senedi karlılığı arasında zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Mevcut muhasebe ve raporlama sisteminin ölçüm süreci muhasebe temelli ölçümleri olumsuz etkilemektedir.



Leung (1999) iki farklı performans ölçme yönteminin farkını değerlendirmektedir. Muhasebe temelli ölçümler, firmanın geçmiş performansına odaklanırken, piyasa temelli ölçümler ise, firmanın gelecekte gösterecek performansına odaklanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, büyüyen ve küçülen firmaların piyasa temelli firma performansı ölçümü ve muhasebe temelli ölçümleri birbirinden oldukça farklıdır. Çünkü her firmanın büyüme stratejileri birbirinden farklılık arz etmektedir.

Grossman ve Hoskisson (1998) ise piyasa temelli firma performansı ölçümlerinin daha tarafsız ve rahat bir şekilde ölçüm yapılmasını sağladığını savunmaktadır. Örneğin şirketin borsadaki ödenmemiş tek bir hisse senedi fiyatı piyasa temelli performans göstergesi olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte, piyasa temelli ölçümlerin dezavantajı ise, hissedarların baskısı yüzünden uzun vadeli performansa odaklanmak yerine daha kısa vadeli kazanımlara odaklanmasıdır. Dolayısıyla, tek başına piyasa temelli ölçme yöntemi yeterli bir ölçüm olarak değerlendirilmemektedir.

Muhasebe temelli ölçümlerin avantajı ise, aktif karlılığı ve öz sermaye karlılığı gibi temel finansal göstergelerin kolaylıkla belirlenmesi ve bu iki göstergenin rahatlıkla anlaşılabilmesidir (Grossman ve Hoskisson, 1998). Muhasebe temelli ölçümlerin avantajlarının yanında farklı dezavantajları da bulunmaktadır. (Grossman ve Hoskisson, 1998; Leung, 1999;). Esasen, muhasebe temelli ölçümler üst yönetim ekipleri tarafından birçok farklı şekilde manipüle edilebilmektedir. Aktiflerin değeri yanlış belirlenebilir ya da gelirlerin değeri manipüle edilebilmektedir. Buna ek olarak muhasebe göstergeleri geçmiş performansı gösterdiği için gelecek performans hakkında her zaman isabetli bilgi sağlamayabilir (Grossman ve Hoskisson, 1998; Leung, 1999). Ayrıca, muhasebe verileri, hissedarların beklentileriyle de bağlantılı olarak, üst yönetim ekiplerinin kısa vadeli değerlendirmelere odaklanmalarına neden olabilmektedir. Esasen, uzun vadede firmaya katkı sağlayabilecek harcamalar, kısa vadede kayıp olarak algılanabilmektedir (Grossman ve Hoskisson, 1998).

### **1.3.2. Demografik Özellikler ve Firma Performansı İlişkisi**

Üst kademe teorisinde araştırma konularının başında demografik özellikler ve firma performansı ilişkisi gelmektedir. Üst düzey yöneticilerin literatürde geçen ismiyle üst yönetim ekiplerinin demografik özelliklerinin, görev yaptıkları firma performansını ne yönde etkiledikleri, firmalarının performanslarının artırıp artırmadıkları merak edilen

konular arasında yer almaktadır. Bu sebeple demografik özellikler arasında yer alan yaş, eğitim düzeyi, yöneticilerin iş geçmişi ve yöneticilikte geçirdikleri görev süresinin firma performansı üzerinde etkilerine dair birçok çalışma yer almaktadır (Carpenter, 2002; Pegels ve diğ., 2000; Hambrick ve diğ., 1996; Clifford T. W. ve C.R. Schwenk, 1996; Murray, 1989).

Üst yönetim ekiplerinin demografik özellikleri ile firma performansı arasındaki ilişkiyi ele alan Hambrick ve diğ. (1996), yaptıkları çalışmada 32 Amerikan havayolundaki üst yönetim ekiplerinin iş geçmişi heterojenliği, görev süresi heterojenliği ve eğitim heterojenliği ve firma pazar payı ile kar değişimi arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Benzer şekilde Carpenter (2002), uluslararasılaşma düzeyi arttıkça firma performansı ve üst yönetim ekiplerinin eğitimlerinin heterojenliği arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu gözlemlemiştir. Ayrıca uluslararasılaşma düzeyi zayıf olan firmalarda üst yönetim ekiplerinin iş geçmişi ve görev süresinin heterojenliği ile firma performansı arasında da pozitif bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Bir diğer çalışmada da Glick ve diğ. (1993), karışık çevre ve karar verme kapsamının etkisinin etkileşimi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Murray'ın (1989) 1967 ile 1981 yılları arasında Fortune 500 listesinden 84 yiyecek ve petrol şirketlerini üzerine yaptığı çalışmada ise üst yönetim ekiplerinin homojen olmasının daha verimli bir şekilde etkileşimde olacağı ve bu yüzden de rekabetin yoğun olduğunda bu ekiplerin tercih edilebileceğini beklerken sonuçlar bunun tersini belirtmiştir. Heterojen ekiplerin uyumu kolaylaştırdığı ve bu ekiplerin tercih edilebileceğini ifade etmiştir (Murray, 1989: 125).

Demografik özelliklerden yaş, eğitim, iş geçmişi ve görev süresi ile firma performansı ilişkisinin aşağıda detaylı bir şekilde ele alınması hedeflenmektedir. Öncelikle yaş homojenliği ile firma performansı ilişkisi ile başlanacak, eğitim, iş geçmişi ve görev süresi heterojenliğinin firma performansı ilişkileri ayrı ayrı ele alınacaktır.

### **1.3.2.1.Yaş Homojenliği ve Firma Performansı**

Üst düzey yöneticilerin yaşı, demografik özellikler üzerine yapılan çalışmalarda konu edilmektedir. Bu bağlamda, Pelled (1996) kişisel duygusal çatışmanın kişisel olmayan mesleki farklılıklardan ziyade, kişisel farklılıklara dayandığını savunmaktadır. Büyük

kişisel çatışmalara neden olan demografik özellikler, işle ilgili olmayanlardır. İşle ilgili olmayan demografik özellikler, ekip içerisindeki üyeler tarafından çok kolay algılanır ve sosyal algıda belli bir yere sahiptir (Fiske ve Tylor, 1991).

Pelled (1995) yaş, cinsiyet ve ırkın üst yönetim ekiplerindeki kişisel farklılıklara neden olduğunu savunmaktadır. Sosyal psikoloji alanında çalışan araştırmacılar Shaw (1981), ve Byrne (1971) insanların kendilerine benzeyen kişilere daha yakın olduğunu ve benzemeyen kişilerle daha mesafeli olduğunu göstermektedir. Buna paralel olarak, işle ilgili olmayan demografik özelliklerin heterojen olmasının kişiler arasında anlaşmazlığa ve duygusal çatışmaya yol açabileceği düşünülebilir. Bunun aksine, işle ilgili olmayan demografik özelliklerin homojen olması ise, ekip içindeki uyumu arttırabileceği öngörülebilir.

Esasen, McCain, O'Reilly ve Pfeffer (1983), örgüt içindeki ekipte iletişimi güçleştiren ve güç mücadelelerine neden olan belirgin ayrışmaların ekip uyumuna zarar verebileceğine dikkat çekmektedir. Yine sosyal psikoloji alanında çalışan Gusfield (1957) ve Elder (1975), iş dışında ve işle ilgili olmayan durumlarda da yaş heterojenliğinin duygusal çatışmalara neden olabileceğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla da, duygusal çatışmalar yaşın heterojen olduğu ekiplerde ekipteki uyumu olumsuz etkileyebilmektedir. Daha önce yapılmış olan araştırmalar yaşın kişinin davranışlarını, değerlerini ve iletişim tarzını etkilediğini göstermektedir (Bengston & Lovejoy, 1973; Elder, 1975; Lott & Lott, 1965; Salancik, 1977; Zander, 1979). Bunun yanı sıra, ekip içinde yaşın homojen olması ekibin uyum içerisinde çalışmasına katkı sağlayacaktır.

Buradan hareketle yaş homojenliği ile firma performansı arasındaki ilişkiyi şu şekilde hipotezleştirebiliriz:

**H6:** Üst düzey yöneticilerin yaşlarının homojen olması ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

### **1.3.2.2.Eğitim Heterojenliği ve Firma Performansı**

Üst yönetim ekiplerinin demografik özelliklerinden eğitim tercihi yöneticinin kişiliği, tutumu ve bilişsel tarzı ile ilişkilidir (Finkelstein ve Hambrick, 1996). Dolayısıyla

eğitim tercihi kişinin bilişsel karmaşıklığını artırmakta ve açık fikirli davranışlar sergilemesine öncülük etmektedir.

Eğitim heterojenliği olan st yönetim ekipleri daha temel beceri, bilgi, perspektif ve bilişsel süreçlere sahiptirler (Carpenter ve Fredrickson, 2001; Hambrick ve diğ. 1996; Wiersama ve Bantel, 1992). Buna ek olarak eğitim heterojenliğine sahip olan ekipler değişimi çabuk kavramakta ve yenilikçi zmleri oluşturmada daha yaratıcı özellikler göstermektedirler (Bantel ve Jackson, 1989; Wiersama ve Bantel, 1992).

st yönetim ekipleri üzerine birçok araştırması ve çalışması bulunan Hambrick eğitimin örgütsel değişme ve büyüme üzerine etkilerini incelemiştir. Eğitim heterojenliğinin çeşitli beceriler, bilişsel karmaşıklık, yaratıcılık ve değişimi çabuk kavrama sayesinde firma performansına katkıda bulunacağını savunmaktadır (Hambrick, 2005).

Buradan hareketle eğitim heterojenliği ile firma performansı arasındaki ilişkiyi şu şekilde hipotezleştirebiliriz:

**H7:** st düzey yöneticilerin eğitimlerinin heterojen olması ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

### **1.3.2.3.İş Geçmişi Heterojenliği ve Firma Performansı**

İş geçmişi bir kişinin davranışı ve algısını etkilemektedir. Finkelstein ve Hambrick (1996) bu konu üzerine yaptıkları bir araştırmada iş geçmişinin kişilerin bir başka ifadeyle yöneticilerin davranışlarını ve algısını etkilediklerini ifade etmekte ve kişinin/yöneticinin seçici algısının biçimlenmesine katkı sağladığını düşünmektedirler (Hambrick ve Mason, 1984). Hambrick ve Mason (1984) benzer iş geçmişine sahip st düzey yöneticilerin benzer algılara sahip olacağını ifade etmektedirler. Böylece bu yöneticiler daha az çevresel bilgiler edinebileceklerdir. Bu durum da st düzey yöneticilerin (benzer iş geçmişine sahip) olayları algılaması, firmanın çevresindeki gelişmeleri anlamlandırması da benzer özellikler gösterecektir. Halbuki farklı iş geçmişine sahip st düzey yöneticiler farklı bilişsel modellere, iletişim ağına, tecrübelere ve algılara sahip olacaklardır (Hambrick ve diğ. 1996). Dolayısıyla, iş geçmişi farklı olan üyelerden oluşan st yönetim ekipleri daha yaratıcı ve yenilikçi olması beklenmektedir (Hambrick ve Mason, 1984; Murray, 1989).

Bantel ve Jackson (1989) iş geçmişi heterojenliğinin özellikle de çeşitli beceri, bilgi ve bakış açılarını gerektiren karmaşık sorunların çözülmesinde önem taşıyan bilişsel yeteneğe katkı sağladığını savunmaktadır. Esasen, yapılan araştırmalar, iş geçmişi farklı olan yöneticilerin farklı bilgilere, davranışlara ve algılara sahip olabileceğini göstermektedir (Dearbon ve Simon, 1958; Hambrick ve Mason, 1984; Waller, Huber ve Glick, 1995). Buna paralel olarak, araştırmacılar, heterojen ekiplerin daha yetenekli, bilgili olduğunu ve daha zengin perspektiflere ve kaynaklara sahip olduğunu belirtmektedir (Carpenter ve Fredrickson, 2001; Hambrick ve diğ.,1996; Murray, 1989).

Buradan hareketle iş geçmişi heterojenliği ile firma performansı arasındaki ilişkiyi şu şekilde hipotezleştirebiliriz:

**H8:** Üst düzey yöneticilerin iş geçmişlerinin heterojen olması ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

#### **1.3.2.4. Görev Süresi Heterojenliği ve Firma Performansı**

Üst yönetim ekiplerinde görev süresi heterojenliğinin firma performansını nasıl etkilediği ile ilgili yapılan araştırmalar çelişkili sonuçlar içermektedir. Üst yönetim ekibinin görev süresi heterojenliği konusu, bir ekibin nasıl karşılıklı hareket ettiğini, kararlar aldığını ve bunun örgütsel sonuçları nasıl etkilediğini incelemektedir. Bu alanda yapılan ampirik araştırmalar, görev süresi homojenliğinin iletişimi arttırdığını, hedef belirlemeyi kolaylaştırdığını ve sosyalleşmeyi arttırdığını göstermektedir (Eisenhardt,1989; Smith, ve diğ., 1994; Zenger ve Lawrence, 1989). Bununla birlikte, görev süresinin homojen olması, yöneticilerin dış kaynaklardan yararlanmasını azaltmaktadır (Katz, 1982). Dolayısıyla da, uzun süredir bir arada bulunan ekipler ekip içindeki bilgi kaynaklarından yararlanarak tek tip bir düşünce yapısına bağlı kalma olasılığı da daha fazla olacaktır (Janis, 1972)

Hambrick ve Fukutomi (1991) bir CEO'nun görev süresinin dört mevsimini gösteren bir model sunmaktadır. Buna göre, bir üst düzey yöneticinin görev süresi uzun olduğu takdirde, bu yöneticinin görev bilgisi, etkisi ve yönetim anlayışına bağlılığı da artacaktır. Aynı zamanda, bu yöneticinin bilgi çeşitliliği ve görevine duyduğu ilgi ise azalacaktır. Bu modele bakıldığında, yöneticilerin görev süresinin firma performansını negatif olarak etkilediği düşünülebilir. Bununla birlikte, üst kademe teorisi alanında

yapılan araştırmalarda, üst yönetim ekibinin görev süresi heterojenliğinin firmanın bilgi çeşitliliğini, görev bilgisini, güç dengesini ve göreve duyulan ilgiyi arttırdığı gözlemlenmektedir.

Finkelstein ve Hambrick (1990) görev süresinin üst yönetim ekibinin mevcut durumu koruma, riskten kaçınma, bilgiyi işleme ve dolayısıyla da firma performansı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu araştırmacıların çalışmaları, üst yönetim ekibinin görev süresinin firmanın stratejik sürekliliği ve sektör performansını özellikle inisiyatif kullanma imkanı fazla olan sektörlerde pozitif olarak etkilediğini göstermektedir. Böylelikle, Finkelstein ve Hambrick (1990) üst yönetim ekibinin görev süresinin heterojenliğinin firma performansı üzerinde pozitif etkileri bulunduğunu tespit etmektedir. Üst kademe teorisi alanında çalışan araştırmacılar, görev süresi heterojenliğinin ekip içinde tartışmaları zenginleştiren farklı deneyimleri, perspektifleri, değerleri ve bilişsel çeşitliliği beraberinde getirdiği için firma performansını arttıracığını savunmaktadır (Bantel ve Jackson, 1989). Ayrıca görev süresi heterojen olan ekiplerde daha fazla ve daha çeşitli bilgidен yararlanma imkanı bulunduğu için, daha yaratıcı ve üretici olabilmektedir (Carpenter, 2002; Hambrick ve diğ., 1996; Murray, 1989).

Yine yapılan araştırmalar, görev süresinin yöneticileri belli bilgi kaynakları takip etme, politikalar ve prosedürler oluşturma (Katz, 1982) ve önceki davranışlarını sürdürme eğilimini arttırdığını göstermektedir (Miller, 1993). Hambrick ve Mason (1984) yöneticilerin deneyimlerinin hareketleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır. Esasen, sınırlı deneyimlere sahip olan yöneticilerin daha sınırlı bir bakış açısına sahip olduğu gözlemlenmektedir. Dahası, üst yönetim ekibinin çoğunluğu örgüt içinde uzun yıllar çalıştıysa, sorunları aşmada çok sınırlı bir bilgi temeline sahip olmaktadır.

Görev süresi heterojenliği üzerinde yapılan araştırmalar, bu heterojenliğin, üst yönetim ekibinin firma ve iş çevresi ile ilgili görüşlerinin daha çeşitli olmasını sağladığını göstermektedir. Bu doğrultuda görev süresi heterojenliğinin firma performansını olumlu etkileyen bir gösterge olarak değerlendirilmektedir. Wiersema ve Bantel (1992) bu heterojenliğin daha çeşitli bilgi kaynaklarından ve perspektiflerden yararlanmayı sağladığı için daha yenilikçi ve yaratıcı karar almaya katkı sağladığını savunmaktadır.

Buradan hareketle görev süresi heterojenliği ile firma performansı arasındaki ilişkiyi şu şekilde hipotezleştirebiliriz:

**H9:** Üst düzey yöneticilerin görev sürelerinin heterojen olması ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

### **1.3.3. Bilişsel Çeşitlilik ve Firma Performansı İlişkisi**

Üst kademe teorisinin yaklaşımına göre, alınan stratejik kararların kalitesi, üst yönetim ekibinin kolektif kapasitesinin bir sonucudur. Bu bağlamda, Hambrick ve Mason (1984) üst düzey yöneticilerin bilişsel ve psikolojik özelliklerinin karar almada önemli rol oynadığını savunmaktadır. Üst kademe teorisi üzerine çalışan araştırmacılar iş geçmişi, eğitim ve görev süresinin ötesinde bu değişkenlerle bağlantılı olan psikolojik ve bilişsel özelliklerin incelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, Priem (1994), imalat firmalarının üst düzey yöneticilerinin kanaat ve değerlendirmelerinin firma performansını etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, yüksek performansa ulaşmak için çevresel rekabet koşulları ve iş stratejisi arasında bir uyum yakalamak gerekmektedir. Böylece, bilişsel yapı, strateji belirleme sürecinde devreye girerek, firmanın performansını etkilemektedir.

Bilişsel süreçler, yöneticilerin aldığı kararları etkilemektedir (Carpenter ve diğ., 2004; Peterson, Smith, Martorana, ve Owens, 2003). Karar alırken etkili olan grup süreçleri, eldeki bilgilerin kullanılmasına göre şekillenmektedir. Grup süreçleri yakından incelendiğinde, kişiler arası süreçlerin, üyelerin uyumu, ekibe bağlılığı ve başarısını etkilediği gibi, firma performansı gibi örgütsel sonuçları da etkilediği görülmektedir (McGrath, 1984). Esasen, grup süreçleri sayesinde ekip performansı da artmaktadır (Knight ve diğ., 1999).

Yöneticilerin eldeki bilgileri nasıl kullandığı ya da bilişsel yapıları grup süreçlerini belirlemektedir. Bilgiyi işleme teorisi örgütleri bilgiyi süzgeçten geçirir ve yöneticiler stratejik kararları alırken bu bilgilerden yararlanmaktadır (Daft, Bettenhausen, ve Tyler, 1993). Bilişsel çeşitlilik ise, yöneticilerin karar alma sürecinde önem taşımaktadır. Zira yöneticiler firma hedeflerini kendi bilişsel perspektifleri doğrultusunda değerlendirmektedir (Olson, Parayitam ve Bao, 2007). Esasen, farklı bilişsel tarzlara sahip olan ekip üyeleri, ekibin göreviyle ilgili farklı boyutlara odaklanacak ve bilgileri kendi yorumları doğrultusunda kullanacaktır. Bu açıdan düşünüldüğünde, bilişsel

tarzların çeşitliliği, ekip içindeki üyelerin görevini daha kapsamlı ele almasını ifade etmektedir.

Doğal olarak karar alma sürecinde farklı perspektiflerin, alternatiflerin ortaya çıkmasında rol oynayan bilişsel çeşitlilik, daha iyi kararların alınması açısından önemlidir (Olso ve diğ., 2007:200). Karmaşık durumlarla ilgili bir karar alınması gerektiğinde farklı perspektiflerin önemi daha açık bir şekilde görülmektedir. Bunun sonucu olarak, bilişsel çeşitliliğin, mevcut alternatiflerden daha iyi haberdar olmayı ve yöneticilerin bunları en iyi şekilde analiz etmesini sağlaması öngörülmektedir (Kilduff et diğ., 2000). Stratejik kararların çok boyutlu bir yapısı olduğu düşünüldüğünde, başarılı olabilecek kararlar alabilmek için farklı alternatifleri değerlendirmenin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Bilişsel çeşitliliğin bulunduğu bir ortamda farklı alternatiflerden haberdar olan bir yönetici ekibi, en doğru alternatifi seçebilmek için elindeki tüm imkânları karar alma sürecinde seferber etme eğiliminde olacaktır (Glick, Miller, & Huber, 1993).

Bilişsel çeşitliliğin olduğu ekiplerde, yapılması gereken işle ilgili farklı perspektifler, karşılaşılan bir sorunla ilgili farklı yaklaşımlar bir arada bulunmaktadır. (Williams & O'Reilly, 1998). Ekipteki yöneticiler sorunu farklı boyutlarıyla kapsamlı bir şekilde ele aldığı anda ise, daha çok bilgiye sahip oldukları için doğru kararı verme şansları artmaktadır. Esasen, ekip içerisindeki her bir üye, karşılaşılan sorunun bir boyutuyla ilgili kapsamlı bilgi sahibi olduğu düşünüldüğü takdirde, ekip üyelerinin hepsi bir araya geldiğinde tümüyle sorunu çözebilecek kapasiteye sahip olacaktır (Schilpzand ve Martins, 2010). Bu durumun aksine, bilişsel tarzları homojen bir yapı oluşturan üst yönetim ekiplerinde karşılaşılan sorunlarla ilgili benzer bir bakış açısına sahip olması beklenmektedir. Dolayısıyla da, sorunun tamamı yerine sınırlı bir bölümü analiz edilerek farklı perspektiflerin geliştirilmesi zorlaşacaktır. Sonuç olarak, bilişsel çeşitliliğin bulunduğu ekiplerin daha çeşitli bilgilere sahip olduğu için daha iyi kararlar alması (Hambrick, Cho, & Chen, 1996) ve böylelikle de daha iyi performans elde etmesi mümkün olacaktır.

Buradan hareketle bilişsel özelliklerin çeşitliliği ile firma performansı arasındaki ilişkiyi şu şekilde hipotezleştirebiliriz:



**H10:** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin bilişsel anlamda çeşitliliği ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

## **2. BÖLÜM: OTOMOTİV VE OTOMOTİV YAN SANAYİ SEKTÖRÜ**

Türkiye ekonomisine en büyük katkıyı sunan sektörlerin başında gelen otomotiv ve otomotiv yan sanayi sektörü 2014 yılında toplamda 22,2 milyar \$'lık ihracat katkısı sağlamıştır (TAYSAD, 2014). Bu yönüyle diğer sektörler ile kıyaslandığında ülke ekonomisinin büyümesine yaptığı katkı oldukça önemli görünmektedir. Son yıllarda sürekli büyüme gösteren otomotiv ve otomotiv yan sanayi sektöründe üst düzey yönetici olmak diğer sektörlerle kıyaslandığında daha önemli bir hâl almaktadır. Bu anlamda üst düzey yöneticilerin sektördeki deneyimleri, eğitimleri, iş geçmişleri ve kişilik özellikleri firmaların stratejilerini ve performansını etkileyen boyutlar olarak önem taşımaktadır. Bu çalışmada üst yönetim ekiplerinin sahip olduğu özelliklerin önemini incelemek amacıyla otomotiv yan sanayi sektörünün tercih edilmesinin nedenleri arasında bu tespitler yer almaktadır.

Araştırmanın bulgularına ve değerlendirme kısmına geçmeden önce, araştırmaya sektör olarak seçilen otomotiv yan sanayi sektörü ve bu sektörün dahil olduğu otomotiv sektörü ile ilgili detaylı bilgilerin verilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda öncelikle otomotiv sektörü ve sonrasında da otomotiv yan sanayi sektörünün Türkiye ve dünyadaki üretim yapısı ve nitelikleri, dış ticaret durumları, otomotiv sektöründeki yöneticilerin sektöre bakışlarına değinilecektir. Bu bilgilerden hareketle otomotiv yan sanayi sektörünün dinamiklerinin ve özelliklerinin daha iyi anlaşılacak olması amaçlanmaktadır.

Türkiye imalat sanayinin önemli sektörlerinden birini otomotiv ana ve yan sanayi oluşturmaktadır. Otomotiv sanayi teknolojideki ilerlemeleri takip etmesi ve yatırımlar anlamında büyük sermayeye ihtiyaç duyması bakımından önemli bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna ek olarak katma değeri yüksek ürünleri ortaya çıkarması bakımından da önemi büyüktür. Otomotiv sektörü ülke ekonomisine istihdam anlamında da katkı sağlamaktadır (Başkol, 2009). Bu bölümde otomotiv sektörünün Türkiye'deki ve Dünya'daki görünümü üzerinde durulacaktır. Üretim, dış ticaret gibi verilere değinilerek otomotiv sektörü anlatılmaya çalışılacaktır.

## 2.1. Dünya’da Otomotiv ve Otomotiv Yan Sanayi

Otomotiv sanayi, Tüm Ekonomik Faaliyetlerin Uluslararası Standart Sanayi Sınıflandırması (ISIC) kapsamında; çekici, kamyon, kamyonet, karavan, midibüs, minibüs, otomobil, otobüs, treyler, iki ve üç tekerlekli araçlar ve yan sanayi ürünlerini içermektedir. Karayolu taşıtları imalatı sanayi veya motorlu taşıtlar imalatı sanayi olarak da nitelendirilen (Tekin ve Zerenler, 2005) otomotiv sektörünün dünya ekonomisine en önemli ve en fazla ileri teknoloji kullanan sektörleri arasında yer almaktadır. Özellikle 20. yüzyılda uluslararası ticari ve ekonomik faaliyetlerin gelişmesiyle birlikte sektörün dünya ekonomisindeki önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Otomotiv sanayisine “sanayilerin sanayisi” denmesinin nedeni sektörün bu uluslararası niteliğinden kaynaklanmaktadır (Khan, 2011: 98).

İçinde bulunduğumuz ekonomik ortamda otomotiv sektörünün üretiminin parçalandığı ve bir otomotiv ürününü oluşturan parçaların farklı ülkelerde üretildiği gözlemlenmektedir. Nihai ürünün montajı ise, parçaların üretildiği ülkelerden farklı bir ülkede yapılmaktadır. Otomotiv üretiminin globalleşmesi sektöre yönelik uygulamaların, kanun ve düzenlemelerin de globalleşmesini beraberinde getirmektedir. Otomotiv sektöründeki lider firmalar ise uluslararası üretim ağına sahip olan şirketlerdir (Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı, 2013).

Gelişmiş ülkeler sahip oldukları teknolojik ve teknik alt yapı sayesinde otomotiv sektöründeki gelişmelere yön vermekte ve şekillendirmektedir. Otomotiv sanayi bu ülkelerin ihracat kapasitesini arttıran bir ekonomik faaliyet alanı olarak büyük bir öneme sahiptir. Gelişmekte olan ülkeler açısından ise, otomotiv sanayi yeni istihdam imkânları ortaya koyması ve teknolojik ilerlemeleri takip etmeyi gerektirdiği için gelişme hızını etkileyen bir özellik taşımaktadır (Karabulut, 2002: 1).

Dünya otomotiv sanayi ülkelerin ekonomisi açısından anahtar bir sektör olarak öne çıkmaktadır. 1995 – 2005 arasındaki 10 yıllık süreçte dünya otomotiv sanayi % 30’luk bir büyüme gerçekleştirmiştir. 60 milyon araç üretimi için tahmini 9 milyon insanın çalışması gerekmektedir. Bu oran dünyadaki toplam imalat üretiminin % 5’ine denk gelmektedir (OICA, 2014). Dolayısıyla otomotiv sanayi, sektörler içerisinde gerek

üretim rakamları gerekse de istihdam rakamları ile en önemli sanayi dallarının başında yer almaktadır.

Dünya’da otomotiv yan sanayi sektörü en hızlı büyüyen sektörler arasında yer almaktadır. Bu sanayinin büyümesinde teknolojik ve bilimsel altyapı ve birikimlerin de büyük önemi bulunmaktadır. Dünya’da otomotiv yan sanayi alanında büyük üreticilerin belli bir durgunluk dönemi yaşadıkları gözlemlenmektedir. Buna karşın üretimin Meksika, Çin gibi gelişmekte olan pazarlara doğru kayması dikkat çekmektedir (Sedgwick, 2013: 3). Dünya’da otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmaların finansal performansları ise firmanın büyüklüğü, faaliyet gösterdiği bölge, ürettiği ürün çeşitleri ve iş modeline bağlı olarak önemli farklılıklar göstermektedir. Şirket merkezi Avrupa ve NAFTA bölgelerinde konumlanmış olan otomotiv yan sanayi firmalarının kar oranlarının birbirine yakın bir seyir izlediği bilinmektedir. Buna karşın Asya Pasifik bölgesinde faaliyet gösteren yan sanayi firmalarının kar oranları toplamda Avrupa ve NAFTA’nın üzerinde olduğu halde 2010 – 2012 arasında net bir düşüş yaşamıştır (Roland Berger ve Lazard, 2013: 10 – 11). Bu durumun oluşmasında dünya genelinde yaşanan siyasi, ekonomik ve finansal gelişmelerin ve çalkantıların etkili olduğu düşünülmektedir.

### **2.1.1. Dünya Otomotiv Sanayi Üretimi**

Otomotiv sanayi 1900’lü yılların başında kurulmuştur. 1910 yılında ABD’de Ford tarafından başlatılan seri üretim ise, ABD ve diğer ülkelerde ucuz ve vasıfsız işçilikten de yararlanarak gelişimini sürdürmüştür. 1970’li yıllarda yaşanan ekonomik kriz ise, ABD ve Avrupalı otomotiv üreticilerinin rekabet gücünü zayıflatırken, Japonya yığın üretimine ağırlık vererek maliyet ve kalitede önemli avantajlar elde etmiş ve sektörde birinci konuma kadar yükselmiştir. 1980’li yıllarda ise, Japonya, Kuzey Amerika ve Avrupa’daki otomotiv piyasaları doyuma ulaşırken, Japonya yeni tasarım ve üretim teknikleri geliştirerek üretim avantajı üstünlüğünü elde etmiştir. Otomotiv teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte sektör bir yeniden yapılanma sürecine girmiştir (Ekonomi Bakanlığı, 2012: 15).

**Tablo 2.1.Yıllara Göre Dünya Motorlu Araç Üretimi**

Yıl	Otomobil	Ticari Araç	Toplam Üretim
2008	52.841.125	17.888.571	70.729.696
2009	47.772.598	13.989.726	61.762.324
2010	58.239.494	19.344.025	77.583.519
2011	59.897.273	19.983.647	79.880.920
2012	63.070.002	21.169.379	84.239.381
2013	65.436.203	21.863.790	87.299.993
2014 (İlk 6 ay)	33.895.253	11.317.408	45.212.661

**Kaynak:** OICA, <http://www.oica.net/category/production-statistics/> (1 Kasım 2014).

Tablo 2.1’de Dünya otomotiv üretim rakamlarının yıllara göre dağılımı görülmektedir. 2008’den 2013 yılına kadar 2009 yılı hariç dünyadaki toplam otomotiv üretimi artış göstermiştir. 2009 yılında 2008 yılına toplamda 9 milyona yakın üretimde düşüş görülmektedir. 2008 yılında ortaya çıkan küresel ekonomik kriz otomotiv sektöründe üretimin düşmesine neden olmuştur. Ekonomik krizin etkilerinin 2010 yılında geçtiği üretim rakamlarından görülmektedir. Son verilere göre otomotiv üretimi 2014’ün ilk 6 ayına göre 45 milyon adede ulaşmıştır. Geriye kalan 6 ayda da ilk 6 aydaki üretim performansı devam ederse yılsonunda toplamda 90 milyon üretim rakamına ulaşılacağı söylenebilir.

**Tablo 2.2. Bölgelere Göre Dünya Motorlu Araç Üretimi (Bin Adet)**

Ülkeler	Avrupa	Amerika	Asya-Pasifik	Afrika	Toplam
2008	21.777.794	16.858.889	31.507.000	586.013	<b>70.729.696</b>
2009	17.057.293	12.531.425	31.760.155	413.451	<b>61.762.324</b>
2010	19.794.758	16.343.430	40.930.255	515.076	<b>77.583.519</b>
2011	20.954.156	17.793.809	40.576.318	556.637	<b>79.880.920</b>
2012	19.857.396	20.086.458	43.709.131	586.396	<b>84.239.381</b>
2013	19.726.283	21.136.313	45.800.878	636.519	<b>87.299.993</b>
2014(İlk 6 Ay)	10.525.611	10.671.874	23.811.664	203.512	<b>45.212.661</b>

**Kaynak:** OICA, <http://www.oica.net/category/production-statistics/> (1 Kasım 2014).

Bölgelere göre dünya motorlu araç üretim rakamlarının verildiği Tablo 2.2’de dünya üretiminde Çin, Japonya, Güney Kore, Hindistan ve Tayland ülkelerinin oluşturduğu Asya-Pasifik bölgesinin 2013 rakamlarına göre dünya üretiminde % 52’lik bir payı bulunmaktadır. Asya-Pasifik bölgesinin ardından Amerika (ağırlıklı olarak NAFTA ülkeleri), Avrupa bölgesi dünya otomotiv sanayi üretiminde söz sahibi bölgeler olarak sıralanmaktadır. 2008 yılından 2014’in ilk 6 ayına kadar ki üretim rakamlarına bakıldığında Asya-Pasifik bölgesinin dünya üretiminde ağırlıklı payını sürdürdüğü görülmektedir. Tablo 2.2.’de ilginç olan bir bilgi de dünya üretiminde Avrupa’nın payının inişli-çıkışlı bir seyir izlerken, Amerika bölgesinin payının ise özellikle 2011 yılından itibaren artış gösterdiği görülmektedir.

### 2.1.2. Dünya Otomotiv Sanayi Dış Ticareti

Dünya otomotiv sanayisi dış ticareti rakamları son 5 yıl baz olarak alındığında sürekli artış gösteren bir seyir izlemektedir. Tablo 2.3 ülkelere göre motorlu araç ihracat ve ithalat rakamlarını vermektedir. 2009 yılından bu yana her yıl 100 – 120 milyar \$ civarında artış gösteren motorlu araçlar dış ticaretinde Almanya, Japonya, ABD, Kanada ve Güney Kore gibi ülkeler üst sıralarda yer almaktadır.

**Tablo 2.3.Yıllara Göre Dünya Motorlu Araç İhracatı - İthalatı (Bin ABD \$)**

**GTİP: 8702, 8703, 8704**

Yıl	İhracat	İthalat	Toplam Dış Ticaret
2009	516.247.326	527.219.053	1.043.466.379
2010	662.452.446	661.482.466	1.323.934.912
2011	765.215.327	764.959.889	1.530.175.216
2012	782.377.283	792.847.968	1.575.225.251
2013	807.170.967	806.881.354	1.614.052.321

**Kaynak:** International Trade Center,

[http://legacy.intracen.org/appli/tradecom/TP\\_TP\\_IC\\_HS4.aspx?TY=T&RP=000&IN=87&YR=2010](http://legacy.intracen.org/appli/tradecom/TP_TP_IC_HS4.aspx?TY=T&RP=000&IN=87&YR=2010), (1

**Kasım 2014)**

Satış rakamları da dünya otomotiv sektörünü değerlendirme adına diğer önemli bir gösterge olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 2.4. Ülkelere Göre Dünya Motorlu Araç Satış Miktarları**

BÖLGELER- ÜLKELER	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>AVRUPA</b>	<b>21.870.739</b>	<b>18.644.163</b>	<b>18.808.302</b>	<b>19.739.761</b>	<b>18.665.874</b>	<b>18.282.465</b>
<b>AB 27 ülke</b>	<b>17.283.800</b>	<b>16.174.666</b>	<b>15.622.673</b>	<b>15.618.244</b>	<b>14.325.374</b>	<b>14.094.984</b>
<b>AB 15 ülke</b>	<b>15.813.252</b>	<b>15.228.050</b>	<b>14.696.720</b>	<b>14.683.816</b>	<b>13.420.004</b>	<b>13.181.878</b>
Avusturya	336.000	350.429	362.564	396.655	374.829	357.179
Belçika	612.692	536.260	607.497	643.511	550.519	547.904
Danimarka	191.169	131.788	173.566	198.518	199.147	210.947
Finlandiya	160.998	103.016	126.396	144.425	126.505	117.363
Fransa	2.614.829	2.718.599	2.708.884	2.687.052	2.331.731	2.201.068
Almanya	3.425.039	4.049.353	3.198.416	3.508.454	3.394.002	3.257.718
Yunanistan	292.865	237.118	153.842	104.682	62.518	62.570
İzlanda	10.579	2.471	3.395	5.471	8.507	8.022
İrlanda	185.620	68.031	99.986	102.443	91.728	87.096
İtalya	2.421.918	2.357.443	2.164.153	1.942.949	1.545.764	1.419.494
Lüksemburg	58.405	51.462	53.993	55.015	55.049	51.082
Hollanda	604.135	451.907	542.312	627.757	571.893	481.444
Norveç	153.247	127.437	162.354	180.313	176.909	180.042
Portekiz	275.127	203.760	272.754	191.362	113.435	124.123
İspanya	1.362.586	1.074.222	1.114.119	931.404	790.991	822.950
İsveç	301.459	247.513	334.134	359.066	326.441	313.067
İsviçre	321.326	294.699	324.779	355.256	366.273	344.096
Birleşik Krallık	2.485.258	2.222.542	2.293.576	2.249.483	2.333.763	2.595.713
<b>Avrupa yeni ülkeler</b>	<b>1.470.548</b>	<b>946.616</b>	<b>925.953</b>	<b>934.428</b>	<b>905.370</b>	<b>913.106</b>
Rusya	3.222.346	1.597.457	2.107.135	2.901.612	3.141.551	2.950.483
Türkiye	494.355	557.126	760.913	864.439	817.620	893.124
<b>Amerika</b>	<b>20.895.814</b>	<b>17.513.816</b>	<b>19.683.125</b>	<b>21.540.545</b>	<b>23.673.029</b>	<b>25.003.803</b>
<b>NAFTA</b>	<b>16.240.451</b>	<b>12.859.351</b>	<b>14.203.961</b>	<b>15.597.614</b>	<b>17.526.688</b>	<b>18.764.371</b>
Kanada	1.673.522	1.482.232	1.583.388	1.620.221	1.716.178	1.779.860
Meksika	1.073.764	775.751	848.354	936.780	1.024.574	1.100.542
ABD	13.493.165	10.601.368	11.772.219	13.040.613	14.785.936	15.883.969
<b>Güney Amerika</b>	<b>4.655.363</b>	<b>4.654.465</b>	<b>5.479.164</b>	<b>5.942.931</b>	<b>6.146.341</b>	<b>6.239.432</b>
Brezilya	2.820.350	3.141.240	3.515.066	3.633.253	3.802.071	3.767.370
<b>Asya Pasifik</b>	<b>24.252.051</b>	<b>28.255.489</b>	<b>35.128.757</b>	<b>35.337.911</b>	<b>38.228.305</b>	<b>40.454.477</b>
Avustralya	1.012.164	937.328	1.035.574	1.008.437	1.112.132	1.136.227
Çin	9.380.502	13.644.794	18.061.936	18.505.114	19.306.435	21.984.100
Hong-Kong	44.117	32.900	49.237	53.333	54.011	52.850

Tablo 2.4.'ün devamı

Hindistan	1.983.071	2.266.269	3.040.390	3.287.737	3.595.508	3.241.209
Endonezya	603.774	486.088	764.710	894.164	1.116.230	1.218.900
İran	1.190.000	1.320.000	1.530.000	1.630.000	1.030.000	710.000
Japonya	5.082.233	4.609.333	4.956.148	4.210.224	5.369.721	5.375.513
Malezya	548.115	536.905	605.156	600.123	627.753	655.793
Güney Kore	1.216.125	1.453.875	1.565.950	1.587.095	1.562.229	1.543.564
<b>AFRİKA</b>	<b>1.278.762</b>	<b>1.181.065</b>	<b>1.273.898</b>	<b>1.472.738</b>	<b>1.599.493</b>	<b>1.653.058</b>
Cezayir	146.892	176.773	133.406	227.925	255.167	263.400
Mısır	239.833	205.521	248.917	271.900	286.300	294.900
Fas	121.360	109.969	103.436	112.093	130.306	120.755
Güney Afrika	533.387	395.222	492.907	572.241	623.921	650.620
<b>TOPLAM</b>	<b>68.297.366</b>	<b>65.594.533</b>	<b>74.894.082</b>	<b>78.090.955</b>	<b>82.166.701</b>	<b>85.393.803</b>

**Kaynak: OICA, <http://www.oica.net/category/sales-statistics/sales-statistics-2005-2013/> (1 Kasım 2014)**

Tablo 2.4.'de ülkelere ve bölgelere göre dünyada motorlu araç satış miktarlarına yer verilmektedir. 2008 – 2013 yılları arasındaki satış miktarlarının verildiği Tablo 2.4.'de dünya'da 2013 yılında toplamda 85.394.000 civarında motorlu araç satışı yapıldığı görülmektedir. Fransa, İspanya, İtalya ve Almanya gibi otomotiv sektöründe üretim ve pazarlama alanlarında lider olarak gösterilen ülkelerin de yer aldığı Tablo'da Avrupa'nın bölgesel olarak motorlu araç satışlarının 2013 yılı için 18.282.465 adet gerçekleştiği görülmektedir. Yine önemli otomotiv üreticileri arasında bulunan İtalya'nın gerçekleştirdiği motorlu araç satışlarının sürekli bir düşüş yaşadığı Tablo 2.4.'deki değerlerden anlaşılmaktadır. Buna ek olarak İspanya, Yunanistan ve Fransa'daki motorlu araç satışlarının 2008 yılına oranla 2013 yılında düşüş gösterdiği gözlemlenmektedir. Buna karşılık dünya otomotiv sektörünün en önemli ülkesi olarak gösterilen Almanya ise 2008 yılında gerçekleştirdiği satışları büyük ölçüde 2013 yılında koruyarak toplam 3.257.718 adet araç satışı gerçekleştirmiştir.

Buna karşılık Kanada, Meksika ve ABD'yi de içine alan NAFTA ülkelerinin satışlarının 2013'de 18.764.371 adette gerçekleşerek Avrupa'nın satışlarını az bir farkla geçtiği dikkat çekmektedir. Buna ek olarak 2013 yılında Amerika'nın bölgesel olarak gerçekleştirdiği satışlar 25.003.803 olmuştur. Dünya'da motorlu araç satışlarının % 50'ye yakını Asya Pasifik bölgesinde gerçekleştiği görülmektedir. Asya Pasifik



bölgesinde de özellikle Çin’de 2013 yılı rakamlarına göre 22 milyona yakın araç satışı yapılmıştır. Dolayısıyla dünya motorlu araç satışının % 25’lik kısmını tek başına Çin karşılamaktadır. Yine Asya Pasifik bölgesinde Çin’in ardından otomotiv sektöründeki önemli ülkeler arasında gösterilen Japonya’nın 2013 yılında 5.375.513 adet satış yaparak son beş yıllık satışlarını istikrarlı bir şekilde sürdürdüğü gözlemlenmektedir.

Güney Amerika bölgesi de araç satışları anlamında önemli ülkeleri bünyesinde barındırmaktadır. 2013 yılında 6.239.432 adet araç satışı yapılmıştır. Bu satışların % 50’den fazlası bölgenin ekonomik açıdan en önemli ülkesi olarak nitelendirilen Brezilya’da gerçekleşmiştir. Diğer taraftan Avrupa’daki araç satışlarının 2009 – 2013 arasında inişli – çıkışlı bir seyir izlemesi dikkat çekmektedir. Buna karşın en yüksek satış rakamı 2008 yılında 21.870.739 adet olarak kayda geçmiştir. 2009 yılından bu yana ise motorlu araç satışları bu seviyeyi bir daha görememiştir. Bu durumun oluşmasında bölgedeki ülkelerin içinde buldukları ekonomik ve finansal sıkıntıların etkili olduğu düşünülmektedir. Esasen motorlu araç üretimi git gide başta Çin olmak üzere işçilik maliyetlerinin ucuz olduğu ülkelere kaymaktadır.

Türkiye’deki motorlu araç satışlarının yıldan yıla arttığı ve istikrarlı bir büyüme yolunda ilerlediği Tablo 2.4.’den okunmaktadır. 2008 yılında 494.355 adet araç satışı gerçekleşmiş iken, bu rakam 2013 yılında 893.124 adede ulaşmıştır. Dolayısıyla araç satışının son beş yılda 2 kata yakın oranda arttığı görülmektedir.

### 2.1.3. Dünya Otomotiv Yan Sanayi Üretimi

Otomotiv sanayi sektörüne aksam ve parça üreten bir sanayi kolu olan yan sanayi, sektörler içerisinde önemli bir yer sahiptir.

**Tablo 2.5.Dünya Otomotiv Yan Sanayi Büyüklüğü (Milyar €)**

	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015
Milyar €	290	345	380	420	470	515	620* (tahmini)

**Kaynak:** <http://www.statista.com/statistics/269618/size-of-the-automotive-supplier-market-worldwide-since-1985/> (2 Kasım 2014)

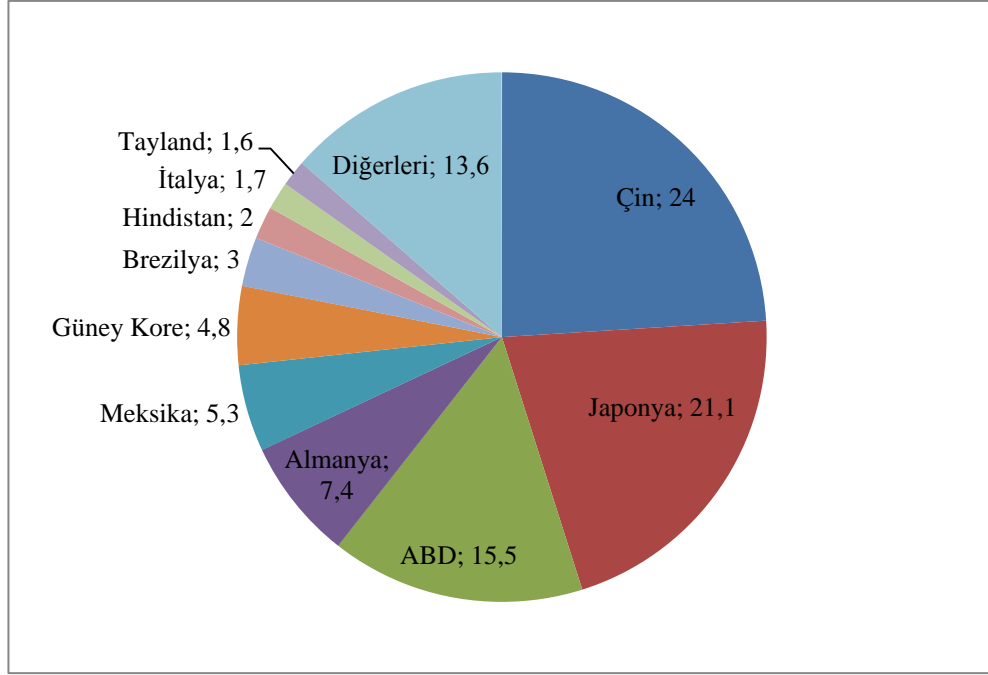
Otomotiv sanayine parça üreten firmaların oluşturduğu yan sanayi ekonomik büyüklük olarak 2010 yılında 525 milyar €'ya ulaşmıştır. Tablo 2.5.'de dünya otomotiv yan sanayi firmalarının toplam büyüklük rakamları verilmektedir. 1985 – 2015 yılı arasındaki 30 senelik dönemi kapsayan rakamlarda yan sanayi büyüklüğü sürekli artış göstermektedir. 2015 yılı tahmini rakamlarına göre yan sanayi sektörünün büyüklüğünün 620 milyar €'ya çıkacağı öngörülmektedir. Bu rakama ulaşılması da geçen 30 senede (1985 – 2015) yan sanayinin büyüklüğünün 2 kat artış sağlayacağı beklenmektedir.

**Tablo 2.6. 2012 Yılı Dünya Otomotiv Yan Sanayi Üretimi (Milyon \$)**

<b>Bölge</b>	<b>Üretim (Milyon \$)</b>	<b>%</b>
Asya Pasifik	776.271	55.5
Kuzey Amerika	309.328	22.1
Avrupa Birliği	185.625	13.3
Latin Amerika	52.269	3.7
Diğerleri	75.808	5.4
<b>Toplam</b>	<b>1.399.302</b>	<b>100</b>

**Kaynak:** (Pro México, 2013: 8)

2012 yılında otomotiv yan sanayi üretimi toplamda 1.4 milyar \$'a yakın olarak gerçekleşmiştir. Asya Pasifik bölgesi dünya üretiminin % 55.5'lik kesimini karşılarken, Kuzey Amerika bölgesi % 22.1'lik üretimle ikinci sırada yer almaktadır. Avrupa Birliği ise dünya üretiminde % 13.3'lük paya sahip görünmektedir.



**Grafik 2.1. Ülkelere göre Otomotiv Yan Sanayi Üretim Payları, 2012 (%)**

**Kaynak:** (Pro México, 2013: 8)

Ülkelere göre otomotiv yan sanayi üretiminin paylarının verildiği Grafik 2.1.'e göre Çin % 24'lük payla ilk sırada yer almaktadır. Çin'i % 21,1'lik pay ile Japonya, % 15,5 ile ABD, % 7,4 ile de Almanya izlemektedir. Asya Pasifik bölgesinin iki önemli ve güçlü ülkesi olan Japonya ve Çin dünya otomotiv yan sanayi üretiminin % 50'ye yakını tek başlarına sağlamaktadırlar.

#### 2.1.4. Dünya Otomotiv Yan Sanayi Dış Ticareti

Dünya otomotiv yan sanayi dış ticaret rakamları, üretim rakamları gibi artış gösteren bir yapıdadır. Tablo 2.6.Dünya motorlu araç yan sanayi ihracat rakamlarını vermektedir.

**Tablo 2.7.Dünya Otomotiv Yan Sanayi İhracatı (Bin \$)**

Ülkeler	2008	2009	2010
Almanya	108.378.909	78.141.585	98.395.897
Japonya	73.771.197	58.350.954	82.276.543
A.B.D.	66.638.447	50.314.793	67.787.130
Çin Halk Cumhuriyeti	46.383.384	37.579.647	52.406.334
Fransa	43.640.410	32.344.351	37.307.922
Güney Kore	24.359.603	22.055.042	31.914.029
İtalya	35.136.107	23.251.598	27.770.447
Meksika	22.489.561	16.983.293	25.658.417

Tablo 2.7.'nin devamı

Ülkeler	2008	2009	2010
İspanya	23.315.083	17.007.980	19.394.690
Polonya	19.741.707	14.751.104	17.631.763
Çek Cumhuriyeti	18.687.282	14.398.178	17.216.585
İngiltere	20.807.892	14.547.135	17.065.777
Kanada	18.617.447	12.499.205	16.927.268
Belçika	19.018.207	13.445.550	14.881.804
Avusturya	13.968.508	10.811.259	12.897.023
Tayland	10.327.121	8.109.635	11.640.921
Macaristan	13.426.351	9.609.240	11.546.711
İsveç	12.814.233	7.375.889	10.511.185
Brezilya	10.880.384	6.943.028	9.792.840
Hollanda	10.684.657	8.180.660	9.427.467
Singapur	8.153.824	6.720.789	7.628.569
Tayvan	6.303.103	5.454.370	7.221.132
Slovakya	7.021.026	5.293.234	6.993.150
Türkiye	6.711.081	4.922.775	6.447.180
Romanya	4.701.257	4.123.175	5.430.145
Diğerleri	56.911.903	42.156.407	52.917.951
<b>Toplam</b>	<b>702.888.684</b>	<b>525.370.876</b>	<b>679.088.880</b>

**Kaynak:** (Ekonomi Bakanlığı, 2012: 24)

Otomotiv yan sanayi ihracatında lider ülke olarak otomotiv sektöründe en önemli ülke olarak göze çarpan Almanya görülmektedir. Almanya'nın 2010 yılı verilerine göre 100 milyar \$'a yakın ihracatı gerçekleşmiştir. Almanya'yı Japonya, ABD, Çin, Fransa, Güney Kore gibi otomotiv sektöründe önemli markalara sahip olan ülkeler izlemektedir. 2009 yılı ihracat rakamları 2008 yılına göre ciddi bir düşüş göstermiştir. Sonrasında ise 2010 yılında otomotiv yan sanayi ihracatı toparlanma göstermiş ve 2008 yılı rakamlarına yaklaşmıştır.

**Tablo 2.8. 2012 Yılı Dünya Otomotiv Yan Sanayi Dış Ticareti (Milyon \$)**

Ülkeler	İhracat	%	Ülkeler	İthalat	%
Almanya	122.018	14	ABD	143.203	18
ABD	90.771	11	Almanya	90.035	11
Japonya	84.247	10	Kanada	45.761	6
Çin	74.141	9	Çin	45.721	6
Meksika	51.872	6	Meksika	36.233	4
Güney Kore	39.849	5	Birleşik Krallık	35.409	4
Fransa	37.666	4	Fransa	33.653	4
İtalya	29.660	4	Rusya	26.516	3
Çek Cumhuriyeti	24.260	3	İspanya	26.105	3
Polonya	22.651	3	Japonya	23.664	3
Diğerleri	266.216	32	Diğerleri	301.396	37
<b>Toplam</b>	<b>843.351</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>807.696</b>	<b>100</b>

**Kaynak:** (Pro México, 2013: 9)

2012 yılında dünya otomotiv yan sanayi ihracatı 843.351 milyon \$ olarak gerçekleşirken, ithalat 807.696 milyon \$ olarak gerçekleşmiştir. Almanya 122 milyar \$'lık ihracat ile ilk sırada yer alırken, Almanya'yı ABD, Japonya, Çin gibi ülkeler izlemektedir. Otomotiv yan sanayi ithalatında ise ABD ilk sırada yer almaktadır. Almanya, Kanada, Çin, Meksika, Birleşik Krallık ithalatta ABD'nin ardından sıralanmaktadır. Dünya otomotiv yan sanayi ilk on ülkenin yarısını (Almanya, Fransa, İtalya, Çek Cumhuriyeti, Polonya) Avrupa ülkeleri oluşturmaktadır. Bu 5 ülke dünya ihracatının % 28'ini karşılamaktadır.

**Tablo 2.9. Dünya Otomotiv Yan Sanayi İthalatı (Bin \$)**

Ülkeler	2008	2009	2010
A.B.D.	94.457.664	67.472.027	95.274.711
Almanya	74.729.781	55.708.657	67.243.412
Çin Halk Cumhuriyeti	35.664.986	35.561.866	48.218.741
Kanada	34.891.312	26.330.692	34.514.326
Meksika	27.493.703	21.239.081	30.301.062
Fransa	37.224.115	26.375.016	30.222.884
İngiltere	33.402.247	21.145.272	27.866.480
İspanya	29.523.223	21.885.328	23.997.951

Tablo 2.9.'un devamı

Ülkeler	2008	2009	2010
Belçika	25.606.630	17.585.326	20.058.144
İtalya	22.483.718	15.837.573	17.702.920
Japonya	15.831.207	10.205.813	14.049.806
Rusya Federasyonu	13.464.083	7.267.369	13.772.185
Brezilya	12.219.564	8.793.433	12.557.306
Polonya	14.656.140	10.535.326	12.398.789
Güney Kore	10.729.125	8.645.878	11.532.980
Hollanda	14.566.134	9.703.833	11.510.029
Çek Cumhuriyeti	11.617.201	9.510.771	11.273.310
Tayland	8.310.188	6.634.501	11.225.771
Avustralya	10.581.455	8.190.898	10.649.614
İsveç	13.584.999	7.499.197	10.567.772
Türkiye	11.730.199	7.939.258	10.301.172
Avusturya	11.892.406	8.140.444	9.857.450
Diğerleri	146.810.884	117.183.075	141.316.481
<b>Toplam</b>	<b>711.470.964</b>	<b>529.390.634</b>	<b>676.413.296</b>

**Kaynak:** (Ekonomi Bakanlığı, 2012: 21)

2008 – 2010 yılları arasındaki yan sanayi ürünleri ithalatı rakamlarının verildiği Tablo 2.9.'da ABD, Almanya, Çin, Kanada, Meksika, Fransa, İngiltere gibi ülkelerin önemli payları bulunmaktadır. En yüksek ithalat rakamlarına sahip ilk 10 ülkenin 6'sının Avrupa ülkeleri olması dikkati çeken bir nokta olarak ortaya çıkmaktadır. Tablo'da dikkati çeken diğer bir bilgi de 2009 yılında yan sanayi ithalatının keskin bir düşüş göstermesidir. 2008 yılındaki ekonomik krizin etkilerinin otomotiv yan sanayi üzerindeki etkisinin büyük olduğu görülmektedir.

## 2.2. Türkiye'de Otomotiv ve Otomotiv Yan Sanayi

Otomotiv sektörü, imalat sektörleri içerisinde önemli bir yere sahiptir. Türkiye ekonomisinin lokomotif sektörlerinden birini oluşturan otomotiv sektöründe her geçen gün daha fazla model üretilmektedir (Konya Sanayi Odası, 2013; 11). Türkiye otomotiv sektöründe üretici olmanın yanında ihracatçı, araç ithalatçısı ve kullanıcısı olarak da otomotiv sektörünün önemli ülkeleri arasında yerini almaktadır (TOBB, 2012; 15).

Türkiye'de otomotiv sektörünün geçmişi 1950'li yıllara dayanmaktadır. Taşıtların üretimi 1950'li yılların ortalarında başlamış, özellikle 1960'ların ortalarında bu üretim hız kazanmıştır. İlk montaj hattı 1954'te orduya jip ve kamyonet temini için Türk

Willys Overland Limited şirketi tarafından kurulmuştur (Ekonomi Bakanlığı, 2012). 1970’li yıllarda ise Ford, Fiat, Renault firmaları binek araba imalatına başlamışlardır. Bu firmaları takiben 1990’lı yıllarda Uzakdoğulu araç üreticileri Toyota, Honda, Hyundai Türkiye’de yatırımlarını tamamlayarak üretime başlamışlardır (TOBB, 2012).

2012 ve 2013 yıllarında Türkiye otomotiv pazarı artan bir seyir izlemiştir. 2012’de toplamda 817.620 satış gerçekleştirilirken, 2013 yılında bu satış miktarı 893.124 adede ulaşmıştır. 2014 yılında ise otomotiv sektörü pazarının 625 – 725 bin adet aralığında gerçekleşeceği tahmin edilmektedir (ODD, 2014). Bu düşüşün yaşanmasında otomobildeki ÖTV oranlarındaki artış, BDDK’nın kredi işlemlerine yönelik getirdiği sınırlamalar, ülke ekonomisinin büyüme rakamlarındaki düşüş, özel sektör tüketim ve yatırımlarındaki zayıflık ve döviz kurlarındaki ve faiz oranlarındaki yükselişler etkili olduğu gözlemlenmektedir (ODD Dergi, 2014: 3).

Türkiye’de otomotiv yan sanayi kolunun gelişmesi otomotiv sanayi ile paralellik göstermektedir. Otomotiv sanayiindeki yatırımların artması, üretilen araç modellerinin artış göstermesi yan sanayi sektörünün de hızlı bir şekilde gelişmesini ve sektörün büyümesini sağlamıştır. Otomotiv yan sanayide Avrupa Birliği’ne üye ülkelerin firmalarının ağırlığı daha fazla bulunmaktadır (Ekonomi Bakanlığı, 2012:5). Bunun yanında otomotiv yan sanayi sektörünün ihracata yaptığı katkı da önemini gösteren diğer bir göstergedir.

Otomotiv ana sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmalar, 1120 oto yan sanayi firması ile doğrudan çalışmaktadır. Buna dışında toplamda 4000 adet yan sanayi firmasının mevcut olduğu bilinmektedir (Ekonomi Bakanlığı, 2012). Otomotiv yan sanayi, üretim kapasitesi, çeşitliliği ve sektördeki firmaların standardının yüksek olması gibi özellikler itibarıyla, ülkemizde imal edilen taşıt araçlarının parçalarının % 80-90’ını karşılayabilecek düzeydedir. Otomotiv yan sanayiinde üretilen belli başlı parçalar ise şunlardır:

- Komple motor ve motor parçaları
- Aktarma organları
- Fren sistemleri ve parçaları

- Hidrolik ve havalı aksamlar
- Süspansiyon parçaları
- Emniyet aksamları
- Kauçuk ve lastik parçalar
- Şasi aksam ve parçaları
- Dövme ve döküm parçalar
- Elektrik ekipmanları ve aydınlatma sistemleri
- Aküler
- Oto camları
- Koltuklar (Konya Sanayi Odası, 2013).

Otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmalar ağırlıklı olarak İstanbul, Kocaeli, Bursa ve İzmir’de yoğunlaşmışlardır. Firmaların % 75’lik büyük kesimi sanayi tesislerinin ağırlıkta olduğu Marmara bölgesinde bulunmaktadır. % 75’lik büyük kesimi Marmara, % 13’ü Ege, % 7’si İç Anadolu bölgesinde yer alan firmalarda 150 bin kişi direkt dolaylı olarak da 750 bin kişi istihdam edilmektedir (<http://www.istekobi.com.tr/sektorler/otomotiv-yan-sanayi-s3/sektore-bakis/otomotiv-yan-sanayi-b3.aspx> 5 Kasım 2014).

Otomotiv yan sanayi sektörünün başlıca temsilcisi olan TAYSAD (Taşıt Araçları Yan Sanayi Derneği) 330 üyesi ile birlikte üretimin % 65’ini ve ihracatın da % 70’ini karşılamaktadır.

### **2.2.1. Türkiye’de Otomotiv Sanayi Üretimi**

1950’li yıllarda kamyon, kamyonet, minibüs ve traktör üretimi ile başlayan otomotiv sektörü üretimi geçen 65 yılda imalat sektörünün lokomotifine haline gelmiştir.

Tablo 2.10. yıllara göre Türkiye’de motorlu araç üretimi ile ilgili istatistik bilgileri vermektedir. 2009 yılında toplamda 869.605 motorlu araç üretimi gerçekleştirilmiştir. Yıllar geçtikçe toplam üretim sürekli artan bir seyir izlemekte ve 2010’dan itibaren de yıllık 1 milyon seviyesini aşmıştır. 2013 yılında 1.125.534 üretim rakamına ulaşılmıştır. Toplam üretimin yarısına yakını otomobil üretimi karşılamaktadır. Otomobil üretimini kamyonet üretimi, minibüs ve kamyon izlemektedir.



**Tablo 2.10. Yıllara Göre Türkiye Motorlu Araç Üretimi**

<b>Araç Tipleri</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014 (Ocak- Eylül)</b>
Otomobil	510.931	603.394	639.734	577.296	633.604	531.492
Kamyon	8.246	23.581	37.396	29.129	30.082	21.686
Kamyonet	330.044	442.408	479.110	426.633	410.556	249.382
Otobüs	5.931	5.268	6.907	6.427	8.345	4.892
Minibüs	11.829	16.978	22.475	29.335	37.750	24.140
Midibüs	2.624	2.658	3.509	4.158	5.197	4.190
<b>TOPLAM</b>	<b>869.605</b>	<b>1.094.557</b>	<b>1.189.131</b>	<b>1.072.978</b>	<b>1.125.534</b>	<b>835.782</b>

**Kaynak: OSD**

### **2.2.2. Türkiye’de Otomotiv Sanayi Dış Ticareti**

Otomotiv sanayi sektörü Türkiye’nin lider sektörü olarak faaliyetlerini devam ettirmektedir. Tablo 2.11’de otomotiv sektörünün ihracat ve ithalatına dair rakamlar görülmektedir.

**Tablo 2.11. Yıllara Göre Motorlu Taşıtların Dış Ticareti (milyon \$)**

	<b>İhracat</b>	<b>İthalat</b>
<b>2009</b>	11.891	8.745
<b>2010</b>	13.525	13.177
<b>2011</b>	15.447	16.780
<b>2012</b>	14.664	14.185
<b>2013</b>	16.532	16.494
<b>2014 (Ocak – Ağustos)</b>	11.695	9.690

**Kaynak: (OSD, 2014: 2)**

2010 – 2013 arasındaki gerek ihracat, gerekse de ithalat birbirine yakın bir seyir izlemiştir. Otomotiv sektörü ihracatı Türkiye’nin toplam ihracatındaki payı 2014 yılının Ocak – Ekim dönemine göre % 14,2 olarak gerçekleşmiştir (TİM, 2014).

### **2.2.3. Türkiye’de Otomotiv Yan Sanayi Dış Ticareti**

Türkiye’nin otomotiv yan sanayi dış ticareti son yıllarda yeni yatırımların da etkisiyle artmaktadır. Türkiye’nin dış ticaretinin yarıya yakınının AB ülkelerine olması, otomotiv yan sanayi sektörünün dış ticaretinin gelişmesinde önem arz etmektedir.

**Tablo 2.12. Yıllara Göre Otomotiv Yan Sanayi İhracatı ve İthalatı ( Bin \$ )**

<b>Yıllar</b>	<b>İhracat</b>	<b>İthalat</b>
<b>2008</b>	6.815.010	11.822.161
<b>2009</b>	5.036.315	8.061.316
<b>2010</b>	6.595.662	10.466.103
<b>2011</b>	8.307.826	12.660.258
<b>2012</b>	8.215.954	
<b>2013</b>	9.065.989	
<b>2014 (Ocak-Eylül)</b>	7.306.143	

**Kaynak:** (OSD, 2014: 3; Ekonomi Bakanlığı, 2012: 13)

Otomotiv yan sanayi dış ticaret rakamlarının verildiği Tablo 2.12’de, Türkiye’nin otomotiv yan sanayi ihracatı her sene artış gösteren bir yapı göstermektedir. İthalat ile karşılaştırıldığında ihracatın büyüme hızı yavaş olsa da, Türkiye’nin otomotiv yan sanayi ihracatı istikrarlı bir şekilde büyümektedir. 2013 yılında 9 milyar \$’lık ihracat rakamı ile en yüksek ihracat rakamına ulaşmıştır. İçinde bulunduğumuz 2014 yılının ilk 9 ayına göre otomotiv yan sanayi ihracatı 7,3 milyar \$ olarak gerçekleşmiştir.

Türkiye’nin otomotiv yan sanayi ithalatı 2008 yılında 11,8 milyar \$ olarak gerçekleşmiştir. 2009 yılında 8 milyar \$’a gerileyen ithalat, 2010 yılında tekrar yükselerek 10,5 milyar \$ seviyesine çıkmıştır. 2009 yılındaki gerileme Dünya’da yaşanan ekonomik krizin etkilerinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Otomotiv yan sanayi ithalatındaki başlıca ürünleri dizel ve yarı dizel motorlar, vites kutuları, iç-dış lastikler, montaj karoseri aksamı, motor aksam ve parçaları oluşturmaktadır. 2011 yılındaki verilere göre otomotiv yan sanayi ithalatındaki başlıca ülkeler de sırasıyla Almanya, Fransa, İngiltere, İtalya olarak sıralanmaktadır (Ekonomi Bakanlığı, 2012: 13-14). Türkiye’nin coğrafi olarak Avrupa ülkelerine yakın olması, yapılan ithalatın da bu ülkelere yapılmasına yol açmaktadır.

### **3. BÖLÜM: ÇALIŞMANIN TASARIMI**

Çalışmanın bu bölümü, araştırmanın soruları, yöntemi, hipotezleri, veri kaynakları gibi araştırmanın tasarımındaki önemli hususlara dair detaylı bilgiler içermektedir. 3. Bölümün temel amacı üst yönetim ekiplerinin özelliklerinin (demografik ve bilişsel) firma üzerindeki etkilerini (stratejik tercihler ve firma performansı) incelemektir. Üst kademe teorisi konusunun birçok boyutunun olması açısından çeşitli soruları sormaya zorunlu kılmaktadır.

#### **3.1. Çalışmanın Soruları**

Bu çalışmada Üst kademe teorisinden hareketle üst düzey yöneticilerin demografik ve bilişsel özelliklerinin firmanın stratejik tercihi ve firma performansı üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın hangi sorulara yanıt aradığının bilinmesi önem arz etmektedir. Üst kademe teorisi ile ilgili yapılan çalışmalardan hareketle çalışmada aşağıdaki dört temel soruya cevap aranmaktadır.

- **Üst yönetim ekiplerinin demografik özellikleri ile firmanın stratejik tercihleri arasında ilişki var mıdır?**
- **Üst yönetim ekiplerinin demografik özellikleri ile firmanın performansı arasında ilişki var mıdır?**
- **Üst yönetim ekiplerinin bilişsel özellikleri ile firmanın stratejik tercihleri arasında ilişki var mıdır?**
- **Üst yönetim ekiplerinin bilişsel özellikleri ile firmanın performansı arasında ilişki var mıdır?**

Çalışmada ana çerçeveyi üst yönetim ekiplerinin demografik ve bilişsel özellikleri oluşturmaktadır. Buradan hareketle iki bağımsız değişkenin stratejik tercihler ve firma performansı üzerindeki etkileri ile ilgili alt sorular da oluşturabilir.

- Üst yönetim ekiplerindeki yöneticilerin yaşlarının homojen olması ile firma performansı arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Üst düzey yöneticilerin değerleri, düşünme biçimleri ve kişilik özellikleri firmaların stratejik eğilimlerini ne ölçüde ve nasıl etkilemektedir?

- Üst yönetim ekiplerinin demografik ve bilişsel özellikleri arasında nasıl bir ilişki vardır? Bu ilişkinin boyutları ne yöndedir?
- Üst yönetim ekiplerindeki yöneticilerin demografik özellikleri ile risk almaya açık veya risk almaktan kaçınan stratejik tercihlere yönelme eğilimleri nasıldır?

### 3.2. Çalışmanın Ölçeğinin Oluşturulması

Bu çalışmada anket yöntemi araştırma tekniği olarak uygulanmaktadır. Türkiye’de otomotiv yan sanayi alanında faaliyet gösteren 46 firmanın üst yönetim ekiplerinin örgüt üzerindeki etkilerini farklı boyutları ile ele alabilmek açısından anket yönteminin bu çalışma için uygun olduğu düşünülmektedir. Anket yönteminin tercih edilmesinde geniş gruplara uygulanmasının kolay olması, yapılandırılmış birçok soruya imkân vermesi, çok sayıda hipotezi kolaylıkla test edebilmesi sayılabilir. Çalışma kapsamında değişkenler için ayrı ayrı hipotezlerin kurulduğu dikkate alınırsa bu hipotezlerin her birini test etmeye imkân sağlayan bir yöntemin kullanılması gerekmektedir. Anket yöntemi ise pek çok hipotezin kolaylıkla test edilebilmesine imkân tanımakta ve çok sayıda yapılandırılmış soru ile hızlı bir şekilde sonuç alınabilmektedir.

Bu çalışmanın ölçeği oluşturulurken daha önce Brunel Üniversitesi’nde (Londra, İngiltere) Balta (2008) tarafından yapılmış “*The Impact Of Business Environment and Boards Of Directors on Strategic Decision-Making: A Case Study Of Greek Listed Companies*” adlı doktora tezinde uygulanmış olan ölçekten yararlanılmıştır. Geçerliliği test edilmiş bir ölçeğin kullanılmasının bu çalışmanın bilimselliğine de katkı sağlaması beklenmektedir. Bu ölçeğe ek olarak bilişsel özellikleri değerlendirmek amacıyla HEXACO Kişilik Testi’nden de yararlanılmıştır. HEXACO Kibeom Lee ve Michael C. Ashton tarafından geliştirilmiş bir kişilik testidir. Altı boyuttan oluşan ve birçok çalışmada (liderlik, örgütsel psikoloji, ekonomik davranış, bilişsel yetenek v.d.) referans olan HEXACO 60, 100 ve 200 ifadeden oluşan bir kişilik değerlendirme ölçeğidir.

Bu çalışmada araştırma sonuçlarını değerlendirmek için SPSS paket programı kullanılmıştır. SPSS paket programı akademik araştırmalarda sıklıkla kullanılan bir istatistik programıdır. SPSS’in avantajları oldukça karmaşık veri işleme ve çözümleme işlemlerini basit komutlarla gerçekleştirebilmesidir. Buna ek olarak SPSS istatistiksel ve

matematiksel fonksiyonlara, istatistiksel prosedür ölçümlerine ve oldukça esnek bir veri yönetimi özelliğine sahiptir (Punch, 2005: 129).

### **3.3.Demografik Özellikler**

Literatürde bu konu üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda demografik özellikler sıklıkla başvurulan bir değişken olmuştur. Demografik özellikler olarak yaş, eğitim düzeyi, görev süresi ve iş geçmişi çalışmada ele alınmıştır. Bunun dışında da başka demografik özelliklerin ele alınması mümkündür. Fakat üst kademe teorisinde ve bunun üzerine yapılan çalışmalarda yukarıda sayılan özellikler ele alındığı için bu çalışmada da aynı demografik özellikler ele alınmıştır.

#### **3.3.1.Yaş**

Üst kademe teorisi ile ilgili literatür incelendiğinde yaşlı yöneticilerin hızlı bir değişim ve yenilik gerektiren bir çevrede görev yaparken risk almaktan kaçınmalarının önemli bir risk oluşturduğu görülebilir (Jones, 2009: 56) denilmektedir. Yaşlı yöneticilerin aksine genç yöneticiler risk alma konusunda daha istekli ve rahat davranmaktadırlar. Genç yöneticilerin bu davranışlarının altında yatan nedenin, yöneticilerin teknik bilgilerinin yeni olması ve güncel bilgilere sahip olma konusunda (Bantel ve Jackson, 1989) yaşlı yöneticilere göre avantajlı bir noktada olmalarıdır.

#### **3.3.2.Eğitim**

Eğitim düzeyi üst yönetim ekibindeki yöneticilerin en son mezun oldukları kurumların seviyesini belirtmektedir. Bu değişkenin ölçülmesindeki seçenekler düşük eğitim seviyesinden yüksek eğitim seviyesine doğru (liseden doktora) sıralanmıştır. Eğitim düzeyine ek olarak yöneticilerin en yüksek eğitim aldıkları alan da soru olarak ölçekte yer almıştır.

**Tablo 3.1. Üst Yönetim Ekiplerinin Eğitim Düzeyi**

<b>Eğitim Düzeyi</b>
Lise
Üniversite
Yüksek Lisans
Doktora

**Tablo 3.2. Üst Yönetim Ekiplerinin Eğitim Alanı**

Mühendislik	Doğa Bilimleri (Fizik, Kimya, Biyoloji vb.)
İşletme Yönetimi (MBA)	İşletme (Finans, Muhasebe, İKY, Pazarlama vb.)
Sosyal Bilimler – Ekonomi - Sosyoloji	Diğer

### 3.3.3.Görev Süresi

Bu kavram üst yönetim ekibindeki yöneticilerin bir üst düzey yönetici olarak firmada çalıştıkları yıl sayısını ifade etmektedir. Demografik özelliklerin bir unsuru olarak değerlendirilen yöneticilerin görev süresi; sektörde, şirkette, pozisyonda ve alanda olarak 4 alt başlıkta ele alınmaktadır. Yöneticilerin sektördeki görev süresi, şirketteki görev süresi, yöneticinin pozisyonundaki görev süresi ve yöneticinin bulunduğu alandaki görev süresi ele alınarak görev süresinin farklı boyutlarının da öğrenilmesi amaçlanmaktadır. Tablo 3.3. görev süresi ile ilgili bilgiler içermektedir.

**Tablo 3. 3. Üst Yönetim Ekiplerinin Görev Süresi**

Sektör	1 – 5 Yıl	6 – 10 Yıl	11 – 15 Yıl	16 Yıl ve üzeri
Şirket	1 – 5 Yıl	6 – 10 Yıl	11 – 15 Yıl	16 Yıl ve üzeri
Pozisyon	1 – 5 Yıl	6 – 10 Yıl	11 – 15 Yıl	16 Yıl ve üzeri
Alan	1 – 5 Yıl	6 – 10 Yıl	11 – 15 Yıl	16 Yıl ve üzeri

### 3.3.4.İş Geçmişi

İş geçmişi üst yönetim ekibindeki yöneticilerin bir üst düzey yönetici olmadan önce çalıştıkları ve deneyim kazandıkları örgütsel bölümü ifade etmektedir. İş geçmişi içe dönük ve dışa dönük olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984: 199, Alpkan, 2000: 59). Esasen içe ve dışa dönük iş geçmişinin bu çalışma açısından ayrıca önem taşımaktadır. Zira bir kişi üst düzey yönetici olmadan evvel iş deneyiminin içe dönük alanlarda kazandıysa genelde mevcut durumu korumaya yönelik stratejileri önemsendiği görülmektedir. Buna karşın dışa dönük alanlarda iş geçmişine sahip olan yöneticilerin büyümeyi, yeni pazarlara açılma gibi risk almaya açık stratejik tercihlere yöneldikleri söylenmektedir.

**İçe dönük iş geçmişi:** Kişinin bir üst düzey yönetici olmadan evvel çalışma hayatının büyük bir kısmını satın alma, muhasebe ve üretim gibi firmanın içe dönük bölümlerinde geçirmiş olması.

**Dışa dönük iş geçmişi:** Kişinin bir üst düzey yönetici olmadan önce çalışma hayatının büyük bir bölümünü pazarlama, genel yönetim, finans, hukuk ve araştırma-geliştirme (Ar&Ge) gibi firmanın dışa dönük yüzünü oluşturan bölümlerinde geçirmiş olması.

**Tablo 3.4. Üst Yönetim Ekiplerinin İş Geçmişi: Bölümler ve Gruplar**

Bölümler	Gruplar
Muhasebe	İçe Dönük
Satın alma	
Üretim	
Araştırma-Geliştirme (Ar&Ge)	Dışa Dönük
Finans	
Genel Yönetim	
Hukuk	
Pazarlama	

### 3.4.Bilişsel Özellikler

Üst yönetim ekiplerindeki yöneticilerin özelliklerini anlamada bilişsel özellikler önemli görülmektedir. Bilişsel özellikleri değerlendirirken üç temel faktör üzerinde durulmaktadır. Bu faktörler yöneticilerin değerleri ve bilişsel modelden (yönetici değerleri ve bilişsel tarz) oluşmaktadır. Aşağıda bu faktörler ayrı tablolar içinde gösterilmektedir.

#### 3.4.1.Yöneticilerin Değerleri

Yöneticilerin değerleri bireyin ulaşmak istediği özelliklerin yansımasıdır. Bu değerler sosyal ya da kişisel olabilmektedir (Finkelstein ve Hambrick, 1996: 49). Buna göre yöneticilerin değerleri Hambrick ve Brandon (1988) tarafından belli boyutlar çerçevesinde incelenmektedir. Bu boyutlar şu şekilde sıralanmaktadır:

**Tablo 3.5. Yönetici Değerleri Boyutları**

Kolektivizm	Herkese saygı çerçevesinde sosyal sistemlere değer vermek.
Görev	Karşılıklı ilişkilere, zorunluluklara değer vermek.
Rasyonellik	Gerçekleri temel alan, heyecandan uzak, kararlara ve hareketlere değer vermek.
Yenilik	Değişime, yeni ve farklı olana değer vermek.
Materyalizm	Zenginliğe ve eşyaya sahip olmaya değer vermek.
Güç	Durumları ve insanları kontrol etmeye değer vermek.

**Kaynak:** Hambrick ve Brandon (1988: 14).

#### 3.4.2.Bilişsel Tarz

Üst yönetim ekiplerindeki yöneticilerin olayları ve kişileri nasıl algıladığını ve zihinlerinde nasıl yorumladığını anlamak için onların bilişsel modeline bakmak gerekmektedir. Bilişsel tarz ise bilişsel modeli anlamak açısından büyük önem taşımaktadır. Finkelstein ve Hambrick'in (1996) birçok kaynaktan sentezleyerek oluşturdukları modelde dört farklı bilişsel tarz yer almaktadır. Bu bilişsel tarzlar



yöneticilerin dört farklı türünü göstermektedir. Bilişsel tarzın iki farklı boyutu bulunmaktadır. Buna göre algılama biçimi, duyu (his) ve sezgi yoluyla; yargı kısmı ise düşünme ve hissetme yoluyla gerçekleşmektedir (Finkelstein ve Hambrick, 1996: 65).

**Tablo 3.6. Yöneticilerin Sahip Olacağı Dört Farklı Bilişsel Tarz**

		<b>Algılama Tarzı</b>	
		<b>Duyu (D)</b>	<b>Sezgi (S)</b>
<b>Yargı Tarzı</b>	<b>Hissetme (H)</b>	<p style="text-align: center;"><b>DH: Koç</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerçeğe odaklı,</li> <li>• Kişisel,</li> <li>• Arkadaş canlısı,</li> <li>• Olduğu gibi (doğaçlama), eğilimi vardır</li> </ul> <p style="text-align: center;">Bilgi Yönelimi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gözleme önem verme,</li> <li>• Sözlü olan ve biçimsel olmayan haber kaynaklarına fazla güvenme,</li> <li>• Ampirik gerçekleri temel alan bilişsel yapıları vardır.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SH: Vizyoner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Olasılıklara odaklı,</li> <li>• Kişisel,</li> <li>• Hevesli, coşkulu,</li> <li>• Anlayışlı.</li> </ul> <p style="text-align: center;">olma eğilimi vardır.</p> <p style="text-align: center;">Bilgi Yönelimi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gözleme az önem verme,</li> <li>• Öncelikli olarak sözlü ve biçimsel olmayan haber kaynaklarına fazla güvenme,</li> <li>• Ampirik gerçeklere az önem veren, içe dönük kendine özgü bilişsel yapıları vardır.</li> </ul>
	<b>Düşünme (D)</b>	<p style="text-align: center;"><b>DD: İdareci</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerçeğe odaklı,</li> <li>• Kişisel olmayan,</li> <li>• Pratik,</li> <li>• Düzenli,</li> </ul> <p style="text-align: center;">eğilimi vardır.</p> <p style="text-align: center;">Bilgi Yönelimi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gözleme önem verme,</li> <li>• Yazılı olan ve biçimsel haber kaynaklarına fazla güvenme,</li> <li>• Ampirik gerçekleri temel alan bilişsel yapıları vardır.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SD: Stratejist</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Olasılıklara odaklı,</li> <li>• Kişisel olmayan,</li> <li>• Marifetli ve becerikli,</li> <li>• Bütünleştirici,</li> </ul> <p style="text-align: center;">eğilimi vardır.</p> <p style="text-align: center;">Bilgi Yönelimi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gözleme az önem verme,</li> <li>• Öncelikli olarak yazılı ve biçimsel olan haber kaynaklarına fazla güvenme,</li> <li>• Ampirik gerçeklere az önem veren, içe dönük kendine özgü bilişsel yapıları vardır.</li> </ul>

**Kaynak:** Finkelstein ve Hambrick, 1996: 66.

### 3.5.Stratejik Tercihler

Stratejik tercihler firmanın orta ve uzun vadeli amaçlarının oluşmasını sağlayan örgütsel kararları ifade etmektedir. Stratejik tercihler firmanın stratejik hedefi, stratejik iş birimi stratejileri, temel ekonomik amaçlar gibi etkenlerden oluşmaktadır. Firmanın içinde bulunduğu politik, ekonomik, sosyal ve sektörel koşullar üst yönetim ekiplerinin stratejik tercihleri belirlemesi ve uygulaması aşamasında önemli rol oynamaktadır. Esasen rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı ve sıkı bir şekilde düzenlenmiş olan sektörlerde firmaların stratejik tercihlerde bulunma imkânı da kısıtlıdır. Dolayısıyla üst yönetim ekipleri pek çok çevresel uyarıcıların da etkisinde kalarak firmanın stratejik konumunu güçlü kılmayı sağlamak için kararlar vermek durumundadır. Bu aşamada ise yöneticilerin demografik ve bilişsel özellikleri strateji belirlemede devreye girmektedir.

#### 3.5.1.Firmanın Stratejik Hedefi

Üst yönetim ekipleri firmanın orta ve uzun vadede ulaşmasını istedikleri büyüme ya da küçülme ile ilgili hedefler belirlemektedir.

**Tablo 3.7. Firmanın Stratejik Hedefleri**

Yeni Ürünler Geliştirme
Yeni Pazarlara Girme
Pazar Payını Artırma
Mevcut Durumu Koruma
Küçülme ve Tasarruf Yapma

**Kaynak:** Alpkan, 2000: 65’den de yararlanılarak hazırlanmıştır.

Firmanın stratejik hedeflerini ifade eden tablodaki ilk üç madde I. Ansoff’un 1957 yılında kaleme aldığı *Strategies for Diversification* adlı makaledeki Büyüme Matrisi’nden alınmıştır. Ansoff bu çalışmada ürün – pazar stratejisini dört farklı şekilde düşünmüştür. Bunlar sırasıyla pazara nüfuz etme, pazar geliştirme, ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejisidir.

### 3.5.2.Firmanın Stratejik Tercihi

Firmanın stratejik tercihi yöneticilerin stratejik hedeflere ulaşmak için belirledikleri stratejik yönelimleri ifade etmektedir. Firmalar büyüme ve küçülme ile ilgili hedefleri doğrultusunda belli stratejik tercihlere sahip olmaktadır. Yukarıda belirtiler stratejik hedeflere ulaşmak için yöneticilerin takip edebileceği stratejik tercihler şu şekilde tablo halinde gösterilebilir:

**Tablo 3.8. Firmanın Stratejik Tercihleri**

<b>Pazar Payını Arttırma</b>	<b>Yeni Ürün ve Pazarlara Girme</b>	<b>Mevcut Durumu Kuruma</b>
Maliyet Liderliği	Yenilikçilik	Yavaş Büyüme
Farklılaştırma	İlgili Çeşitlendirme	Kar ve Harmanlama
Odaklanma	İlgisiz Çeşitlendirme	Küçülme

**Kaynak:** Porter, 1998: 35 ve Alpkan, 2000: 65'den uyarlanarak hazırlanmıştır.

### 3.6.Firma Performansı

Firmaların amacı uzun vadede şirketlerin karlarını artırarak piyasa değerini büyütmektir. Bu nedenle firmaların performansı konusu büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada üst yönetim ekiplerinin demografik ve bilişsel özelliklerinin stratejik tercih ve firma performansı üzerindeki etkileri incelenmektedir. Bu kapsamda firma performansının hangi demografik ve bilişsel özelliklere sahip üst yönetim ekiplerinin etkisiyle arttığı ya da azaldığını anlamamız önem taşımaktadır. Firma performansı denildiğinde aşağıdaki göstergeler çalışmada esas alınacaktır.

**Tablo 3.9. Firma Performansı Göstergeleri**

Pazar payında rakiplere göre artış sağlayabiliyoruz
Karlılığımız rakiplere göre artmaktadır
Satışlarımızda artış sağlanmaktadır
Yeni ürün geliştirme konusunda rakiplerden daha hızlıyız
Hammadde, işçilik v.b. maliyetlerimizde düşüşler sağlayabiliyoruz
Ürün ve servis kalitemiz artmaktadır

Tablo 3.9.'un devamı

Firmamız sektöründe müşteri tatmini ve bağlılığını sağlamaktadır
Firmamızın vergi sonrası toplam varlıklarının getirisi artmaktadır
Firmamızın vergi sonrası toplam satışlarının getirisi artmaktadır

**Kaynak:** Balta (2008).

### 3.7. Veri Kaynakları

Çalışmada verilerin nasıl işleneceği ve analiz edileceği bu kısımda ele alınacaktır. Çalışmanın değişkenlerini oluşturan bağımsız ve bağımlı değişkenlerin ele alınacağı bu kısımda ayrıca verilerin analiz yöntemi ve verilerin değerlendirilmesine de yer verilecektir.

#### 3.7.1. Bağımlı Değişkenler

Bu çalışmadaki bağımlı değişkenler *firma performansı* ve *stratejik tercihler*dir. Firma performansı ve üst yönetim ekiplerinin stratejik tercihleri firmanın başarısını ölçme konusunda fikirler vermesi açısından önemlidir. Firma performansı, işletmenin başarısını ortaya koyan temel ölçütlerden birini oluşturmaktadır. Firmanın performansının yüksek olması, işletmenin daha başarılı olduğunun bir göstergesidir. Bununla birlikte stratejik tercihler de diğer başarı ölçütü olarak ele alınmaktadır.

Bu çalışmada firma performansı göstergesi olarak aşağıdaki ifadeler ele alınmıştır.

- Pazar payı
- Karlılık
- Satışlardaki artış
- Yeni ürün geliştirme
- Hammadde, işçilik v.b. maliyetlerde düşüş
- Ürün ve servis kalitesi
- Müşteri memnuniyeti ve bağlılığı
- Firmanın vergi sonrası toplam varlıklarının getirisi
- Firmanın vergi sonrası toplam satışlarının getirisi

Diğer bağımlı değişkeni oluşturan stratejik tercihler olarak da risk almaya açık ve risk almaktan kaçınan tercihler şeklinde ikiye ayırım gerçekleştirilmiştir.

Risk almaya açık stratejik tercihler aşağıda verilmektedir

- Yeni ürün ve hizmet geliştirme,
- Yeni pazarlara açılma,
- Pazar payını artırma

Risk almaktan kaçınan stratejik tercihler aşağıda verilmektedir:

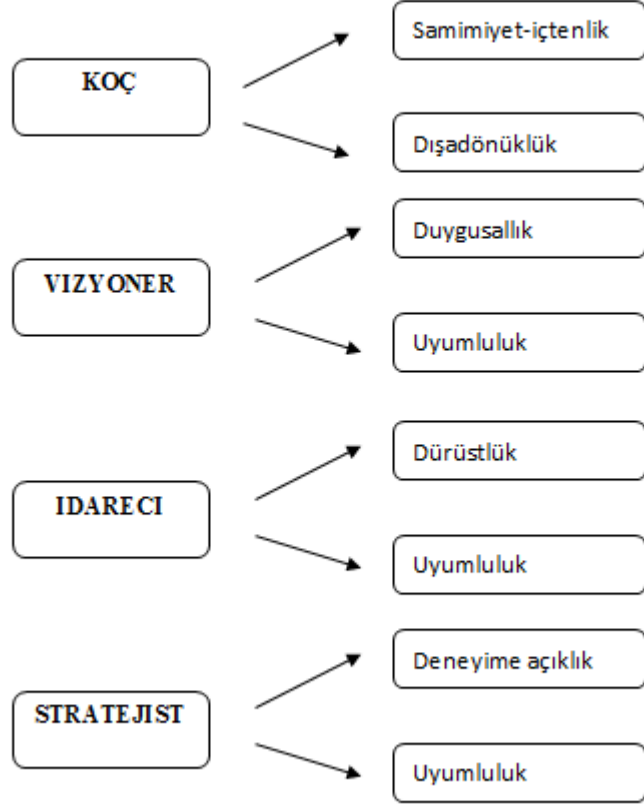
- Mevcut durumu koruma,
- Küçülme ve tasarruf yapma

### 3.7.2.Bağımsız Değişkenler

Çalışmanın bağımsız değişkenlerini *demografik ve bilişsel özellikler* oluşturmaktadır. Literatürdeki çalışmalarda demografik özellikler içerisinde ele alınan değişkenler olarak yaş, eğitim, görev süresi ve iş geçmişi öne çıkmaktadır.

Bilişsel özellikler olarak üst yönetim ekiplerinin içerisindeki üyelerin kişilik özellikleri ele alınmıştır. Bu özellikler HEXACO kişilik testinden yararlanılarak değerlendirilmiştir. Üst kademe teorisinde yöneticilerin sahip oldukları dört farklı bilişsel tarzdan bahsedilmektedir: *Koç, vizyoner, idareci ve stratejist*. HEXACO kişilik testi ise altı boyutu ele almaktadır. Bu altı boyut; samimiyet, içtenlik (H), duygusallık (E), dışa dönüklük (X), uyumluluk (A), dürüstlük, vicdanlı olma (C), deneyime açıklıktan (O) oluşmaktadır.

Bilişsel tarz ile HEXACO'nun boyutları arasında anlamlı bir ilişki bularak eşleştirme yapılmıştır. Dört bilişsel tarzın her birinin ayırt edici özelliği bulunmaktadır. Bu ayırt edici özellikten yola çıkarak HEXACO'nun altı boyutundan hangisine daha yakın olduğu anlaşılmaktadır. Bu eşleştirmenin elde edilen sonuçların değerlendirilmesini kolaylaştıracağını düşünmekteyiz.



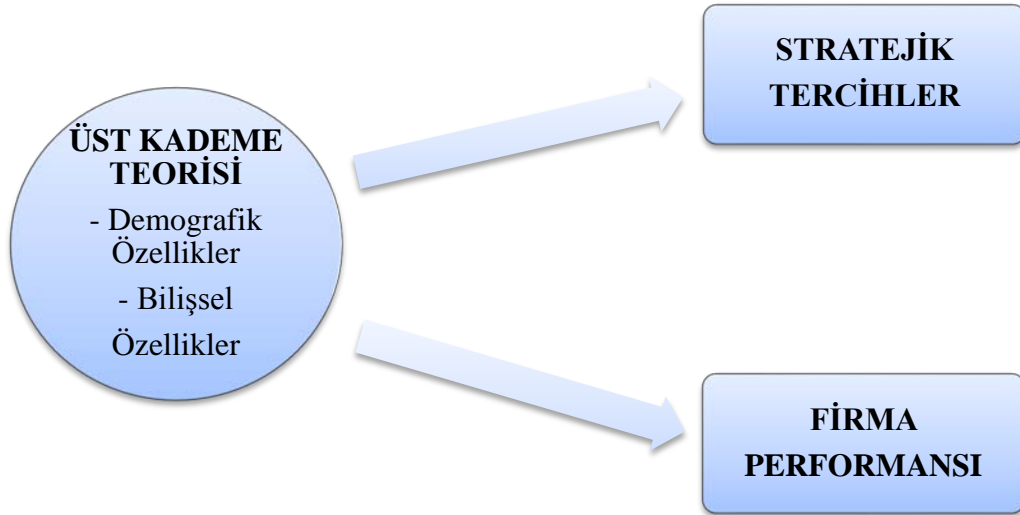
Şekil 3. 1. Bilişsel Tarz ve HEXACO Boyutları Eşleştirmesi

Şekil 3.1 üst kademe teorisindeki bilişsel tarz ile HEXACO boyutları arasındaki eşleştirmeyi göstermektedir. Bu eşleştirmeyi yaparken her bir bilişsel tarzın ayırt edici özellikleri dikkate alınmıştır. Buna göre *koç*'un diğer bilişsel tarzlardan ayrılan özellikleri arkadaş canlısı (*friendly*) ve doğal (*spontaneous*); *vizyoner*'in ayırt edici özellikleri coşkulu (*enthusiastic*) ve anlayışlı (*insightful*) olmasıdır. Diğer bir bilişsel tarz olan *idareci*'nin ayırt edici özellikleri pratik (*practical*) ve düzenli (*orderly*) olmasıdır. *Stratejist*'in ayırt edici özellikleri ise marifetli-yaratıcı (*ingenious*) ve bütünleştirici (*integrative*) olmasıdır.

### 3.8.Çalışmanın Hipotezleri

Bu çalışma üst yönetim ekiplerinin demografik ve bilişsel özelliklerinin stratejik tercihler ve firma performansı üzerindeki etkilerini araştırmak maksadı ile

yapılmaktadır. Alandaki mevcut literatürden de yararlanılarak bu yönde bazı ilişkiler şu şekilde öngörülmektedir. Hipotezleri stratejik tercihler ve firma performansı olarak iki başlıkta toplamak mümkündür. Esasen üst kademe teorisi ile ilgili literatüre bakıldığında üst yönetim ekiplerinin demografik ve bilişsel özelliklerinin firmanın stratejik yönelimlerini ve performansını etkilediği tespit edilmektedir. Yukarıda da belirtildiği üzere yöneticilerin demografik ve bilişsel özellikleri bağımsız değişkenleri oluştururken, stratejik tercihler ve firma performansı ise bağımlı değişkenleri oluşturmaktadır. Buna göre yöneticilerin yaşı, eğitimi, iş geçmişi ve görev süresi ve kişisel yapıları firma ile ilgili belirleyecekleri stratejik tercihleri etkilemektedir. Aynı şekilde, yöneticilerin demografik yani gözlemlenebilir özellikleri ile bilişsel yani psikolojik özellikleri firmanın performansı üzerinde olumlu ya da olumsuz etki oluşturabilmektedir. Yöneticilerin özelliklerinin firmanın stratejik tercihleri üzerindeki etkisi ise risk almaktan kaçınan (küçülme ve mevcut durumu koruma) ya da risk almaya açık (büyüme, kar payını artırma) stratejilere yönelmesi şeklinde iki başlıkta değerlendirilebilir. Bu teorik çerçeveden hareketle üst kademe teorisi, stratejik tercihler ve firma performansı arasındaki ilişkiler aşağıda belli hipotezler olarak formüle edilmiştir.



**Şekil 3. 2. Üst Kademe Teorisi, Stratejik Tercihler ve Firma Performansı İlişkisi**

### **Stratejik tercihler ile ilgili hipotezler**

Stratejik tercihler ile ilgili hipotezlere geçmeden önce, her bir hipotezin mantıksal arka planını birer paragraf ile açıklamanın doğru olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle hipotezlerin öncesinde, hipotezlerin mantıksal arka planı verilecektir.

Yaşlı ilerlemiş yöneticilerin, genç yöneticilere göre yeni stratejiler uygulama konusunda daha temkinli davrandıkları görülmektedir. Yaşlı yöneticilerin her türlü yeniliğe genç yöneticilere göre daha fazla direndiği tespit edilmektedir. Bu nedenle yaşlı yöneticiler mevcut durumu değiştirme konusunda daha isteksiz davranmaktadırlar. Buradan hareketle yaş ile stratejik tercihler arasındaki ilişkiyi şu şekilde hipotezleştirebiliriz:

**H1:** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin yaşı ilerledikçe risk almaktan kaçınan stratejik tercihlere yönelme eğilimi vardır.

Yöneticilerin örgüt içerisindeki görev süresi arttıkça, onların yeniliğe ve değişime karşı daha mesafeli ve çekinceli baktıkları ortaya konmaktadır. Bununla birlikte yöneticiler değişime daha mesafeli olduklarından sınırlı bilgi kaynaklarıyla işlerini devam ettirme yönünde hareket etmeyi tercih etmektedirler. Böylece yöneticilerin görev süresi uzadıkça büyüme gibi risk almaya açık stratejik tercihlerden ziyade mevcut durumu korumaya yönelik stratejik tercihlerle karar vermektedirler. Buradan hareketle görev süresi ve stratejik tercih arasındaki ilişki şu şekilde hipotezleştirilebilir.

**H2:** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin görev süresi ilerledikçe risk almaktan kaçınan stratejik tercihlere yönelme eğilimi vardır.

Schwenk (1988) farklı iş geçmişine sahip olan yöneticilerin yeni stratejik durumları değerlendirirken olayların farklı boyutlarına odaklandıklarına dikkat çekmektedir. Yöneticiler iş geçmişlerinde edindikleri tecrübeyi, üst yönetim ekibinde görevlendirilmeden evvel çalıştıkları bölümde veya bölümlerde edinmektedirler. Bununla birlikte bölümlerin her birinde edindikleri deneyim farklılık gösterebilmektedir. Muhasebe, üretim ve planlama gibi bölümler örgütün iç işleyişi, satış, pazarlama, finansman bölümleri de dış çevreyi ilgilendirmektedir. Farklı bölümlerde iş geçmişine sahip yöneticiler farklı kararlar alabilmektedir. Şirketin dışa dönük bölümlerinde tecrübe kazanan yöneticilerin ürün farklılaştırma, yenilikçilik gibi



stratejileri benimsedikleri; imalat bölümünde deneyim kazanan yöneticilerin maliyet liderliği stratejisini, yeni ürün geliştirme çalışmalarına odaklanan ar-ge bölümlerinde deneyim kazanmış yöneticilerin ürün farklılaştırma gibi stratejileri tercih etmektedirler (Govindarajan, 1989; Thomas, Litschert ve Ramaswamy, 1991). Buradan hareketle görev süresi ve stratejik tercih arasındaki ilişki şu şekilde hipotezleştirilebilir.

**H3:** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin iş geçmişinin heterojen olması risk almaya açık stratejik tercihlere yönelme eğilimi oluşturmaktadır.

Eğitim seviyesi ve stratejik tercihler arasındaki ilişkiyi inceleyen Bantel ve Jackson (1989), Wiersama ve Bantel (1992) yaptıkları araştırmalarda eğitim seviyesi arttıkça firmanın yenilikçilik yapma oranının arttığına dair sonuçlar bulmuşlardır. Eğitim düzeyi arttıkça yöneticilerin karmaşık faaliyetleri çözme yetenekleri de artış gösterecektir. Eğitim düzeyi ile yöneticilerin aldıkları eğitimlerinin alanı da önem arz etmektedir. Bir sosyal bilim mezunu olan yönetici, mühendislik eğitimi almış bir yöneticiye göre farklı düşünmektedir. Bu da yöneticilerin aldıkları karara etki eden bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak, yöneticiler eğitimini aldıkları alanla ilgili konularda karar alırken daha istekli bir tutum sergilemektedir. Bunun temel nedeni kişilerin eğitim gördüğü alanla ilgili özel bilgileri nasıl elde edeceklerini ve yorumlayacaklarını o alanda eğitim almayan yöneticiye göre daha iyi bilmeleridir. Buradan hareketle eğitim heterojenliği ve stratejik tercihler arasındaki ilişkiyi şu şekilde hipotezleştirilebiliriz.

**H4:** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin eğitimlerinin heterojen olması risk almaya açık stratejik tercihlere yönelme eğilimi oluşturmaktadır.

Bilişsel çeşitlilik üst düzey yöneticilerin alacakları kararlarda farklı bakış açılarına ve farklı davranış şekillerine sahip olmasını belirtmektedir. Böylece üst yöneticiler olayların farklı boyutlarından ve alternatiflerden haberdar olduklarında daha derin analizler yapabilme imkanına sahip olabileceklerdir. Üst yönetim ekiplerinde bilişsel anlamda çeşitlilik ekip içerisindeki tartışma ortamını kuvvetlendirecek ve çeşitli alternatiflerin ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Böylece farklı stratejik tercihlerin tartışılması sağlanabilecektir. Buradan hareketle bilişsel özellikler ve stratejik tercihler arasındaki ilişkiyi şu şekilde hipotezleştirilebilir.

**H5:** Üst yönetim ekiplerinin bilişsel anlamda çeşitliliği risk almaya açık stratejik tercihlere yönelme eğilimi oluşturmaktadır.

### **Firma performansı ile ilgili hipotezler**

Byrne (1971) insanların kendilerine benzeyen kişilere daha yakın olduğunu ve benzemeyen kişilerle daha mesafeli olduğunu göstermektedir. Yönetici ekibinde yer alan kişilerin yaşlarının heterojen olması kişiler arasında anlaşmazlığa ve duygusal çatışmaya yol açabileceği düşünülebilir. Böylece üst yönetim ekibindeki üyelerin uyum içerisinde çalışması zor bir durum olabilecektir. Bunun sonucunda üst yönetim ekibindeki yöneticilerin aldıkları kararların olumsuz sonuçları olabilecektir. Buradan hareketle yaş homojenliği ile firma performansı arasındaki ilişkiyi şu şekilde hipotezleştirebiliriz.

**H6:** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin yaşlarının homojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Eğitim heterojenliğine sahip olan üst yönetim ekipleri daha temel beceri, bilgi, perspektif ve bilişsel süreçlere sahiptirler (Carpenter ve Fredrickson, 2001; Hambrick ve diğ. 1996; Wiersama ve Bantel, 1992). Bu özelliklere sahip olan ekipler değişimi çabuk kavramakta ve yenilikçi çözümler üretmektedirler. Hambrick (2005) eğitim heterojenliğinin çeşitli beceriler, bilişsel karmaşıklık, yaratıcılık ve değişimi çabuk kavrama sayesinde firma performansına önemli katkılarda bulunacağını savunmaktadır. Buradan hareketle eğitim heterojenliği ile firma performansı arasındaki ilişkiyi şu şekilde hipotezleştirebiliriz.

**H7:** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin eğitimlerinin heterojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Benzer iş geçmişine sahip üst düzey yöneticilerin benzer algılara sahip olacağı ifade edilmektedir. Bu durumda yöneticilerin olayları algılaması, firmanın çevresindeki gelişmeleri anlamlandırması benzer özellikler gösterecektir. Bununla birlikte iş geçmişi farklı üyelerden oluşan üst yönetim ekipleri de daha yaratıcı ve yenilikçi özellikler gösterebilecektir. Üst yönetim ekiplerinin iş geçmişlerinin heterojen olması karar alma durumlarında daha zengin perspektiflere yol açabilecektir. Buradan hareketle iş

geçmişlerinin heterojenliği ile firma performansı arasındaki hipotez şu şekilde oluşturulabilir.

**H8:** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin iş geçmişlerinin heterojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Üst yönetim ekibinin görev süresi heterojenliği konusu, bir ekibin nasıl karşılıklı hareket ettiğini, kararlar aldığını ve bunun örgütsel sonuçları nasıl etkilediğini incelemektedir. Bu alanda yapılan ampirik araştırmalar, görev süresi homojenliğinin iletişimi arttırdığını, hedef belirlemeyi kolaylaştırdığını ve sosyalleşmeyi arttırdığını göstermektedir (Eisenhardt,1989; Smith, ve diğ., 1994; Zenger ve Lawrence, 1989). Görev süresi heterojenliği üzerinde yapılan araştırmalar, bu heterojenliğin, üst yönetim ekibinin firma ve iş çevresi ile ilgili görüşlerinin daha çeşitli olmasını sağladığını göstermektedir. Bu doğrultuda görev süresi heterojenliği firma performansını olumlu etkileyen bir gösterge olarak değerlendirilmektedir. Buradan hareketle görev süresinin heterojenliği ile firma performansı arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde hipotezleştirilebilir:

**H9:** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin görev sürelerinin heterojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Üst yönetim ekibindeki yöneticiler karar alırken grup süreci olarak hareket etmektedirler. Grup süreçleri yakından incelendiğinde, kişiler arası süreçlerin, üyelerin uyumu, ekibe bağlılığı ve başarısını etkilediği gibi, firma performansı gibi örgütsel sonuçları da etkilediği görülmektedir (McGrath, 1984). Esasen, grup süreçleri sayesinde ekip performansı da artmaktadır (Knight ve diğ., 1999). Bilişsel özelliklerin incelenmesinde üst yönetim ekiplerinin bilişsel çeşitliliği gündeme gelmektedir. Bilişsel çeşitlilik ise, yöneticilerin karar alma sürecinde önem taşımaktadır. Zira yöneticiler firma hedeflerini kendi bilişsel perspektifleri doğrultusunda değerlendirmektedir (Olson, Parayitam ve Bao, 2007). Esasen, farklı bilişsel tarzlara sahip olan ekip üyeleri, ekibin göreviyle ilgili farklı boyutlara odaklanacak ve bilgileri kendi yorumları doğrultusunda kullanacaktır. Bu açıdan düşünüldüğünde, bilişsel tarzların çeşitliliği, ekip içindeki üyelerin görevini daha kapsamlı ele almasını ifade etmektedir. Bilişsel

anlamdaki çeşitlilik ile firma performansı arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde hipotezleştirilebilir.

**H10:** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin bilişsel anlamda çeşitliliği ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

### 3.9.Çalışmanın Evreni

Bu çalışmada Türkiye’de otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin üst yönetim ekipleri üzerinde yapılmıştır. Çalışma Türkiye’deki toplamda 46 firmadaki 276 yöneticiden gelen verilerle gerçekleştirilmiştir. Her bir firmada 6 üst düzey yönetici çalışma anketini cevaplandırmıştır. Çalışma kapsamında Adana, Ankara, Bursa, Hatay, Mersin, Kayseri, İzmir, Konya ve Sakarya’da faaliyet gösteren otomotiv yan sanayi firmalarında çalışan yöneticilerin demografik ve bilişsel özellikleri incelenmiştir.

**Tablo 3.10. Yöneticilerin Yaş Aralığı**

Yaş aralığı	Sıklık	Yüzde (%)
25 - 34 yaş arası	79	28,6
35 - 44 yaş arası	113	40,9
45 - 54 yaş arası	70	25,4
55 - 64 yaş arası	14	5,1
Toplam	276	100,0

Yukarıdaki tabloda çalışmaya katılan üst düzey yöneticilerin yaş aralığı verilmektedir. 35-44 yaş aralığında bulunan yöneticiler tüm yöneticilerin % 40’ını oluşturmaktadır. 55-64 yaş arasındaki yöneticiler ise tüm yöneticilerin sadece % 5,1’ini oluşturmaktadır. Bu tablodaki veriler dikkate alındığında ağırlıklı olarak çalışmaya katkı sağlayan yöneticilerin orta yaş sınıfında olduğunu söylemek mümkündür. Yine üst düzey yöneticilerden 25-34 yaş arası ve 45-54 yaş arasında bulunanların ise hemen hemen birbirine yakın oranda olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.11. Yöneticilerin En Yüksek Eğitim Alanı**

<b>En Yüksek Eğitim Alanı</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Mühendislik	77	27,9
Doğa Bilimleri (Fizik, Kimya, Biyoloji vb.)	6	2,2
İşletme Yönetimi (MBA)	55	19,9
Doğa Bilimleri (Finans, Muhasebe, İKY, Pazarlama vb.)	66	23,9
Sosyal Bilimler - Ekonomi - Sosyoloji	16	5,8
Diğer	56	20,3
Total	276	100,0

Tablo 3.11 çalışmaya katılan üs düzey yöneticilerin en yüksek eğitim gördüğü alanı göstermektedir. Buna göre, çalışmaya konu olan otomotiv yan sanayi sektöründeki firmaların üst düzey yöneticilerinin ağırlıklı olarak mühendislik eğitimi aldığı görülmektedir. Mühendislik eğitimi alan yöneticileri %23,9 ile Finans, Muhasebe, İKY ve Pazarlama vb. alanlarda eğitim almış olan yöneticiler takip etmektedir. Otomotiv sanayinin yüksek mühendislik bilgisi ve eğitimi gerektiren bir sektör olması nedeniyle bu alandaki üst düzey yöneticilerin mühendislik alanında uzmanlaşmasını da beraberinde getirdiği düşünülmektedir.

**Tablo 3.12. Yöneticilerin Sektördeki Görev Süresi**

<b>Sektördeki Görev Süresi</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde (%)</b>
1 - 5 yıl arası	53	19,2
6 - 10 yıl arası	73	26,4
11 - 15 yıl arası	65	23,6
16 yıl ve üzeri	85	30,8
Total	276	100,0

Tablo 3.12’de çalışmaya katılan üst düzey yöneticilerin otomotiv yan sanayi sektöründeki görev süresi yer almaktadır. Bu verilere bakıldığında, otomotiv yan sanayinde 16 yıl ve üstünde hizmet veren yöneticilerin araştırmaya katılan yöneticilerin % 30,8’ini oluşturduğu, 11-15 yıl arasında hizmet veren yöneticilerin % 23,6 olduğu

gözlemlenmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 50'sinin otomotiv yan sanayi sektöründe 10 yıldan fazla süredir hizmet verdiği görülmektedir.

**Tablo 3.13. Yöneticilerin İş Geçmişi**

İş Geçmişi	Sıklık	Yüzde (%)
Finans	49	17,8
İnsan Kaynakları	16	5,8
Halkla İlişkiler	14	5,1
Üretim	41	14,9
Ar&Ge	18	6,5
Bilgi Sistemleri	9	3,3
Pazarlama / Satış / Müşteri Hizmetleri	67	24,3
Operasyon	8	2,9
Muhasebe	30	10,9
Diğer	24	8,7
Total	276	100,0

Tablo 3.13 çalışmaya katılan üst düzey yöneticilerin iş geçmişini en iyi yansıtan alanı göstermektedir. Bu tablodaki veriler dikkate alındığında çalışmanın anketini dolduran üst düzey yöneticilerin % 24,3'ünün pazarlama-satış-müşteri hizmetleri alanında iş geçmişine sahip oldukları görülmektedir. Pazarlama alanında iş geçmişi tecrübesine sahip yöneticileri % 17,8 ile Finans alanında, 14,9 ile Üretim alanında ve 10,9 ile Muhasebe alanında deneyimli olan yöneticiler takip etmektedir.

### **3.10.Çalışmada Veri Toplama Yöntemi**

Çalışmada otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren firmaların üst yönetim ekiplerinin demografik ve bilişsel özelliklerinin stratejik tercihler ve firma performansına olan etkilerini tespit etmek amacıyla anket yolu ile elde edilen sayısal veriler kullanılmıştır. Araştırmada sayısal veriler yapılan anket çalışması ile elde edilmiştir. Bu bölümde çalışmada uygulanan anketin hazırlanması ve anket sorularının niteliği hakkında bilgi verilecektir.

Çalışma için oluşturulan anket 9 (dokuz) bölümden oluşmaktadır. Anketin en son bölümü olan I yani 9. Bölümü Hexaco Kişilik Testi'nin ankete uyarlandığı bölümdür.

Bu bölümde üst yönetim ekiplerinin bilişsel özellikleri ve bilişsel tarzını ilgilendiren ifadeler yer almaktadır. Kişilik özelliklerini ilgilendiren ifadelerin bulunduğu bu bölümde toplam 60 tane ifadeye yer verilmektedir. Her ifade için 1-5 (Kesinlikle katılmıyorum- Kesinlikle katılıyorum) arasında anketi cevaplayanların katılıp katılmadıkları ve ne ölçüde ifadeye katıldıkları araştırılmaktadır.

Anketin birinci (A) bölümünde katılımcılar ile ilgi genel bilgilere yer verilmektedir. Bu doğrultuda, şirketin yıllık satışları, şirketteki çalışan sayısı ve şirketin yaşını ortaya koyan sorulara yer verilmiştir. İkinci (B) bölümde ise, yöneticilerin eğitim düzeyi ve alanı, şirkette, sektörde, pozisyon ve alandaki görev süreleri, iş geçmişi, yaşı gibi demografik özelliklerini ele alan sorular bulunmaktadır. Üçüncü (C) bölümde, şirketin rakipleri ve müşterilerinin özelliklerini içine alan ve faaliyette bulunduğu dış çevrenin özelliklerini ilgilendiren sorulara yer verilmektedir.

Dördüncü (D) bölümde, üst yönetim ekiplerinin stratejik karar alma sürecinde yaptığı faaliyetler hakkında bilgi edinmeyi amaçlayan ifadeler bulunmaktadır. Beşinci (E) bölüm üst yönetim ekiplerinin şirketteki sorunların nedenlerini bulmak için hangi yola başvurduğunu araştırmaktadır. Yine bu bölümde firmanın stratejik karar verme sürecinde izlediği faaliyetler ortaya konmaya çalışılmaktadır. Buna paralel olarak, finansal raporlama, kuralların formelleşmesi ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Altıncı (F) bölümde, firmanın uyguladığı yenilikçilik uygulamaları incelenmektedir. Yenilikçilik uygulamaları olarak ürün yeniliği, süreç yeniliği ve örgütsel yenilikle ilgili ifadelere yer verilmektedir. Yedinci (G) bölümde, firmanın içinde bulunduğu sektördeki güncel stratejik hedefi ve bu hedefi gerçekleştirmek için izlediği stratejik tercih sorulmaktadır. Bu bölümde firmanın risk almaya açık ya da risk almaktan kaçınan stratejik tercihlerden hangisine yöneldiği anlamayı amaçlayan sorular sorulmaktadır. Sekizinci (H) bölümde ise firmanın geçmiş beş yıldaki performansının rakipleri ile kıyaslanarak değerlendirilmesi istenmektedir.

### 3.11.Çalışmadaki Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizleri SPSS 17.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Çalışmada bağımsız örneklem için yapılan t-testi verileri analiz yöntemi olarak kullanılacaktır. Üst düzey yöneticilerin yaş, eğitim, iş geçmişi ve görev süresi gibi demografik özellikleri ve bilişsel tarzını (idareci, koç, vizyoner, stratejist) yansıtan bilişsel özelliklerinin risk almaya açık ya da risk almaktan kaçınan stratejik tercihlere yönelme eğilimi oluşturup oluşturmadığı bağımsız örneklem t-testi yapılarak incelenecektir. Yine aynı şekilde, üst yönetim ekiplerinin demografik özellikler ve alt boyutları ile bilişsel özellikler ve alt boyutları ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi yöntemi kullanılarak değerlendirilecektir.

Bağımsız örneklem için t-testi, normal dağılım gösteren nicel bir değişkenin iki grup ortalamalarına dayalı ("n" birimlik iki farklı gruptan, iki bağımsız ölçümle elde edilmiş, iki ayrı ortalama arasındaki) farklılığı ifade eden hipotezlerden anlamlı olup olmadığını test etmek için uygulanan istatistiksel bir analiz yöntemidir (Arslantürk ve Arslantürk, 2011: 247).

İki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan bağımsız örneklem t-testinin test istatistiği gruplar arası varyansın eşit olup olmamasına göre farklılık göstermektedir. Bundan dolayı, bu testi yapmadan evvel, grupların varyanslarının eşit olup olmadığını test etmek gerekmektedir. Grupların varyanslarının eşit olup olmadığı Levene testi ile anlaşılmaktadır.

Levene testinde F test istatistiğinin anlamlılık değeri (sig değeri) 0.05'ten büyükse H<sub>0</sub> hipotezi (varyansların eşitliği) kabul edilir. Anlamlılık değeri 0.05'ten küçükse H<sub>0</sub> hipotezi reddedilir ve varyansların eşit olmadığı sonucuna varılır. H<sub>0</sub> hipotezinin kabul edilmesi durumunda bağımsız örneklem t-testinin birinci satırında yer alan anlamlılık değerine bakılır. H<sub>0</sub> hipotezinin reddedilmesi durumunda ise bağımsız örneklem t-testinin ikinci satırında yer alan anlamlılık değeri kabul edilmektedir. Eğer anlamlılık değeri 0.05'ten büyükse, grupların ortalamalarının eşit olduğu kabul edilir. Anlamlılık



0,05'ten küçük olduğunda ise grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmaktadır (Sipahi ve diğ, 2010).

#### **4. BÖLÜM: ÇALIŞMA BULGULARININ SUNULMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

Bu araştırmanın temel amacı üst yönetim ekiplerinin demografik ve bilişsel özelliklerinin firma performansı ve stratejik tercihler üzerinde ne gibi etkileri olduğunu incelemektir. Bunu sağlamak için bir önceki bölümde bazı varsayımlarda bulunulmuştur. Bu varsayımlar on hipotez olarak formüle edilmiştir. Bulgular ve değerlendirme bölümünde hipotezlerin elde edilen veriler ışığında değerlendirilmesi yapılacaktır. Hipotezlerin anlamlı olup olmadığı SPSS paket programındaki t-testi ve varyans analizinden yola çıkılarak ele alınacaktır. Bu bilgiler ışığında üst yönetim ekiplerinin demografik özelliklerinin firmanın stratejik tercihlerini ve performansını etkilediği öngörülmektedir. Diğer taraftan bilişsel özelliklerin çeşitliliğinin de yine firmanın stratejik tercihleri ve performansı üzerinde etkili bir faktör olarak hipotezlerde ele alınmıştır. 4. bölümde bir önceki bölümde geliştirilen hipotezler ile ilgili veri analizlerinin sonuçları sunulmaktadır. İlk kısımda toplanan veriler bulunmaktadır. Sonrasında ise her bir değişken için gözlem sayısı, ortalama, standart sapma ve sıralama gibi tanımlayıcı istatistiklere yer verilmektedir. Son olarak ise her bir hipotez için sonuçlar yer almaktadır.

Bu araştırma 46 firmada her firmada 6 yönetici olmak üzere 276 üst düzey yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla örneklem 46 firmadan oluşmaktadır. Burada belirtilmesi gereken diğer bir husus ise araştırmada yer alan şirketlerin coğrafi olarak farklı bölgelerde bulunuyor olmasıdır. Bu sayede elde edilen bulguların belli bir bölge ile kısıtlı özellikleri yansıtmasından kaynaklanabilecek sıkıntıları ve yanlış yorumlamaların da önüne geçilebilecektir.

Araştırma ile ilgili belirtilmesi gereken bir diğer önemli husus ise üst yönetim ekiplerinin en iyi şekilde değerlendirilmesine öncelikli olarak dikkat edilmiştir. 276 yönetici anketi cevaplandırmıştır. Fakat araştırmanın amacı tek tek yöneticileri değerlendirmek değil üst yönetim ekiplerini ayrı ayrı değerlendirmek olduğu için 46 firmanın, 46 ekibi üzerinden veriler analiz edilmiştir. Sonuç olarak 46 üst yönetim ekibinin heterojen ya da homojen olmak üzere demografik ve bilişsel özelliklerinin yine

bu 46 firmanın stratejik tercihleri ve firma performansı üzerinde etkili olup olmadığı analiz edilmiştir.

#### 4.1. Stratejik Tercihler için Bulgular -T Testi ve Varyans Analizi Sonuçları

##### 4.1.1. Üst Yönetim Ekiplerinin Yaşı ve Stratejik Tercihler

**H1:** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin yaşı ilerledikçe risk almaktan kaçınan stratejik tercihlere yönelme eğilimi vardır.

**Tablo 4.1. Üst Yönetim Ekiplerinin Yaşı ve Stratejik Tercihler ile ilgili Grup İstatistikleri**

YAS_DURUMU		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
RISK_ORT	Genç yaş	10	1,2917	,08587	,02715
	Orta yaş	36	1,2731	,05049	,00842

Yukarıdaki tablo üst yönetim ekiplerinin yaş durumu ile ilgili bilgileri vermektedir. Buna göre 46 firmadan 10'nu genç yaş grubu içerisinde, 36 firmadaki yöneticiler de orta yaş grubu içerisinde görülmektedir. Genç yaş grubu 25- 34 yaş aralığını, orta yaş grubu da 35 – 44 yaş grubunu ifade etmektedir.

**Tablo 4.2. Üst Yönetim Ekiplerinin Yaşı ve Stratejik Tercihler ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi**

Independent Samples Test										
Assumptions		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
RISK_ORT	Equal variances assumed	4,593	,038	,875	44	,386	,01860	,02126	-,02424	,06143
	Equal variances not assumed			,654	10,786	,527	,01860	,02843	-,04412	,08132

Levene testi iki ya da daha fazla grubun varyanslarının homojenliğini test eder. "Sig." değeri  $0,038 < 0,05$  olduğu için grupların varyanslarının homojen olmadığını söyleyebiliriz. Varyanslar homojen olmadığı için t-testine karar verirken ikinci satırdaki değerler dikkate alınır. Görüldüğü gibi t-testinin "Sig.(2-tailed)" değeri  $0,527 > 0,05$

olduğu için üst yönetim ekiplerinin yaşı ilerledikçe risk almaktan kaçınan stratejik tercihlere yönelme eğilimi yoktur diyebiliriz. Bu nedenle H4.1 hipotezi veri sonuçları tarafından desteklenmemektedir.

#### 4.1.2. Üst Yönetim Ekiplerinin Görev Süresi ve Stratejik Tercihler

**H2:** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin görev süresi ilerledikçe risk almaktan kaçınan stratejik tercihlere yönelme eğilimi vardır.

İkinci hipotez yöneticilerin görev süresi ile ilgilidir. Araştırmada görev süresi dört alanda ele alınmıştır. Bunlar yöneticilerin sektörde, şirkette, pozisyonda ve alanda yaptıkları görev süresidir. Bu nedenle H2 hipotezinin alt hipotezlerle birlikte düşünülmesi gerekmektedir. Aşağıdaki tablolarda H2 hipotezinin alt hipotezlerinin sonuçları yer almaktadır.

**H2.1.** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin sektördeki görev süresi ilerledikçe risk almaktan kaçınan stratejik tercihlere yönelme eğilimi vardır.

**Tablo 4.3. Üst Yönetim Ekiplerinin Sektördeki Görev Süresi ve Stratejik Tercihler ile ilgili Grup İstatistikleri**

Group Statistics					
	SEKTOR	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
RISK_ORT	KISA	17	1,2853	,06328	,01535
	UZUN	29	1,2723	,05745	,01067

Tablo 4.3.'de üst yönetim ekiplerinin sektördeki görev süresi ile ilgili bilgileri vermektedir. Buna göre 46 firmadan 17'si sektördeki görev süresi bakımından kısa, 29 firmadaki yöneticiler de görev süresi bakımından uzun süreyi ifade etmektedir.

**Tablo 4.4. Üst Yönetim Ekiplerinin Sektördeki Görev Süresi ve Stratejik Tercihler ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi**

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
RISK_ORT	Equal variances assumed	,095	,759	,712	44	,480	,01298	,01822	-.02374	,04969	
	Equal variances not assumed			,694	31,054	,493	,01298	,01869	-.02514	,05109	

Levene testindeki "Sig." değeri  $0,759 > 0,05$  olduğu için grupların varyanslarının homojen olduğunu söyleyebiliriz. Varyanslar homojen olduğu için t-testine karar verirken birinci satırdaki değerler dikkate alınmaktadır. Görüldüğü gibi t-testinin "Sig.(2-tailed)" değeri  $0,480 > 0,05$  olduğu için üst yönetim ekiplerinin sektördeki görev süresi ilerledikçe risk almaktan kaçınan stratejik tercihlere yönelme eğilimi yoktur diyebiliriz. Bu nedenle H2.1 hipotezi veri sonuçları tarafından desteklenmemektedir.

**H2.2.** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin buldukları şirketteki görev süresi ilerledikçe risk almaktan kaçınan stratejik tercihlere yönelme eğilimi vardır.

**Tablo 4.5. Üst Yönetim Ekiplerinin Şirketteki Görev Süresi ve Stratejik Tercihler ile ilgili Grup İstatistikleri**

Group Statistics					
SİRKET		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
RISK_ORT	KISA	33	1,2816	,05844	,01017
	UZUN	13	1,2656	,06231	,01728

Tablo 4.5.'de üst yönetim ekiplerinin buldukları şirketteki görev süresi ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Buna göre 46 firmadan 33'ü şirketteki görev süresi bakımından kısa, 13 firmadaki yöneticiler de görev süresi bakımından uzun süreyi ifade etmektedir.

**Tablo 4.6. Üst Yönetim Ekiplerinin Şirketteki Görev Süresi ve Stratejik Tercihler ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi**

		Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper		
RISK_OR	Equal variances assumed	,294	,591	,824	44	,415	,01605	,01949	-,02323	,05533		
	Equal variances not assumed			,800	20,819	,433	,01605	,02005	-,02568	,05778		

Levene testindeki "Sig." değeri  $0,591 > 0,05$  olduğu için grupların varyanslarının homojen olduğunu söyleyebiliriz. Varyanslar homojen olduğu için t-testine karar verirken birinci satırdaki değerler dikkate alınmaktadır. Görüldüğü gibi t-testinin "Sig.(2-tailed)" değeri  $0,415 > 0,05$  olduğu için üst yönetim ekiplerinin şirketteki görev süresi ilerledikçe risk almaktan kaçınan stratejik tercihlere yönelme eğilimi yoktur diyebiliriz. Bu nedenle H2.2 hipotezi veri sonuçları tarafından desteklenmemektedir.

**H2.3.** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin buldukları pozisyondaki görev süresi ilerledikçe risk almaktan kaçınan stratejik tercihlere yönelme eğilimi vardır.

**Tablo 4.7. Üst Yönetim Ekiplerinin Pozisyondaki Görev Süresi ve Stratejik Tercihler ile ilgili Grup İstatistikleri**

Group Statistics					
	POZISYON	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
RISK_OR	KISA	32	1,2763	,05629	,00995
	UZUN	14	1,2790	,06793	,01816

Tablo 4.7 üst yönetim ekiplerinin buldukları pozisyondaki görev süresi ile ilgili bilgileri vermektedir. Buna göre 46 firmadan 32'si pozisyondaki görev süresi bakımından kısa, 14 firmadaki yöneticiler de görev süresi bakımından uzun süreyi ifade etmektedir.

**Tablo 4.8. Üst Yönetim Ekiplerinin Pozisyonundaki Görev Süresi ve Stratejik Tercihler ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi**

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
RISK_OR_T	Equal variances assumed	,558	,459	-,139	44	,890	-,00267	,01922	-,04139	,03606	
	Equal variances not assumed			-,129	21,181	,899	-,00267	,02070	-,04570	,04037	

Levene testindeki "Sig." değeri  $0,459 > 0,05$  olduğu için grupların varyanslarının homojen olduğunu söyleyebiliriz. Varyanslar homojen olduğu için t-testine karar verirken birinci satırdaki değerler dikkate alınmaktadır. Görüldüğü gibi t-testinin "Sig.(2-tailed)" değeri  $0,890 > 0,05$  olduğu için üst yönetim ekiplerinin pozisyonundaki görev süresi ilerledikçe risk almaktan kaçınan stratejik tercihlere yönelme eğilimi yoktur diyebiliriz. Bu nedenle H2.3 hipotezi veri sonuçları tarafından desteklenmemektedir.

**H2.4.** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin buldukları alanda görev süresi ilerledikçe risk almaktan kaçınan stratejik tercihlere yönelme eğilimi vardır.

**Tablo 4.9. Üst Yönetim Ekiplerinin Alandaki Görev Süresi ve Stratejik Tercihler ile ilgili Grup İstatistikleri**

Group Statistics					
	ALAN	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
RISK_OR_T	KISA	26	1,2802	,05765	,01131
	UZUN	20	1,2731	,06267	,01401

Tablo 4.9. üst yönetim ekiplerinin buldukları alandaki görev süresine dair bilgileri vermektedir. Buna göre 46 firmadan 26'sı alandaki görev süresi bakımından kısa, 20 firmadaki yöneticiler de alandaki görev süresi bakımından uzun süreyi ifade etmektedir.

**Tablo 4.10. Üst Yönetim Ekiplerinin Alandaki Görev Süresi ve Stratejik Tercihler ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi**

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
RISK_ORT	Equal variances assumed	,384	,539	,403	44	,689	,00718	,01781	-,02871	,04307	
	Equal variances not assumed			,399	39,173	,692	,00718	,01801	-,02923	,04359	

Tablo 4.10'daki Levene testindeki "Sig." değeri  $0,539 > 0,05$  olduğu için grupların varyanslarının homojen olduğunu söyleyebiliriz. Varyanslar homojen olduğu için t-testine karar verirken birinci satırdaki değerler dikkate alınmaktadır. Görüldüğü gibi t-testinin "Sig.(2-tailed)" değeri  $0,689 > 0,05$  olduğu için üst yönetim ekiplerinin alandaki görev süresi ilerledikçe risk almaktan kaçınan stratejik tercihlere yönelme eğilimi yoktur diyebiliriz. Bu nedenle H2.4 hipotezi veri sonuçları tarafından desteklenmemektedir.

#### 4.1.3. Üst Yönetim Ekiplerinin İş Geçmişi ve Stratejik Tercihler

**H3:** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin iş geçmişinin heterojen olması risk almaya açık stratejik tercihlere yönelme eğilimi oluşturmaktadır.

**Tablo 4.11. Üst Yönetim Ekiplerinin İş Geçmişi ve Stratejik Tercihler ile ilgili Grup İstatistikleri**

B5. Lütfen iş geçiminizi en iyi yansıtan alanı belirtiniz.		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
RISK_ORT	HOMOJEN	2	1,2500	,05893	,04167
	HETEROJEN	44	1,2783	,05970	,00900

Tablo 4.11 üst yönetim ekiplerinin iş geçmişlerini yansıtan alan ile ilgili bilgileri vermektedir. Buna göre 46 firmadan 2'sinde ekip üyelerinin alanları homojen iken, geri kalan 44 firmadaki üyelerin iş geçmişi alanları heterojendir. Heterojen özellikte firma



sayısının veya bir diğer ifadeyle ekip sayısının yüksek çıkmasının temel nedeni ölçekte bununla ilgili sorudaki seçeneklerin fazla olmasıdır.

**Tablo 4.12. Üst Yönetim Ekiplerinin İş Geçmişi ve Stratejik Tercihler ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
RISK_ORT	,035	,853	-,657	44	,515	-,02835	,04315	-,11532	,05862
			-,665	1,095	,618	-,02835	,04263	-,47025	,41356

Tablo 4.12.'deki Levene testindeki "Sig." değeri  $0,853 > 0,05$  olduğu için grupların varyanslarının homojen olduğunu söyleyebiliriz. Varyanslar homojen olduğu için t-testine karar verirken birinci satırdaki değerler dikkate alınmaktadır. Görüldüğü gibi t-testinin "Sig.(2-tailed)" değeri  $0,515 > 0,05$  olduğu için üst yönetim ekiplerinin alandaki iş geçmişinin heterojen olması risk almaya açık stratejik tercihlere yönelme eğilimi yoktur diyebiliriz. Bu nedenle H3 hipotezi veri sonuçları tarafından desteklenmemektedir.

#### 4.1.4. Üst Yönetim Ekiplerinin Eğitim Düzeyleri ve Stratejik Tercihler

**H4:** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin eğitimlerinin heterojen olması risk almaya açık stratejik tercihlere yönelme eğilimi oluşturmaktadır.

Çalışmanın dördüncü hipotezi üst yönetim ekiplerinin eğitim düzeyleri üzerinedir. Eğitim ile ilgili ölçekte iki soru yöneltilmiştir. Bunlardan ilkinin eğitim düzeyi oluştururken, ikincisini alınan en yüksek eğitim alanı oluşturmaktadır. İki ifade H4 hipotezinin altında ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

**H4.1** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin eğitim düzeylerinin heterojen olması risk almaya açık stratejik tercihlere yönelme eğilimi oluşturmaktadır.

**Tablo 4.13. Üst Yönetim Ekiplerinin Eğitim Düzeyleri ve Stratejik Tercihler ile ilgili Grup İstatistikleri**

Group Statistics					
B3. Lütfen eğitim düzeyinizi belirtiniz		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
RISK_ORT	HOMOJEN	12	1,2819	,07174	,02071
	HETEROJEN	34	1,2754	,05540	,00950

Tablo 4.13 üst yönetim ekiplerinin eğitim düzeylerine dair bilgileri vermektedir. Buna göre 46 firmadan 12'si eğitim düzeyi bakımından homojen, 34 firmadaki yöneticilerin eğitim düzeyleri heterojen bir yapı göstermektedir.

**Tablo 4.14. Üst Yönetim Ekiplerinin Eğitim Düzeyleri ve Stratejik Tercihler ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi**

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
RISK_ORT	Equal variances assumed	,767	,386	,325	44	,747	,00654	,02012	-,03400	,04708
	Equal variances not assumed			,287	15,884	,778	,00654	,02279	-,04180	,05487

Tablo 4.14'deki Levene testindeki "Sig." değeri  $0,386 > 0,05$  olduğu için grupların varyanslarının homojen olduğunu söyleyebiliriz. Varyanslar homojen olduğu için t-testine karar verirken birinci satırdaki değerler dikkate alınmaktadır. Görüldüğü gibi t-testinin "Sig.(2-tailed)" değeri  $0,747 > 0,05$  olduğu için üst yönetim ekiplerinin eğitim düzeylerinin heterojen olması risk almaya açık stratejik tercihlere yönelme eğilimi yoktur diyebiliriz. Bu nedenle H4.1 hipotezi veri sonuçları tarafından desteklenmemektedir.

**H4.2** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin aldıkları eğitim alanlarının heterojen olması risk almaya açık stratejik tercihlere yönelme eğilimi oluşturmaktadır.

**Tablo 4.15. Üst Yönetim Ekiplerinin Aldıkları Eğitim Alanları ve Stratejik Tercihler ile ilgili Grup İstatistikleri**

Group Statistics					
	B4. Lütfen en yüksek eğitim aldığınız	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
RISK_ORT	HOMOJEN	6	1,2292	,06319	,02580
	HETEROJEN	40	1,2843	,05604	,00886

Tablo 4.15 üst yönetim ekiplerinin aldıkları en yüksek eğitim alanlarına dair bilgileri vermektedir. Buna göre 46 firmadan 6'sı eğitim aldıkları alan bakımından homojen, 40 firmada heterojen bir yapı göstermektedir.

**Tablo 4.16. Üst Yönetim Ekiplerinin Aldıkları Eğitim Alanları ve Stratejik Tercihler ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi**

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
RISK_ORT	Equal variances assumed	,201	,656	-2,214	44	,032	-,05514	,02491	-,10534	-,00494
	Equal variances not assumed			-2,021	6,238	,088	-,05514	,02728	-,12127	,01099

Tablo 4.16'daki Levene testindeki "Sig." değeri  $0,656 > 0,05$  olduğu için grupların varyanslarının homojen olduğunu söyleyebiliriz. Varyanslar homojen olduğu için t-testine karar verirken birinci satırdaki değerler dikkate alınmaktadır. Görüldüğü gibi t-testinin "Sig.(2-tailed)" değeri  $0,032 < 0,05$  olduğu için üst yönetim ekiplerinin eğitim alanlarının heterojen olması risk almaya açık stratejik tercihlere yönelme eğilimi vardır diyebiliriz. Bu nedenle H4.2 hipotezi veri sonuçları tarafından desteklenmektedir.

#### 4.1.5. Üst Yönetim Ekiplerinin Bilişsel Özellikleri ve Stratejik Tercihler

**H5:** Üst yönetim ekiplerinin bilişsel anlamda çeşitliliği risk almaya açık stratejik tercihlere yönelme eğilimi oluşturmaktadır.

**Tablo 4.17. Üst Yönetim Ekiplerinin Bilişsel Özellikleri ve Stratejik Tercihler ile ilgili Grup İstatistikleri**

Group Statistics				
TARZ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
RISK_ORT HOMOJEN	13	1,2575	,06842	,01898
HETEROJEN	33	1,2848	,05452	,00949

Üst yönetim ekiplerinin bilişsel özellikleri homojen ve heterojen olmasına dair bilgilere göre 46 firmadan veya ekipten 33'ü heterojen, 13'ü de homojen özellikler göstermektedir.

**Tablo 4.18. Üst Yönetim Ekiplerinin Bilişsel Özellikleri ve Stratejik Tercihler ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi**

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
RISK_ORT	Equal variances assumed	1,448	,235	-1,425	44	,161	-,02737	,01920	-,06607	,01133
	Equal variances not assumed			-1,290	18,324	,213	-,02737	,02122	-,07189	,01715

Tablo 4.18'deki Levene testindeki "Sig." değeri  $0,235 > 0,05$  olduğu için grupların varyanslarının homojen olduğunu söyleyebiliriz. Varyanslar homojen olduğu için t-testine karar verirken birinci satırdaki değerler dikkate alınmaktadır. Görüldüğü gibi t-testinin "Sig.(2-tailed)" değeri  $0,161 > 0,05$  olduğu için üst yönetim ekiplerinin bilişsel çeşitliliği risk almaya açık stratejik tercihlere yönelme eğilimi yoktur diyebiliriz. Bu nedenle H5 hipotezi veri sonuçları tarafından desteklenmemektedir.

## 4.2. Firma Performansı İçin Bulgular - t Testi ve Varyans Analizi Sonuçları

### 4.2.1. Üst Yönetim Ekiplerinin Yaşı ve Firma Performansı

**H6:** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin yaşlarının homojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Tablo 4.19. Üst Yönetim Ekiplerinin Yaşı ve Firma Performansı ile ilgili Grup İstatistikleri**

		Group Statistics			
	YAS_DURUMU	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PERF_ORT	Genç yaş	10	3,8278	,22309	,07055
	Orta yaş	36	3,8776	,23050	,03842

Tablo 4.19 üst yönetim ekiplerinin yaşı ile firma performansı arasındaki ilişkiye dair bilgiler sunmaktadır. Buna göre 46 firmadan 10 firma genç yaş, 36 firmada orta yaş gurubu içerisinde yer almaktadır. Genç yaş grubu 25- 34 yaş aralığını, orta yaş grubu da 35 – 44 yaş grubunu ifade etmektedir.

**Tablo 4.20. Üst Yönetim Ekiplerinin Yaşı ve Firma Performansı ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
PERF_ORT	Equal variances assumed	,016	,899	-,608	44	,546	-,04979	,08186	-,21477	,11518
	Equal variances not assumed			-,620	14,795	,545	-,04979	,08033	-,22122	,12163

Tablo 4.20'deki Levene testindeki "Sig." değeri 0,899 > 0,05 olduğu için grupların varyanslarının homojen olduğunu söyleyebiliriz. Varyanslar homojen olduğu için t-testine karar verirken birinci satırdaki değerler dikkate alınmaktadır. Görüldüğü gibi t-testinin "Sig.(2-tailed)" değeri 0,546 > 0,05 olduğu için üst yönetim ekiplerindeki yöneticilerin yaşlarının homojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki yoktur diyebiliriz. Bu nedenle H6 hipotezi veri sonuçları tarafından desteklenmemektedir.

#### 4.2.2. Üst Yönetim Ekiplerinin Eğitimi ve Firma Performansı

**H7:** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin eğitimlerinin heterojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Çalışmanın dördüncü hipotezi üst yönetim ekiplerinin eğitim düzeyleri üzerinedir. Eğitim ile ilgili ölçekte iki soru yöneltilmiştir. Bunlardan ilkinin eğitim düzeyi oluştururken, ikincisini alınan en yüksek eğitim alanı oluşturmaktadır. İki ifade H7 hipotezinin altında ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

**H7.1** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin eğitim düzeylerinin heterojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Tablo 4.21. Üst Yönetim Ekiplerinin Eğitim Düzeyi ve Firma Performansı ile ilgili Grup İstatistikleri**

Group Statistics					
B3. Lütfen eğitim düzeyinizi belirtiniz		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PERF_ORT	HOMOJEN	12	3,9198	,23242	,06709
	HETEROJEN	34	3,8480	,22611	,03878

Tablo 4.21 üst yönetim ekiplerinin eğitim düzeyi ile firma performansı arasındaki ilişkiye dair bilgiler sunmaktadır. Buna göre 46 firmadan 12 firma homojen, 34 firmada heterojen özellikler göstermektedir.

**Tablo 4.22. Üst Yönetim Ekiplerinin Eğitim Düzeyi ve Firma Performansı ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi**

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
PERF_ORT	Equal variances assumed	,038	,846	,938	44	,353	,07171	,07646	-,08237	,22580
	Equal variances not assumed			,925	18,874	,366	,07171	,07749	-,09055	,23398

Tablo 4.22'deki Levene testindeki "Sig." değeri  $0,846 > 0,05$  olduğu için grupların varyanslarının homojen olduğunu söyleyebiliriz. Varyanslar homojen olduğu için t-testine karar verirken birinci satırdaki değerler dikkate alınmaktadır. Görüldüğü gibi t-testinin "Sig.(2-tailed)" değeri  $0,353 > 0,05$  olduğu için üst yönetim ekiplerindeki yöneticilerin eğitim düzeylerinin heterojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki yoktur diyebiliriz. Bu nedenle H7.1 hipotezi veri sonuçları tarafından desteklenmemektedir.

**H7.2** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin aldıkları eğitim alanlarının heterojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Tablo 4.23. Üst Yönetim Ekiplerinin Aldıkları Eğitim Alanları ve Firma Performansı ile ilgili Grup İstatistikleri**

Group Statistics					
B4. Lütfen en yüksek eğitim aldığınız		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PERF_ORT	HOMOJEN	6	3,8673	,14026	,05726
	HETEROJEN	40	3,8667	,23904	,03780

Tablo 4.23’de üst yönetim ekiplerinin aldıkları en yüksek eğitim alanlarına dair bilgileri vermektedir. Buna göre 46 firmadan 6’sı eğitim aldıkları alan bakımından homojen, 40 firmada heterojen bir yapı göstermektedir.

**Tablo 4.24. Üst Yönetim Ekiplerinin Aldıkları Eğitim Alanları ve Firma Performansı ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi**

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
PERF_ORT	Equal variances assumed	,822	,370	,006	44	,995	,00062	,10068	-,20229	,20352
	Equal variances not assumed			,009	10,061	,993	,00062	,06861	-,15213	,15337

Tablo 4.24’deki Levene testindeki "Sig." değeri  $0,370 > 0,05$  olduğu için grupların varyanslarının homojen olduğunu söyleyebiliriz. Varyanslar homojen olduğu için t-testine karar verirken birinci satırdaki değerler dikkate alınmaktadır. Görüldüğü gibi t-testinin "Sig.(2-tailed)" değeri  $0,995 > 0,05$  olduğu için üst yönetim ekiplerinin eğitim alanlarının heterojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki yoktur diyebiliriz. Bu nedenle H7.2 hipotezi veri sonuçları tarafından desteklenmemektedir.

#### 4.2.3. Üst Yönetim Ekiplerinin İş Geçmişi ve Firma Performansı

**H8:** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin iş geçmişlerinin heterojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Tablo 4.25. Üst Yönetim Ekiplerinin İş Geçmişleri ve Firma Performansı ile ilgili Grup İstatistikleri**

B5. Lütfen iş geçiminizi en iyi yansıtan alanı belirtiniz.		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PERF_ORT	HOMOJEN	2	3,9167	,06547	,04630
	HETEROJEN	44	3,8645	,23215	,03500

Tablo 4.25 üst yönetim ekiplerinin iş geçmişlerini yansıtan alan ile ilgili bilgileri vermektedir. Buna göre 46 firmadan 2'sinde ekip üyelerinin alanları homojen iken, geri kalan 44 firmadaki üyelerin iş geçmişi alanları heterojendir. Heterojen özellikte firma sayısının veya bir diğer ifadeyle ekip sayısının yüksek çıkmasının temel nedeni ölçekte bununla ilgili sorudaki seçeneklerin fazla olmasıdır.

**Tablo 4.26. Üst Yönetim Ekiplerinin İş Geçmişleri ve Firma Performansı ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
PERF_ORT Equal variances assumed	1,310	,259	,314	44	,755	,05219	,16608	-,28252	,38690
Equal variances not assumed			,899	2,451	,448	,05219	,05804	-,15828	,26265

Tablo 4.26'da yer alan Levene testindeki "Sig." değeri  $0,259 > 0,05$  olduğu için grupların varyanslarının homojen olduğunu söyleyebiliriz. T-testinin "Sig.(2-tailed)"



değeri  $0,755 > 0,05$  olduğu için üst yönetim ekiplerinin alandaki iş geçmişinin heterojen olması heterojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki yoktur diyebiliriz. Bu nedenle H8 hipotezi veri sonuçları tarafından desteklenmemektedir.

#### 4.2.4. Üst Yönetim Ekiplerinin Görev Süresi ve Firma Performansı

**H9:** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin görev sürelerinin heterojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

9. hipotez yöneticilerin görev süresi ile ilgilidir. Araştırmada görev süresi dört alanda ele alınmıştır. Bunlar yöneticilerin sektörde, şirkette, pozisyonda ve alanda yaptıkları görev süresidir. Bu nedenle H9 hipotezinin alt hipotezlerle birlikte düşünülmesi daha doğru olacaktır. Aşağıdaki tablolarda H9 hipotezinin alt hipotezlerinin sonuçları yer almaktadır.

**H9.1.** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin sektördeki görev sürelerinin heterojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Tablo 4.27. Üst Yönetim Ekiplerinin Sektördeki Görev Süresi ve Firma Performansı ile ilgili Grup İstatistikleri**

Group Statistics					
	SEKTOR	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PERF_ORT	KISA	17	3,8235	,28116	,06819
	UZUN	29	3,8921	,19009	,03530

Tablo 4.27.'de üst yönetim ekiplerinin sektördeki görev süresi ile ilgili bilgileri vermektedir. Buna göre 46 firmadan 17'si sektördeki görev süresi bakımından kısa, 29 firmadaki yöneticiler de görev süresi bakımından uzun süreyi ifade etmektedir.

**Tablo 4.28. Üst Yönetim Ekiplerinin Sektördeki Görev Süresi ve Firma Performansı ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi**

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
									Lower	Upper	
PERF_ORT	Equal variances assumed	,832	,367	-,987	44	,329	-,06855	,06948	-,20858	,07148	
	Equal variances not assumed			-,893	24,709	,381	-,06855	,07679	-,22679	,08969	

Levene testindeki "Sig." değeri  $0,367 > 0,05$  olduğu için grupların varyanslarının homojen olduğunu söyleyebiliriz. Varyanslar homojen olduğu için t-testine karar verirken birinci satırdaki değerler dikkate alınmaktadır. Görüldüğü gibi t-testinin "Sig.(2-tailed)" değeri  $0,329 > 0,05$  olduğu için üst yönetim ekiplerinin sektördeki görev süresi sürelerinin heterojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır diyemeyiz. Bu nedenle H9.1 hipotezi veri sonuçları tarafından desteklenmemektedir.

**H9.2.** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin buldukları şirketteki görev sürelerinin heterojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Tablo 4.29. Üst Yönetim Ekiplerinin Şirketteki Görev Süresi ve Firma Performansı ile ilgili Grup İstatistikleri**

Group Statistics					
SIRKET		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PERF_ORT	KISA	33	3,8620	,24884	,04332
	UZUN	13	3,8789	,16899	,04687

Tablo 4.29'da üst yönetim ekiplerinin buldukları şirketteki görev süresi ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Buna göre 46 firmadan 33'ü şirketteki görev süresi bakımından kısa, 13 firmadaki yöneticiler de görev süresi bakımından uzun süreyi ifade etmektedir.

**Tablo 4.30. Üst Yönetim Ekiplerinin Şirketteki Görev Süresi ve Firma Performansı ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi**

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
PERF_ORT	Equal variances assumed	1,331	,255	-,225	44	,823	-,01696	,07526	-,16864	,13471	
	Equal variances not assumed			-,266	32,394	,792	-,01696	,06382	-,14690	,11297	

Levene testindeki "Sig." değeri  $0,255 > 0,05$  olduğu için grupların varyanslarının homojen olduğunu söyleyebiliriz. Varyanslar homojen olduğu için t-testine karar verirken birinci satırdaki değerler dikkate alınmaktadır. Görüldüğü gibi t-testinin "Sig.(2-tailed)" değeri  $0,823 > 0,05$  olduğu için üst yönetim ekiplerinin şirketteki görev sürelerinin heterojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki yoktur diyebiliriz. Bu nedenle H9.2 hipotezi veri sonuçları tarafından desteklenmemektedir.

**H9.3.** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin buldukları pozisyondaki görev sürelerinin heterojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Tablo 4.31. Üst Yönetim Ekiplerinin Pozisyondaki Görev Süresi ve Firma Performansı ile ilgili Grup İstatistikleri**

Group Statistics					
	POZISYON	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PERF_ORT	KISA	32	3,8524	,25007	,04421
	UZUN	14	3,8995	,16796	,04489

Tablo 4.31 üst yönetim ekiplerinin buldukları pozisyondaki görev süresi ile ilgili bilgileri vermektedir. Buna göre 46 firmadan 32'si pozisyondaki görev süresi bakımından kısa, 14 firmadaki yöneticiler de görev süresi bakımından uzun süreyi ifade etmektedir.

**Tablo 4.32. Üst Yönetim Ekiplerinin Pozisyonundaki Görev Süresi ve Firma Performansı ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi**

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
PERF_OR	Equal variances assumed	1,183	,283	-,641	44	,525	-,04704	,07335	-,19486	,10078	
	Equal variances not assumed			-,747	36,174	,460	-,04704	,06300	-,17479	,08071	

Levene testindeki "Sig." değeri  $0,283 > 0,05$  olduğu için grupların varyanslarının homojen olduğunu söyleyebiliriz. Varyanslar homojen olduğu için t-testine karar verirken birinci satırdaki değerler dikkate alınmaktadır. Görüldüğü gibi t-testinin "Sig.(2-tailed)" değeri  $0,525 > 0,05$  olduğu için üst yönetim ekiplerinin pozisyonundaki görev sürelerinin heterojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki yoktur diyebiliriz. Bu nedenle H9.3 hipotezi veri sonuçları tarafından desteklenmemektedir.

**H9.4.** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin buldukları alanda görev sürelerinin heterojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Tablo 4.33. Üst Yönetim Ekiplerinin Alandaki Görev Süresi ve Firma Performansı ile ilgili Grup İstatistikleri**

Group Statistics					
	ALAN	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PERF_OR	KISA	26	3,8568	,26613	,05219
	UZUN	20	3,8796	,17020	,03806

Tablo 4.33 üst yönetim ekiplerinin buldukları alandaki görev süresine dair bilgileri vermektedir. Buna göre 46 firmadan 26'sı alandaki görev süresi bakımından kısa, 20 firmadaki yöneticiler de alandaki görev süresi bakımından uzun süreyi ifade etmektedir.

**Tablo 4.34. Üst Yönetim Ekiplerinin Alandaki Görev Süresi ve Firma Performansı ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi**

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
PERF_ORT	Equal variances assumed	1,902	,175	-,334	44	,740	-,02279	,06831	-,16046	,11488
	Equal variances not assumed			-,353	42,751	,726	-,02279	,06459	-,15308	,10750

Tablo 4.34'deki Levene testindeki "Sig." değeri  $0,175 > 0,05$  olduğu için grupların varyanslarının homojen olduğunu söyleyebiliriz. T-testinin "Sig.(2-tailed)" değeri  $0,740 > 0,05$  olduğu için üst yönetim ekiplerinin alandaki görev sürelerinin heterojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki yoktur diyebiliriz. Bu nedenle H9.4 hipotezi veri sonuçları tarafından desteklenmemektedir.

#### 4.2.5. Üst Yönetim Ekiplerinin Bilişsel Özellikleri ve Firma Performansı

**H10:** Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin bilişsel anlamda çeşitliliği ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Tablo 4.35. Üst Yönetim Ekiplerinin Bilişsel Özellikleri ve Firma Performansı ile ilgili Grup İstatistikleri**

Group Statistics					
TARZ		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PERF_ORT	HOMOJEN	13	3,9160	,20421	,05664
	HETEROJEN	33	3,8474	,23602	,04109

Üst yönetim ekiplerinin bilişsel özellikleri homojen ve heterojen olmasına dair bilgilere göre 46 firmadan veya ekipten 33'ü heterojen, 13'ü de homojen özellikler göstermektedir.

**Tablo 4.36. Üst Yönetim Ekiplerinin Bilişsel Özellikleri ve Firma Performansı ile ilgili Bağımsız Örneklem t Testi**

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
PERF_ORT	Equal variances assumed	,124	,726	,920	44	,363	,06859	,07459	-,08173	,21892
	Equal variances not assumed			,980	25,323	,336	,06859	,06997	-,07542	,21261

Tablo 4.36'daki Levene testindeki "Sig." değeri  $0,726 > 0,05$  olduğu için grupların varyanslarının homojen olduğunu söyleyebiliriz. Varyanslar homojen olduğu için t-testine karar verirken birinci satırdaki değerler dikkate alınmaktadır. Görüldüğü gibi t-testinin "Sig.(2-tailed)" değeri  $0,363 > 0,05$  olduğu için üst yönetim ekiplerinin bilişsel çeşitliliği ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır diyemeyiz. Bu nedenle H10 hipotezi veri sonuçları tarafından desteklenmemektedir.

### 4.3. Demografik Özellikler ile İlgili Bulguların Değerlendirilmesi

#### 4.3.1. Yaş

Bu tez çalışmasında üst yönetim ekiplerinin yaşı ile ilgili iki hipotez kurulmuştur. Bu hipotezler araştırmanın bulguları tarafından desteklenmemektedir. H1 hipotezi üst yönetim ekiplerinde yaş ilerledikçe risk almaktan kaçınan stratejik tercihlere yönelme eğilimi bulunduğunu öngörmektedir. H1 hipotezi araştırmanın bulguları tarafından desteklenmediği için yaşın ilerlemesi ile risk almaktan kaçınan stratejik tercihlere yönelme eğilimi bulunmadığını söyleyebiliriz. Yine yaş ile ilgili kurulan ikinci hipotez H6 ise, üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin yaşlarının homojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu öngörmektedir. H6 hipotezi de çalışmanın bulguları tarafından desteklenmediği için, yaşlarının homojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmadığını söyleyebiliriz.

Çalışma sonucunda elde edilen sonuçların daha önce yapılmış çalışmalarla karşılaştırılması kapsamlı bir değerlendirme yapabilmek açısından önem taşımaktadır. Çalışmanın yaş ile ilgili bulguları daha önce yapılmış olan çalışmaların bazıları ile farklı, diğerleri ile ise aynı doğrultuda yer almaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde de

değincildiği üzere; Child (1974), genç yöneticilerin yaşlı yöneticilere göre daha rahat risk alabildiklerini ortaya koymaktadır. Hambrick ve Mason (1984), Wiersema ve Bantel (1992) ise aynı yaklaşımı savunmakta ve genç yöneticilerin daha çok risk almaktan yana bir tavır sergilediklerini vurgulamaktadır. Tyler ve Steensma (1998) ise genç yöneticilerin daha risk almaya açık stratejik tercihlere yöneldiğini ifade etmektedir. Diğer taraftan Gusfield (1957) ve Elder (1975), yaş homojenliğinin ekip içindeki uyumda önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, Srivastava ve Lee'nin (2008) firma performansı ve üst düzey yönetici ekibinin demografik özellikleri (yaş, kıdem, eğitim) arasındaki ilişkiyi analiz ettiği “*Firm Performance and Top Management Team Age, Tenure and Education: A Research Synthesis*” isimli araştırmanın sonuçları ise firma performansı ve ekibin yaşı arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, yaş firma performansını etkileyen bir faktör olarak görünmemektedir. Bu tez çalışması sonucunda elde edilen sonuçlar Srivastava ve Lee (2008)'nin sonuçlarına daha yakın görünmektedir.

#### **4.3.2. Görev Süresi**

Bu tez çalışmasında üst yönetim ekiplerinin görev süresi ile ilgili iki hipotez kurulmuştur. H2 hipotezi üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin görev süresi ilerledikçe risk almaktan kaçınan stratejik tercihlere yönelme eğilimi bulunduğunu öngörmektedir. H2 hipotezinin alt hipotezleri olan sektördeki, şirketteki, pozisyondaki ve alandaki görev süreleri ile ilgili olan H2.1, H2.2, H2.3 ve H2.4 hipotezleri de yine bulgular tarafından desteklenmemektedir. H2 hipotezi araştırmanın bulguları tarafından desteklenmediği için üst düzey yöneticilerin görev süresi ilerledikçe, risk almaktan kaçınan stratejik tercihlere yönelme eğilimi bulunmadığını söyleyebiliriz. H9 hipotezi ise, üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin görev sürelerinin heterojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu öngörmektedir. H9 hipotezinin alt hipotezleri olan sektördeki, şirketteki, pozisyondaki ve alandaki görev süreleri ile ilgili olan H9.1, H9.2, H9.3 ve H9.4 hipotezleri de yine bulgular tarafından desteklenmemektedir. H9 hipotezi araştırmanın bulguları tarafından desteklenmediği için üst düzey yöneticilerin görev süresinin heterojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmadığını söyleyebiliriz.

Üst yönetim ekiplerinin görev süresi ve bunun şirket üzerindeki etkileri üzerine yapılan birçok çalışma bulunmaktadır. Bantel ve Jackson (1989), Finkelstein ve Hambrick (1990) örgütsel kıdem arttıkça, yöneticilerin yeniliğe ve değişime daha mesafeli yaklaştıklarını ortaya koymaktadır. Görev süresi heterojenliğinin ise ekip içinde tartışmaları zenginleştirerek firma performansını arttıracak savunulmaktadır (Bantel ve Jackson, 1989). Gupta (1984) ise, görev süresi uzadıkça yöneticilerin riskli stratejik tercihlerden kaçındığını vurgulamaktadır. Carpenter (2002); Hambrick ve diğerleri (1996); Murray (1989) ise, görev süresi heterojen ekiplerin daha zengin bilgi kaynağı kullanma imkanı bulduğu için, daha yaratıcı ve üretici olabileceğini savunmaktadır. Buna karşın, çalışmamızın bulguları üst düzey yöneticilerin görev süresi ilerledikçe büyüme ve yenilikçilik stratejilerden kaçınmadığını ortaya koymaktadır. Srivastava ve Lee'nin (2008) firma performansı ve üst düzey yönetici ekibinin işte kalma süresi arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla çalışmamızın bulgularını dikkate alarak, üst düzey yöneticilerin görev süresi ilerledikçe daha çok deneyim kazanarak daha riskli stratejilere yönelerek firmanın performansını arttırabileceği yorumunu yapabiliriz. Esasen otomotiv yan sanayi sektöründe teknolojik ve mühendislik alanında sağlanan ilerlemelere paralel olarak üst düzey yöneticilerin de birikim ve deneyimlerini zenginleştirmeleri beklenmektedir. Görev süresi ve yaşın ilerlemesi ile birlikte kazanılan bu birikimin yöneticiliğin ilerleyen yıllarında üst düzey yöneticilerin daha cesur stratejiler takip ederek firma performansını belirgin bir şekilde arttırmasını sağlayabilmektedir.

Bunların yanı sıra otomotiv yan sanayi sektörünün özelliklerini dikkate alarak şöyle bir yorumda yapılabilir. Esasen otomotiv yan sanayi oldukça dinamik bir sektördür. Rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı bu sektörde üst düzey yöneticilerin de teknolojik gelişmelere ayak uydurması gerekmektedir. Otomotiv sanayinde özellikle elektrikle ve güneş enerjisiyle çalışan araçların üretilmesi ve pazarlanması ile birlikte gerçekleştirilen yenilikler otomotiv yan sanayini de etkilemektedir. Bunun sonucu olarak otomotiv yan sanayinde çalışan üst düzey yöneticilerin görev süresi ve yaşı ilerlese dahi risk almaya açık stratejilere yönelmeleri gerekmektedir. Böylece yenilikçi stratejiler uygulanarak firmanın performansının geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Çalışmamız kapsamında görev süresi ile ilgili hipotezlerin desteklenmemesinin bununla da ilişkili olduğu düşünülmektedir.



### 4.3.3. İş Geçmişi

Bu tez çalışmasında üst yönetim ekiplerinin iş geçmişi ile ilgili iki hipotez kurulmuştur. Bu hipotezler araştırmanın bulguları tarafından desteklenmemektedir. H3 hipotezi üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin iş geçmişinin heterojen olması risk almaya açık stratejik tercihlere yönelme eğilimi bulunduğunu öngörmektedir. H3 hipotezi araştırmanın bulguları tarafından desteklenmediği için iş geçmişinin heterojen olması ile risk almaktan kaçınan stratejik tercihlere yönelme eğilimi arasında bir ilişki bulunmadığını söyleyebiliriz. H8 hipotezi üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin iş geçmişlerinin heterojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu öngörmektedir. H8 hipotezi de çalışmanın bulguları tarafından desteklenmediği için, yaşlarının homojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmadığını söyleyebiliriz.

Üst yönetim ekiplerinin iş geçmişi ile ilgili literatürde yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak farklı bölümlerde iş geçmişi deneyimine sahip olan yönetici ekiplerinin daha yenilikçi stratejiler belirleyerek firma performansını olumlu yönde etkilediğini savunmaktadır. Yöneticilerin iş geçmişlerinde edindikleri tecrübe ise, üst yönetim ekibinde görevlendirilmeden evvel çalıştıkları bölümlerde ve en uzun süre çalıştıkları bölümde edinilmiştir. Dolayısıyla iş geçmişi ile ilgili tecrübe, örgütün hangi bölümünde çalışıldığına göre farklılık gösterebilmektedir. Muhasebe, planlama bölümleri örgütün iç işleyişini ilgilendirirken; finansman, pazarlama ve satış dış çevreyi ilgilendiren departmanları oluşturmaktadır.

Literatürde iş geçmişi birbirinden farklı olan üst düzey yönetici ekiplerinin karşılaştıkları çevresel riskler karşısında oldukça zengin alternatif çözümler üretebildiğine dikkat çekilmektedir (Carpenter ve diğ, 2004; Bunderson ve Sutcliffe, 2002). Buna paralel olarak yöneticilerin iş geçmişine göre daha yenilikçi ve büyümeye odaklı stratejilere yönelme eğiliminde olduğu görülmektedir (Govindarajan, 1989; Gupta, 1984; Thomas, Litschert ve Ramaswamy, 1991).

Bunlara ek olarak, farklı iş geçmişine sahip üst yönetim ekipleri daha yaratıcı ve yenilikçi olması beklenmektedir (Hambrick ve Mason, 1984; Murray, 1989). Esasen, yapılan araştırmalar, iş geçmişi farklı olan yöneticilerin farklı bilgilere, davranışlara ve

algılara sahip olabileceğini göstermektedir (Dearbon ve Simon, 1958; Hambrick ve Mason, 1984; Waller, Huber ve Glick, 1995). Literatürdeki bu çalışmalara karşın, çalışmamızın sonucunda elde edilen bulgular, iş geçmişi heterojenliğinin otomotiv yan sanayinde çalışan üst yönetim ekiplerinin daha yenilikçi ve verimli olması ile ilişkili olmadığını ortaya koymaktadır. Çalışmamızın bulgularının iş geçmişi heterojenliği ile ilgili kurulan hipotezlerin desteklemediğini dikkate aldığımızda otomotiv yan sanayinde homojen iş geçmişine sahip olan üst yönetim ekiplerinin de risk almaya açık stratejileri tercih ettiği ve bu şekilde firmalarının performansına katkı sağlayabilecekleri sonucuna ulaşılmaktadır.

Çalışmamızda yapılan istatistiksel analizler sonucunda elde edilen bu sonucu farklı şekilde yorumlayabiliriz. Bantel ve Jackson (1989) üst düzey yöneticilerin iş geçmişlerinin birbirinden farklı olmasının daha yaratıcı çözümler üretmelerini sağlamakla birlikte ekip içerisindeki uzlaşmanın sağlanmasını zorlaştırabileceğini belirtmektedir. Otomotiv yan sanayinin oldukça dinamik ve uluslararası ekonomik ve finansal gelişmelerden etkilenmelerine çok açık bir sektör olduğu dikkate alınırsa üst yönetim ekiplerinin ortak bir strateji belirlemede ekibin iş geçmişinin homojen olmasını gerektirdiği düşünülmektedir. Esasen otomotiv yan sanayi firmaları, dünyada otomotiv sanayinde yaşanan gelişmeleri takip etmek ve buna paralel olarak stratejilerini oluşturmak durumundadır. Türkiye'deki otomotiv yan sanayi firmalarının faaliyetlerini dünyada otomotiv alanındaki gelişmelerden kopuk bir şekilde sürdürmeleri çok zor görünmektedir. Dolayısıyla böylesine yenilikçi ve yaratıcı ürünlerin üretildiği, rekabetin çok yoğun yaşandığı bir sektördeki üst yönetim ekiplerinin heterojen iş geçmişine sahip olmasının bir avantajdan ziyade firma için bir dezavantaj oluşturabileceği yorumunu yapabiliriz. Bantel ve Jackson'ın (1989) da belirttiği gibi üst düzey yöneticilerin iş geçmişlerinin birbirinden farklı olması ekip içerisindeki uzlaşmanın sağlanmasını zorlaştırabilir. Dolayısıyla iş geçmişi heterojen ekipler yenilikçi strateji belirlemede zorlanabilir ve firmanın performansını arttıramayabilir.

#### **4.3.4. Eğitim Düzeyi**

Bu tez çalışmasında üst yönetim ekiplerinin eğitimi ile ilgili iki hipotez kurulmuştur. H4 hipotezi üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin eğitimlerinin heterojen olması durumunda risk almaya açık stratejik tercihlere yönelme eğilimi bulunduğunu öngörmektedir. H4

hipotezinin alt hipotezleri olan eğiti düzeyi ve eğitim alanı ile ilgili H4.1 ve H4.2, hipotezleri bulunmaktadır. H4 ve H4.1 hipotezleri bulgular tarafından desteklenmemektedir. H4.2 ise hipotezi araştırmanın bulguları tarafından desteklendiği için yöneticilerin aldıkları eğitim alanlarının heterojen olması risk almaya açık stratejik tercihlere yönelme eğilimi oluşturduğunu H7 hipotezi ise, üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin eğitimlerinin heterojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu öngörmektedir. H7 hipotezinin alt hipotezleri olan eğitim düzeyi ve eğitim alanı ile ilgili olan H7.1 ve H7.2 hipotezleri de yine bulgular tarafından desteklenmemektedir. H7 hipotezi araştırmanın bulguları tarafından desteklenmediği için üst düzey yöneticilerin eğitimlerinin heterojen olması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmadığını söyleyebiliriz

Üst düzey yöneticilerin eğitiminin örgüt üzerindeki etkileri üzerine yapılmış olan birçok çalışma bulunmaktadır. Yapılan birçok araştırma bireylerin aldıkları eğitim ve yeniliğe açık olmaları ve daha karmaşık durumlarla baş etme yeteneği arasında bir ilişki bulunduğunu ve yöneticilerin eğitim seviyesi ve örgütsel yenilik arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu göstermektedir (Bocker, 1970; Barbosa, 1985; Thomas ve diğerleri, 1991). Üst yönetim ekiplerinin eğitim alanlarının heterojen olmaları bireylerin yeni bir bilgiyi öğrenmeleri, pekiştirmeleri ve bilgiyi uygulamaları üzerinde önemli bir rol oynadığı belirtilebilir. Hambrick ve Mason (1984) yöneticilerin eğitim süresinin firmanın yenilikçilik yapmasını olumlu etkilediğini ifade etmektedir. Eğitim düzeyi ile ilgili yapılan çalışmalar eğitim seviyesi arttıkça firmanın yenilikçilik yapma oranının da arttığını ortaya koymaktadır (Bantel ve Jackson, 1989; Wiersema ve Bantel, 1992) Yine aynı şekilde Wally ve Baum (1994) yöneticilerin aldıkları eğitim düzeyi arttıkça, zihinsel anlamda daha karmaşık faaliyetleri çözme yeteneğinin de geliştiğini ifade etmektedir. H4 ve H4.1 hipotezleri araştırmanın bulguları tarafından desteklenmediği için eğitim düzeyinin yenilikçi stratejilere yönelme eğilimi oluşturmadığını söyleyebiliriz.

Diğer taraftan, üst düzey yöneticilerin eğitim aldıkları alan da stratejik tercihlerini etkileyebilmektedir. Hambrick ve Mason (1984) sanat ya da tarih eğitimi almış birinin mühendislik eğitimi almış birine göre farklı bir zihinsel yapıya sahip olacağına dikkat çekmektedir. Tyler ve Steensma (1998) ise, işletme eğitimi alan yöneticilerin riskten

kaçınan ve kısa vadede kar elde etmeye odaklı bir yaklaşım izlerken, mühendislik eğitimi almış olan yöneticilerin risk almaya açık ve yeni fırsatları keşfetmeye istekli olduğunu belirtmektedir (Tyler ve Steensma, 1998: 943-945). H4.2 hipotezinin çalışmamızın bulguları tarafından desteklenmesi de bu araştırmaların sonuçlarını doğrular niteliktedir. Buna ek olarak literatürde, eğitim heterojenliğine sahip olan ekiplerin değişimi çabuk kavradığı ve yenilikçi çözümleri oluşturmada daha yaratıcı özellikler gösterdiği savunulmaktadır. (Bantel ve Jackson, 1989; Wiersama ve Bantel, 1992). Eğitim heterojenliğinin çeşitli beceriler, yaratıcılık ve değişimi çabuk kavrama sayesinde firma performansına katkıda bulunacağı savunulmaktadır (Hambrick ve diğerleri, 2005). Buna karşın çalışmamızda elde edilen bulgular, eğitim heterojenliğinin firma performansını olumlu etkilemediğini göstermektedir.

Çalışmamızda H4.2 hipotezi ile ilgili elde edilen bulgular Tyler ve Steensma'nın (1998) çalışmasını doğrular niteliktedir. Esasen yöneticilerin eğitim aldıkları alana göre stratejik tercihleri farklılık göstermektedir. Otomotiv yan sanayinde ağırlıklı olarak mühendislik eğitimi alan yöneticilerin bulunduğu bilinmektedir. Bu bilgiler ışığında, eğitim heterojenliğinin risk almaya açık stratejik tercihlere yönelme eğilimi oluşturduğu görülmektedir. Eğitim heterojenliği olan üst yönetim ekipleri daha temel beceri, bilgi, perspektif ve bilişsel süreçlere sahiptirler (Carpenter ve Fredrickson, 2001; Hambrick ve diğ. 1996; Wiersama ve Bantel, 1992).

#### **4.4. Bilişsel Özellikler ile İlgili Bulguların Değerlendirmesi**

Bu tez çalışmasında üst yönetim ekiplerinin bilişsel özellikleri ile ilgili iki hipotez kurulmuştur. Bu hipotezler araştırmalarının bulguları tarafından desteklenmemektedir. H5 hipotezi üst yönetim ekiplerinin bilişsel anlamda çeşitliliğinin risk almaya açık stratejik tercihlere yönelme eğilimi oluşturduğunu öngörmektedir. H5 hipotezi araştırmanın bulguları tarafından desteklenmediği için bilişsel çeşitlilik ile risk almaktan kaçınan stratejik tercihlere yönelme eğilimi arasında bir ilişki bulunmadığını söyleyebiliriz. H10 hipotezi üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin bilişsel anlamda çeşitliliği ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu öngörmektedir. H10 hipotezi de çalışmanın bulguları tarafından desteklenmediği için, üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin bilişsel anlamda çeşitliliği ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmadığını söyleyebiliriz.

Bilişsel özellikler ile ilgili literatürde yapılmış olan birçok çalışma bulunmaktadır. Literatürde bilişsel çeşitliliğin stratejik tercihleri olumlu etkilediğini düşündüren belli argümanlar bulunmaktadır. Esasen, bilişsel çeşitlilik, üst düzey yöneticilerin bir olayda farklı bakış açılarına sahip olması, muhtemel fırsatları ve tehlikeleri değerlendirmelerini sağlamaktadır (Bantel ve Jackson, 1989; Lant ve diğ., 1992; Wiersema ve Bantel, 1992). Hambrick ve Mason (1984) psikolojik ve bilişsel özelliklerin alınan stratejik kararlarda etkili olduğunu savunmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin zihinsel modelleri, aldıkları kararları etkilemektedir (Day ve Lord, 1992; Thomas, Clark ve Gioia, 1993). Priem (1994) ise, üst düzey yöneticilerin kanaat ve değerlendirmelerinin strateji belirleme sürecinde devreye girerek, firma performansını etkilediğini savunmaktadır. Literatürdeki çalışmalar, bilişsel çeşitliliğin üst düzey yöneticilerin, en doğru stratejiyi belirlemek için çaba göstermesini sağladığını ve böylece daha iyi kararların alınması açısından önemli olduğunu göstermektedir (Glick, Miller, & Huber, 1993 ; Olso ve diğ., 2007:200). Çalışmamız sonucunda elde edilen bulguların bu araştırmaların sonuçları ile aynı doğrultuda olmadığı görülmektedir.

Çalışmamızda elde edilen bulgular, iş geçmişi heterojenliği, eğitim heterojenliği ve bilişsel çeşitliliğin risk almaya açık stratejik tercihlere yönelme eğilimi oluşturmadığını ve firma performansını olumlu etkilemediğini göstermektedir. Bu üç değişkenle ilgili elde edilen sonuçların birlikte değerlendirilmesinin daha anlamlı olacağı düşünülmektedir. Her ne kadar literatürde iş geçmişi ve eğitim heterojenliği ile bilişsel çeşitliliğin risk almaya açık stratejik tercihlere yönelme eğilimi oluşturduğu belirtilse de elde ettiğimiz sonuçlar farklı doğrultuda bulunmaktadır. Grup süreçleri açısından incelendiğinde, kişiler arası süreçlerin, üyelerin uyumu, ekibe bağlılığı ve firmanın başarısını etkilediği gibi, firma performansı gibi örgütsel sonuçları da etkilediği görülmektedir (McGrath, 1984). Dolayısıyla eğitim, iş geçmişi ve bilişsel özelliklerin heterojen olmasının otomotiv yan sanayi gibi sürekli dinamik bir sektörde çalışan üst yönetim ekibinde uyumun sağlanmasını zorlaştırdığı yorumunu yapabiliriz. Bunlara ek olarak üst yönetim ekipleri ile ilgili literatürde heterojenliğin her zaman gelişmeyi, performansı ve büyümeyi beraberinde getirmeyeceğini vurgulayan çalışmalar bu çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Bu bağlamda, West ve Schwenk'in (1996) stratejik fikir birliği ile performans ilişkisi ve demografik homojenlik ile performans ilişkisini ele aldığı çalışması ise bu çalışmada elde ettiğimiz bulgular açısından önem taşımaktadır. Esasen bu araştırmacılar, üst yönetim ekipleri'ndeki uzlaşma, demografik homojenlik ve firma performansı arasında pozitif ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Böylece demografik özelliklerin homojen olması, firmanın performansını artırıcı bir unsur olduğu belirtilmiştir.

Üst yönetim ekiplerinin heterojen olmasının olumlu etkilerinin yanında olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Esasen, heterojen ekipler içerisinde sosyal etkileşim zayıflamakta (Zenger ve Lawrence, 1989), çatışma ve örgütsel bağlılık azalmaktadır (O'Reilly ve diğerleri, 1993; Michel ve Hambrick, 1992). Buna ek olarak ekip içerisindeki üyeler arasında tatminsizliğe neden olması, üyeler arasında olaylar ve kararların alınma aşaması öncesinde uyumsuzluk görülmesi ve yönetici devir oranını artıracığı (Besler, 2006b: 82) diğer olumsuz etkiler arasında gösterilmektedir. Dolayısıyla bu olumsuz hususlar stratejik tercihleri ve firma performansını etkileyebilmektedir.

## SONUÇ

Bir işletmenin üst düzey yöneticilerin özelliklerinin işletme üzerindeki etkisini inceleyen pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmaların büyük çoğunluğu üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerini ele almaktadır. Yaş, eğitim, görev süresi, iş geçmişi gibi demografik özellikler gözlemlenebilir özellikler olduğu için çalışmalar bunlar üzerinde odaklanmaktadır. Üst düzey yönetici ekiplerinin homojen ya da heterojen bir yapısının olması da yine bu alanda yapılan çalışmalarda dikkat çeken diğer önemli bir boyuttur. Hambrick ve Mason (1984) tarafından geliştirilen üst kademe teorisi ise işletmelerin, üst yönetim ekiplerinin bir yansıması olduğunu savunmaktadır. Demografik özelliklerin yanı sıra yöneticilerin değerlerini ve bilişsel modellerini de içine alan bilişsel özellikler de üst yönetim ekiplerinin çalıştıkları firma üzerindeki etkilerini anlamak açısından önem taşımaktadır. Esasen yöneticilerin eğilimlerini iki temel kişisel özellik oluşturmaktadır. Birincisi psikolojik özelliklerdir ve bunları değerler, bilişsel model ve kişiliğin diğer faktörleri oluşturmaktadır.

Bu özellikler yöneticilerin olayları yorumlamasında ve belli tercihlere yönelmesinde etkili olmaktadır. İkinci özellik grubu ise gözlemlenebilir ya da demografik özelliklerdir. Bu özellikler iş geçmişi, görev süresi ve yöneticilerin eğitimidir. Çalışmamızın bu son bölümünde anket yönteminden yararlanarak elde edilen bulgular değerlendirilecek, daha önce yapılmış olan çalışmalarla kıyaslanarak gelecekte üst yönetim ekipleri ile ilgili yapılacak araştırmalara ışık tutması amacıyla bazı öneriler getirilecektir. Bir önceki bölümde literatür taraması sonucunda geliştirdiğimiz hipotezler istatistiki olarak analiz edilmiştir. Yapılan bu analize paralel olarak elde edilen bulgular tartışılacaktır. Bu tez çalışması üst yönetim ekiplerinin demografik ve bilişsel özelliklerinin firmaların stratejik tercihler ve performansı üzerindeki ilişkilere odaklanmaktadır. Üst düzey yöneticilerin bilişsel özelliklerini araştırma kapsamına alan bu çalışma üst kademe teorisi'nin literatürde çok çalışılmamış bir boyutunu da ele almaktadır. Çalışma kapsamında geliştirilen stratejik tercihler ile ilgili hipotezler yaş, eğitim, iş geçmişi ve bilişsel özelliklerin risk almaya açık ya da risk almaktan kaçınan stratejik tercihlere yönelme eğilimi oluşturup oluşturmadığını anlamayı amaçlamaktadır. Buna paralel olarak firma performansı ile ilgili hipotezler yaş, eğitim, iş geçmişi ve bilişsel özellikler ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunup

bulunmadığını araştırmaktadır. Çalışmada verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular H4.2 hipotezi dışındaki hipotezleri desteklememektedir.

Araştırma verilerinin analizi sonucunda elde edilen bu sonuç, literatürde gerçekleştirilen çalışmaların sonuçları ile bağdaşmamaktadır. Esasen üst kademe teorisi alanında yapılan teorik ve ampirik çalışmaların büyük çoğunluğu üst düzey yöneticilerin iş geçmişi, eğitim ve bilişsel özelliklerinin heterojen olmasının risk almaya açık stratejik tercihlere yönelme eğilimi oluşturduğunu ve firmanın performansını olumlu etkilediğini savunmaktadır. Buna ek olarak yöneticilerin yaşı ve görev süresi ilerledikçe risk almaktan kaçınan stratejilere yöneldikleri belirtilmektedir. Otomotiv yan sanayi alanında faaliyet gösteren firmaların üst düzey yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmanın bulguları ise literatürdeki çalışmalardan farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Buna göre bir üst yönetim ekibindeki yöneticilerin iş geçmişi, aldıkları eğitim ve bilişsel özelliklerinin heterojen olması, firma ile ilgili risk almaya açık stratejik tercihlere yönelme eğilimi oluşturmadığı gibi firma performansını da olumlu etkilememektedir. Ayrıca, otomotiv yan sanayi alanında çalışan üst düzey yöneticilerin yaşları ve görev sürelerinin ilerlemesine karşın büyüme stratejilerine yönelebildikleri gözlemlenmektedir.

Çalışmanın hipotezlerinin elde edilen bulguların büyük çoğunluğu tarafından desteklenmemesinin bir nedeninin de Türk kültüründeki yöneticilerin farklı özelliklere sahip olması ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Esasen, Senem Besler (2006a) otoriter lider davranışının Türk kültüründe baskın olduğunu ve buna ek olarak paternalist, danışan ve demokratik liderlerin bulunduğunu belirtmektedir. Lider tarzını belirleyen en önemli etkenin baskın kültürel özellikler olduğu belirtilmektedir. Dünya çapında yapılan bir araştırma olan GLOBE'a (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) göre Türk toplumunda kolektif davranışın hâkim olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca Türkiye'nin, güç mesafesinin fazla olduğu ülkeler arasında yer aldığı ve bunun sonucu olarak çalışanlar ve yöneticiler arasında ciddi bir mesafenin bulunduğu da tespit edilmiştir. Yöneticilerin yetkileri çalışanlar tarafından sorgulanmamakta ve yöneticiler ile çalışanlar arasında katı bir örgütsel hiyerarşi bulunmaktadır. Buna ek olarak Türk kültürünün geleneklere bağlılığı da araştırmada



ifade edilmektedir. Paternalist bir yönetim anlayışının hâkim olmasından dolayı çalışanlar ve yöneticiler arasında bir nevi baba-oğul arasındaki ilişkiye benzer bir ilişki türü de görülmektedir. Bunun yanında çalışanlar yöneticilerin sahip oldukları yetkilere ve güce karşı boyun eğmektedirler. Bununla birlikte Türkiye’de belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu ve bunun sonucu olarak yazılı ve resmi kuralların biçimselleşmesi, standartlaşması ve uygulanmasının genel bir durum olduğu vurgulanmaktadır. Besler’in çalışmasında değindiği ikinci grup araştırmalarda Türkiye’de arzu edilen liderlik tarzı olarak danışan yönetici tarzının öne çıktığı ifade edilmektedir. Danışan lider tarzı kolektif davranışın baskın olduğu toplumların kültürel bir özelliği olarak düşünülmektedir (Besler, 2006a: 46).

Besler’in çalışması Türkiye’deki üst yönetimin liderlik tarzlarının kendine özgü bir yapısı olduğunu göstermektedir. Daha önce üst yönetim ekipleri üzerine yapılan çalışmaların özellikle Batı’daki yönetici profilini anlamayı ve açıklamayı amaçladığı göz önünde bulundurulduğunda Türkiye’deki yerleşik kültürün özelliklerini taşıyan yöneticilerin ayrıca çalışılmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmanın literatüre sağlayacağı önemli bir katkı da Batı toplumlarındaki yönetici profillerinin dışındaki değerlere, geleneklere ve yaklaşımlara sahip olan bir Doğu toplumunda bulunan üst düzey yöneticilerin yaş, eğitim, görev süresi ve iş geçmişi gibi demografik ve bilişsel özelliklerinin firma üzerindeki etkilerini incelemiş olmasıdır. Türkiye’deki en dinamik sektörlerden biri olan otomotiv yan sanayi alanında faaliyet gösteren firmaların üst yönetim ekiplerinin ele alınması üst kademe teorisinin Amerikan-Avrupa merkezli bir kültürün dışında değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Üst kademe teorisi çalışmalarının genellikle Anglo-sakson kültürünün hakim olduğu ülkelerdeki üst düzey yöneticiler üzerinde uygulanmış olduğu dikkate alındığında bu teorinin farklı bir kültürdeki yöneticiler üzerinde de uygulanmasının gerekliliğini göstermektedir.

Çalışmanın hipotezlerinin elde edilen bulguların büyük çoğunluğu tarafından desteklenmemesinin diğer bir nedeninin de sektördeki uygulanan konjonktürel (dönemsel) büyüme stratejileri ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Konjonktürel büyüme stratejilerinden kasıt, otomotiv yan sanayi firmalarının ağırlıklı olarak ihracata yönelik üretim yapmaları ve bu yüzden de dönemsel olarak büyüme stratejilerine ağırlık vermeleridir. Böyle bir durumda üst yönetim ekiplerinde görev yapan yöneticilerin yaş,

eğitim, iş geçmişi, görev süresi ve kişilik özelliklerinin şirket stratejisi üzerinde etkisini test edebilmek çok mümkün olmayabilir. Esasen yöneticilerin özellikleri her ne olursa olsun şirketin kendine belirlediği bir hedefi varsa tüm şartlarda bunu gerçekleştirmeye çalışacaktır. Araştırmadaki hipotezlerin bulgular tarafından desteklenmemesinin bir nedeninin de bu sektörel büyüme hedefi ile ilgili olduğu argümanı ne çıkmaktadır (KPMG, 2014).

Bu çalışmanın bilimsel bilgi birikimi açısından kuramsal katkısı daha önce yapılmış olan araştırmaların savunduğu sonuçları desteklemiyor olmasıdır. Bundan dolayı teorinin yeniden değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Buna ek olarak, iş geçmişi, eğitim ve bilişsel anlamdaki heterojenliğin firmanın büyümesini ve performansını her durumda olumlu etkileyebileceği dikkate alınmalıdır. Aynı şekilde yöneticilerin yaşı ve görev süresi ilerledikçe risk almaktan kaçınmayan stratejik tercihlere yönelebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Böyle farklı bir sonuca ulaşılmasının bir nedeninin de otomotiv yan sanayinin, rekabetin yoğun yaşandığı, inovasyonun önem taşıdığı ve yeni ürün geliştirme hızının yüksek bir sektör olması ile ilişkili olduğu düşünülmektedir.

st kademe teorisinde bütün olarak ele alınan demografik ve bilişsel özelliklerin yapılan çalışmalarda çoğunlukla ayrı ayrı değerlendirildiği görülmektedir. Bu alışma bu iki özellik grubunu ayrı ayrı değer bir bütün olarak değerlendirmeyi uygun görmüştür. Böylece teorik açıdan daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesi ve teorinin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Diğer taraftan, firmaların daha etkili bir yönetim ortaya koyabilmek açısından bu çalışmanın uygulamacılar için bazı nerileri bulunmaktadır. Özellikle otomotiv yan sanayi gibi dinamik bir sektörde faaliyet gösteren firmalar st yönetim ekiplerini oluştururken yöneticilerin eğitim, iş geçmişi ve bilişsel özelliklerinin birbirleri ile uyumlu olmasına zen gösterilmesi gerektiği düşünülmektedir. Yine st yönetim ekibi oluşturulurken yöneticilerin yaş ve görev sürelerinin ilerlemiş olmasının bir dezavantaj olarak değerlendirilmemesi gerektiği bu çalışmanın sonuçları tarafından ortaya konmaktadır. Esasen otomotiv yan sanayi sektörü gibi sektörle ilgili deneyimin ve

teknik bilgi birikiminin stratejik açıdan kritik bir önem taşıdığı sektörlerde yaşı ve görev süresi ilerlemiş yöneticilerin daha cesur kararlar ortaya koyabileceği düşünülmektedir. Buna karşın sektörle ilgili deneyimi zayıf ve gelişmelere hâkim olmakta zorlanan genç yöneticilerin strateji belirlemede zorlanabilecekleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Özellikle otomotiv yan sanayi sektörünün insan kaynakları açısından değerlendirildiğinde üst yönetim ekibinin istikrarlı bir yapıya sahip olması gerektiği de dikkate alınmalıdır (Gözler, 2007).

Gelecekte üst yönetim ekipleri üzerine yapılacak çalışmalar için bazı öneri ve tespitlerde bulunmak hem teorik hem de uygulama açısından karşılaşılabilecek sorunların önüne geçmek açısından önemli görünmektedir. Esasen bu alanda çalışacak olan araştırmacıların dikkate alması gereken önemli bir nokta, üst yönetim ekiplerinin örgüt içerisinde sorumluluklarının oldukça yüksek olduğudur. Bu nedenle üst yönetim ekipleri üzerine yapılacak çalışmaların uygulama süresinin öngörülenden daha fazla uzayabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Yine uygulama açısından bakıldığında bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmış ve veriler istatistiksel olarak analiz edilmiştir. İleride yapılacak olan çalışmalarda veri toplama yöntemi olarak görüşme tekniği de tercih edilebilir. Bu yöntemin daha kapsamlı ve derin bir analiz yapabilmek için daha etkili olacağı düşünülmektedir. Esasen üst yönetim ekipleri ile yapılacak olan görüşmelerde ucu açık sorular yöneltilerek araştırılan konunun farklı boyutlarının birbirleri ile olan ilişkileri daha iyi anlaşılabilir.

Yine gelecekte yapılacak olan çalışmaların üst yönetim ekiplerinin bilişsel özelliklerinin örgüt stratejilerini ve performansını ne şekilde etkilediğinin incelenmesi konuya teorik katkı sağlamak açısından büyük önem taşımaktadır. Daha açık bir ifade ile yöneticilerin demografik özellikleri ve bilişsel özelliklerini birbirinden ayrı düşünmek oldukça zordur. Bilişsel özellikler yöneticilerin algılarını, kararlarını etkileyerek demografik özelliklere eklenmektedir. Bu bağlamda bu iki özellik grubunun birbirini tamamlayıcı bir yöne sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle, üst kademe teorisi alanında Türkiye’de gelecekte gerçekleştirilecek çalışmaların bilişsel özellikleri de daha kapsamlı bir şekilde araştırma planına dâhil etmesi bu açıdan kritik bir öneme sahiptir.

Bu tez çalışmasında üst yönetim ekipleri ile ilgili teorik çerçeve belli bir sektörde uygulanmaya çalışılmıştır. Gelecekte bu alanda yapılacak çalışmaların teorinin farklı sektörlerde uygulanarak elde edilecek sonuçların yeniden değerlendirilmesi hiç şüphesiz literatürün zenginleşmesine katkı sağlayacaktır. Otomotiv yan sanayi, otomotiv sanayinde gerçekleşen yeniliklere paralel olarak gelişen ve sürekli kendini yenilemek durumunda olan dinamik bir sektördür. Çalışmamızın hipotezlerinin elde edilen bulguların büyük çoğunluğu tarafından neden desteklenmediği sorusunu ileride yapılacak olan çalışmaların sonuçları cevaplandıracaktır. Daha istikrarlı ve değişime kapalı bir sektörde yapılacak olan uygulamanın benzer bulgulara ulaşip ulaşmayacağını gelecekteki çalışmalar gösterecektir. Burada belirtilmesi gereken temel husus, otomotiv yan sanayi gibi oldukça değişken bir dış çevrede faaliyet gösteren firmaların üst düzey yöneticilerinin eğitim düzeyi, iş geçmişi ve bilişsel özelliklerinin farklılık göstermesinin -heterojen olmasının- firmanın stratejisini ve performansını olumlu etkilemediği sonucudur. Bu durumun temel sebebi ise farklılıkların değişken ve rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerde yöneticilerin karar almasını, stratejik uzlaşma oluşturmasını zorlaştırması ve hızlı değişen dış çevre koşullarına firmanın adapte olmakta gecikmesine neden olmasıdır. Hiç şüphesiz gelecek çalışmalar bu tespitin doğruluğunu test edecek ve daha aydınlatıcı yeni perspektifler sunacaktır.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- ARSLANTÜRK, Z ve ARSLANTÜRK, E.H. (2011). *Uygulamalı Sosyal Araştırma*, Çamlıca Yayınları, 2.Baskı, İstanbul.
- BESLER, S. (2004). *İşletmelerde Stratejik Liderlik*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- BYRNE, D. (1971). *The Attraction Paradigm*, NY: Academic Press, New York.
- CHANDLER, Alfred D. (1962). *Strategy and Structure*, Massachusetts Institute of Technology Press, Cambridge.
- DAFT, R. L., BETTENHAUSEN, K. R. ve TYLER B. B. (1993). *Implications Of Top Managers' Communication Choices For Strategic Decisions*. In g. P. Huber & W. H. Glick (eds.), *Organizational Change And Redesign*: 112-146. Oxford: Oxford University Press.
- DRUCKER, Peter F. (1954). *The Practice of Management*, Harper, New York.
- EREN, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- FINKELSTEIN, S., HAMBRICK D. (1996). *Strategic Leadership Top Executives and Their Effects on Organizations*, West Publishing, Minneapolis.
- FISKE, S., TAYLOR, S. (1991). *Social Cognition*, McGraw-Hill, New York.
- GABARRO, J. J. (1987). *The Dynamics Of Taking Charge*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- GLICK, W., MILLER C., HUBER G. (1993). *The Impact Of Upper-Echelon Diversity On Organizational Performance*. In G. P. Huber & W. H. Glick (Eds.), *Organizational Change And Redesign: Ideas And Insights For Improving Performance*, 176-214. New York: Oxford University Press.
- GOODSTEIN, L. NOLAN T. PFEIFFER W. (1993). *Applied Strategic Planning*, McGraw Hill, New York.
- HAMBRICK, DONALD C., BRANDON, G. (1988). *Executive Values*, In Edt. Donald C. Hambrick, *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*, London: JAI Press, ss: 3 – 35.
- HOFSTEDE, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, CA.

- JANIS, I. L. (1972). *Victims of Groupthink: Psychological Studies of Foreign Policy Decisions and Fiascoes*. Houghton Mifflin, Boston.
- KATZENBACH, J. R. (1998). *Teams At The Top: Unleashing The Potential Of Both Teams And Individual Leaders*. Harvard Business School Press, Boston.
- LITWIN, G.H., STRINGER R. A., Jr (1968). *Motivation and Organizational Climate*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- McGRATH, J.E. (1984). *Groups: Interactions and Performance*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall
- NELSON, R. R., WINTER S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, MA: Harvard University Press. Cambridge.
- O'BANNON, D. (1997). *Top Management Team Composition: A Strategic Decision Making Perspective On The Homogeneity-Heterogeneity Paradox*. University of Maryland, College Park.
- OSTER, S. (1994). *Modern Competitive Analysis*, Oxford University Press, New York.
- PORTER, M. (1985). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- PORTER, M. (1998). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- PUNCH, Keith F. (2005). *Sosyal Araştırmalara Giriş*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- RUSS, G. (1991). *Symbolic Communication And Image Management In Organizations*. In Giacalone, & Rosenfeld, *Applied impression management: How image-making affects managerial decisions*. Newbury Park: Sage.
- SİPAHİ, B., YURTKORU E. S., ÇİNKO, M. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, Beta İstanbul.
- SHAW, M. (1981). *Group Dynamics: The Psychology Of Small Group Behavior*. NY: McGraw-Hill. New York.
- SHAW, M. E. (1976). *Group Dynamics* (2nd ed.). McGraw Hill, New Delhi, India.
- THOMPSON, A. ve STRICKLAND, A. (1995). *Strategic Management Concepts and Cases*. Richard D. Irwin Inc., Chicago.

### *Sürekli Yayınlar*

- ALPKAN, L., ERCAN E., YILMAZ B. ve YILMAZ C., (2005). “Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 175 – 189.
- AMASON, Allen C. (1996). “Distinguishing The Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving A Paradox for Top Management Teams”, *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.1, 123 – 148.
- ANSOFF, Igor (1957). “Strategies for Diversification”, *Harvard Business Review*, Vol. 35, Issue 5, Sep – Oct, pp.113 – 124.
- BAKOĞLU, Refika (2001). “Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi”, *Öneri Dergisi*, 4 (15): 39 – 45.
- BAŞKOL, M. O. (2009). “Türkiye Otomotiv Sektörünün Rekabet Gücü Üzerine Bir Değerlendirme”, *Mühendis ve Makina*, Cilt: 50, Sayı: 596, Eylül, 26 – 34.
- BANTEL, K. A. ve JACKSON, S. E. (1989). “Top Management And Innovations In Banking: Does The Composition Of The Top Team Make A Difference?”, *Strategic Management Journal*, 10: 107-124.
- BEAL, R. M. ve YASAİ-ARDEKANİ M., (2000). “Performance Implications Of Aligning Ceo Functional Experiences With Competitive Strategies”, *Journal of Management*, 26(4): 733-762.
- BENGSTON, V., LOVEJOY, M. (1973). “Values, Personality, And Social Structure: An Intergenerational Analysis”. *American Behavioral Scientist*, 16, 880-912.
- BESLER, Senem (2006a). “Characteristics of Top Management Teams in Turkey”, *South East European Journal of Economics and Business*, 2, September, 43-53.
- BESLER, Senem (2006b). “Üst Yönetim Ekibin Heterojenliğinin Örgütsel Süreç ve Sonuçlar Üzerindeki Etkileri”, *İktisat İşletme ve Finans*, Eylül: 80 – 97.
- BECKER, M. H. (1970). “Factors Affecting Diffusion Of Innovations Among Health Professionals”, *American Journal of Public Health*, 60: 294-304.
- BULUT, Ç., ALPKAN L. ve YILMAZ C. (2009). “Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, Sayfa 1 – 34.
- BUNDERSON, J. S. ve SUTCLIFFE, K. M. (2002). “Comparing Alternative Conceptualizations of Functional Diversity in Management Teams: Process and Performance Effects”, *Academy of Management Journal*, 45(5): 875-893.

- CARPENTER, M. A. (2002). "The Implications of Strategy and Social Context for The Relationship Between Top Team Management Heterogeneity and Firm Performance". *Strategic Management Journal*, 23(3), 275-284.
- CARPENTER, M. A., & FREDRICKSON, J. W. (2001). "Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty". *Academy of Management Journal*, 44(3), 533-545.
- CARPENTER, Mason A., MARTA A. G. ve WM. GERARD S. (2004). "Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition", *Journal of Management*, Vol. 30, No. 6, 749 – 778.
- CHILD, J. (1974). "Managerial and Orgazational Factors Assiciated with Company Performance", Part I, *Journal of Management Studies*, 11, 73-189.
- CROSSLAND, Craig ve HAMBRICK, D. (2007), "How National Systems Differ in Their Constraints on Corporate Executives: A Study of CEO Effects in Three Countries", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, 767 – 789.
- DAY, D.V. ve LORD, R.G. (1992). "Expertiseand Problem Categorization: The Role of Expertprocessing in Organizational Sense-making". *Journal of Management Studies*, 29(1), 35-47.
- DEARBORN, D., ve SIMON, H. (1958). "Selective Perception: A Note On The Departmental Identification Of Executives". *Sociometry*, Vol.21, No:2 (Jun.,1958), pp.140-144.
- DENISON, D.R., MISHRA A.K. (1996). "Toward A Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organizational Science*, Vol:6, No: 2.
- DOOLEY, R. S., FRYXELL, G. E. (1999), "Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams", *Academy of Management Journal*, 42, 389-402.
- DUTTON, J. E., DUKERICH, J. K. (1991). "Keeping An Eye On The Mirror: The Role Of Image And Identity In Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, 34, 517–554.
- EISENHARDT, K. M. (1989). "Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments". *Academy of Management Journal*, 32, 543-576.
- ELDER, G. (1975). "Age Differentiation And The Life Course". *Annual Review of Sociology*, 1, 165-190.
- ELİTAŞ C. ve AĞCA V. (2006). "Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 343-370.



- ENGLAND, G.W. (1967). "Personal Value Systems of American Managers". *Academy of Management Journal*, 10: 53-68.
- FINKELSTEIN, S., HAMBRICK, D. C. (1990). "Top-Management-Team Tenure And Organizational Outcomes: The Moderating Role Of Managerial Discretion". *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503.
- FIOL, C. Marlene (1994). "Consensus, Diversity And Learning in Organizations", *Organization Science*, Vol. 5:3,403-420.
- GINZEL, L., KRAMER, R., SUTTON, R. (1993). "Organizational Impression Management As A Reciprocal Influence Process: The Neglected Role Of The Organizational Audience". In Cummings L.L., & Staw, B., *Research in Organizational Behavior*, 15, 227-266.
- GLICK, W. H. (1985), "Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multi-level Research", *Academy of Management Review*, 10 (3), pp. 601 – 616.
- GOVINDARAJAN, V. (1989). "Implementing Competitive Strategies at Business Unit Level: Implications of Matching Managers to Strategies", *Strategic Management Journal*, 10.
- GÖZLER, Ö. (2007). "Kötü Yönetici İş Bırakıyor", Temmuz, <http://www.capital.com.tr/insan-kaynaklari/kotu-yonetici-isi-biraktiriyor-haberdetay-4542> (16 Kasım 2014).
- GROSSMAN, W., HOSKISSON, R. E. (1998). "CEO Pay At The Crossroads Of Wall Street And Main: Toward The Strategic Design Of Executive Compensation". *The Academy of Management Executive*, 12, 43-57.
- GUPTA, A. (1984). "Contingency Linkages Between Strategy and General Manager Characteristics: A Conceptual Framework", *Academy of Management Review*, 9: 399-412.
- GUPTA, A., GOVINDARAJAN V. (1984). "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No.1, 25 – 41.
- GUSFIELD, J. (1957). "The Problem Of Generations in Organizational Structure". *Social Forces*, 14, 66-75.
- HALEBLIAN, J., FINKELSTEIN, S. (1993), "Top Management Team Size, Ceo Dominance, And Firm Performance: The Moderating Role Of Environmental Turbulence And Discretion", *Academy of Management Journal*, 36, 844-863.
- HAMBRICK, Donald C., THERESA S.C. ve MING-JER C. (1996), "The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves", *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, 659 – 684.

- HAMBRICK, Donald C. (2007). "Upper Echelons Theory: An Update", *Academy of Management Review*, Vol.32, No.2, 334 – 343.
- HAMBRICK, Donald C., MASON P. A.(1984). "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No.2, 193 – 206.
- HAMBRICK, D. C. (1995). "Fragmentation And The Other Problems Ceos Have With Their Top Management Teams", *California Management Review*, 3, 110-127.
- HAMBRICK, D.C., CHO T.S., CHEN M., (1996). "The Influence Of Top Management Heterogeneity On Firms' Competitive Moves". *Administrative Science Quarterly*, 41, 659–684.
- HAMBRICK, D. C, FINKELSTEIN S., MOONEY, A. C. (2005). "Executive Job Demands: New Insights For Explaining Strategic Decisions And Leader Behaviors", *Academy of Management Review*, 30(3): 472-491.
- HAMBRICK, D. C., FUKUTOMI, G. D., (1991). "The Seasons of a CEO's Tenure", *Academy of Management Review*, 16: 719 – 742.
- HANSEN, Gary S., WERNERFELT B., (1989). "Determinants Of Firm Performance: The Relative Importance Of Economic And Organizational Factors", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 5, 399 – 411.
- HITT, M., BARR, S. (1989). "Managerial Selection Decision Models: Examination of Configural Cue Processing", *Journal of Applied Psychology*, 74: 53-61.
- HITT, M. TYLER, B. (1991). "Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives", *Strategic Management Journal*, 12: 327-351.
- JACKSON, S. (1992). "Consequences Of Group Composition For The Interpersonal Dynamics Of Strategic Issues Processing", In Shrivastawa, P., Huff, A., & Dutton, J. *Advances in Strategic Management*, Greenwich, CT: JAI Press.
- JAW, Yi-Long, LIN Wen-Ting (2009). "Corporate Elite Characteristics And Firm's Internationalization: Ceo-Level And Tmt-Level Roles", *The international journal of human resource management*. 20, 220-233.
- KATZ, R. (1982). "The Effects Of Group Longevity On Project Communication And Performance". *Administrative Science Quarterly*, 27, 81-401.
- KILDUFF, M., ANGELMAR, R., MEHRA, A. (2000). "Top Management-Team Diversity And Firm Performance: Examining The Role Of Cognitions". *Organization Science*, 11: 21-34.
- KNIGHT, D., CRAIG L. Pearce, SMITH Ken G., OLIAN Judy D., SIMS Henry P., SMITH Ken A., FLOOD Patrick (1999), "Top Management Team Diversity, Group Process and Strategic Consensus", *Strategic Management Journal*, Vol: 20, 445 – 465.

- LANT, T. K., MILLIKEN, F. J., BATRA B. (1992). “The Role Of Managerial Learning And Interpretation In Strategic Persistence And Reorientation: An Empirical Exploration”, *Strategic Management Journal*, **13** (8), 585–608.
- LOTT, A., LOTT, B. (1965). “Group Cohesiveness, Communication Level, And Conformity”. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, **62**, 408-412.
- MCCAIN, B., O'REILLY, C., PFEFFER, J. (1983). “The Effects Of Departmental Demography On Turnover: The Case Of A University”. *Academy of Management Journal*, **26**, 626-641.
- MELONE, N. (1994). “Reasoning in the Executive Suite: The Influence of Role/Experience-based Expertise on Decision Processes of Corporate Executives”, *Organization Science*, **5**(3) : 438-455.
- MICHEL, J.ve HAMBRICK, D. (1992). “Diversification Posture and Top Management Team Characteristics”, *Academy of Management Journal*, **35**: 9-37.
- MINTZBERG, H. (1976). “Planning On The Left Side And Managing On The Right”, *Harvard Business Review*, **54**: 4, 49 – 58.
- MINTZBERG, H. (1987). “The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies” *California Management Review*, (30)1: 11-24.
- MILLER, D. (1991). “Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match Between Organization and Environment”, *Management Science*, **37**: 34-52.
- MILLER. (1993). “The Architecture of Simplicity”. *The Academy of Management Review*, **18**(1), 116-138.
- MILLER, C. Chet, BURKE Linda M., GLICK William H., (1998).”Cognitive Diversity Among Upper-Echelon Execuives: Implications For Strategic Decision Processes”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 39–58.
- MONTGOMERY, C. (1982). “The Measurement of Team Diversification: Some New Empirical Evidence” *Academy of Management Journal*, (25)2: 299-307.
- MURRAY, A. I. (1989). “Top Management Group Heterogeneity And Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, **10**, 125-141.
- NIELSEN, Sabina (2010), “Top Management Team Diversity: A Review of Theories and Methodologies”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, Issue: 3, 301 – 316.
- NARANJO-GIL D., FRANK H., VICTOR S. Maas (2008), “Top Management Heterogeneity, Strategic Change and Operational Performance”, *British Journal of Management*, Vol. 19, 222 – 234.
- ÖZTEK, M. Yaman. (2005). “Performans Ölçümünde Esas Alınan Ölçütler”, *Öneri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 23, ss 19 – 22.

- PARKER, Charles (2000). "Performance Measurement", *Work Study*, Sayı: 2, ss.63 – 66.
- PEGELS, C. Carl, YONG I. Song, BAIK Yang (2000), "Management Heterogeneity, Competitive Interaction Groups and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 21: 911 – 923.
- PELLED, L. H. (1996). "Demographic Diversity, Conflict, And Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory". *Organization Science*, 7, 615-631.
- PETERSON, R., SMITH D., MARTORANA, P., OWENS, P. (2003). "The Impact Of Chief Executive Officer Personality On Top Management Team Dynamics: One Mechanism By Which Leadership Affects Organizational Performance". *Journal of Applied Psychology*, 88: 795-808.
- REINER, G. (2004). "Customer-Oriented Improvement and Evaluation of Supply Chain Processes Supported by Simulation Models". *International Journal of Production Economics* (22): 381–395.
- RHODES, S. R., DOERING, M. (1983), "An Integrated Model Of Career Change", *Academy of management Review*, 8(4): 631-639.
- SALANCIK, G.R., PFEFFER, J. (1980). "Constraints On Administrative Discretion: The Limited Influence Of Mayors On City Budgets". *Urban Affairs Quarterly*, 12: 475-498.
- SEDGWICK, D. (2013), "Global Industry Craves Megasuppliers, Automotive News", June 17, 3 – 15. <http://www.autonews.com/assets/pdf/CA89220617.PDF> (3Kasim 2014).
- SCHILPZAND, Marieke, LUIS L. Martins, (2010). "Cognitive Diversity And Team Performance: The Roles Of Team Mental Models And Information Processing Mechanisms", *Academy of Management Journal*, 1-6
- SCHWENK, C. (1993). "Management tenure and explanations for success and failure", *Omega – The International Journal of Management Science*, 21(4): 449-456.
- SCHWENK, C. (1998). "The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making" *Journal of Management Studies*, 25: 41-55.
- SMITH, K. G., SMITH, K. A., OLIAN, J. D., SIMS, H. P. Jr., O'BANNON, D. P., SCULLY, J. A. (1994). "Top Management Team Demography And Process", *Administrative Science Quarterly*, 39, 412-438.
- SRIVASTAVA, Abrishek, LEE Hun (2008). "Firm Performance and TopManagement Team Age, Tenure and Education: A Research Synthesis", *International Journal of Business Research*, Vol. 8, Number 2, 160 – 170.

- THOMAS, J. B., CLARK S. M., GIOIA D. A. (1993). "Strategic Sensemaking And Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action And Outcomes", *Academy of Management Journal*, **36**: 239–270.
- THOMAS, A., LITSCHERT, R., RAMASWAMY, K. (1991). "The Performance Impact of Strategy-Manager Coalignment: An Empirical Examination", *Strategic Management Journal*, **12**: 509-522.
- TYLER, B., STEENSMA, K. (1998). "The Effects of Executives Experiences and Perceptions on Their Assessment of Potential Technological Alliances", *Strategic Management Journal*, **19**: 939-965.
- WALLER, M., HUBER, G., GLICK, W. (1995). "Functional Background As A Determinant Of Executives' Selective Perception". *The Academy Of Management Journal*, **38**, 943-974.
- WALSH, J. P. (1995). "Managerial And Organizational Cognition: Notes From A Trip Down Memory Lane", *Organization Science*, **6**(3):280–321.
- WALLY, S., BAUM, R. (1994). "Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making", *Academy of Management Journal*, **37**: 932-956.
- WEST Jr, Clifford T., SCHWENK C. R. (1996). "Top Management Team Strategic Consensus, Demographic Homogeneity and Firm Performance: A Report of Resounding Nonfindings", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 571 – 576.
- WIERSAMA, Margarethe F., BANTEL Karen A. (1992). "Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change", *Academy of Management Journal*, **35**: 91-121.
- WIERSEMA, M. F. (1992). "Strategic consequences of executive succession within diversified firms", *Journal of Management Studies*, **29**, (1):73-94.
- VROOM, V. H., PAHL, B. (1971). "Relationship Between Age And Risk Taking Among Managers", *Journal of Applied Psychology*, **55**(5): 399-405.
- YILDIZ, Sebahattin. (2010). "İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 36, s- 179 – 193.
- ZANDER, Alvin. (1979). "The psychology of group processes", *Annual Review of Psychology*, Vol.30: 417 – 451.
- ZENGER, T., LAWRENCE, B. (1989). "Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication", *Academy of Management Journal*, **32**, 353-376.

### *Diğer Yayınlar*

- ANGRIAWAN, Arifin (2009), “Top Management Team Heterogeneities and Firm Performance: The Moderating Role of Board Composition”, Unpublished Unpublished Ph.D. dissertation, Southern Illinois University Carbondale, Illinois.
- ALPKAN, Lütfihak (2000), “Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler”, Basılmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AUDEN, William C. (2005), “The Implication of International Risk Management Factor for Te Relationship Between Top Management Team Demographic Composition and Firm Performance”, Unpublished Unpublished Ph.D. dissertation, Touro University International, California.
- BALTA, M. E. (2008). “The Impact Of Business Environment And Boards Of Directors On Strategic Decision-Making: A Case Study of Greek Listed Companies”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Brunel Business School, Brunel University.
- BARBOSA, R. R. (1985). “Innovation in a mature industry”. Unpublished Unpublished Ph.D. dissertation, Columbia University, New York.
- DİNÇER, Ö., TATOĞLU Ekrem (2003). “Formel Stratejik Planlama ve Şirket Performansı”, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon.
- FISHER, C.J. (1997). “Corporate Culture And Perceived Business Performance: A Study of The Relationship Between The Culture Of An Organization And Perceptions of Its Financial and Qualitative Performance”, California School of Professional Psychology - Los Angeles, PhD, 1997.
- <http://www.istekobi.com.tr/sectorler/otomotiv-yan-sanayi-s3/sectore-bakis/otomotiv-yan-sanayi-b3.aspx> (5 Kasım 2014).
- INTERNATIONAL TRADE CENTER. (2014), *Trade Competitiveness Map*, [http://legacy.intracen.org/appli1/tradecom/TP\\_TP\\_IC\\_HS4.aspx?TY=T&RP=000&IN=87&YR=2010](http://legacy.intracen.org/appli1/tradecom/TP_TP_IC_HS4.aspx?TY=T&RP=000&IN=87&YR=2010) (1 Kasım 2014).
- JONES, Carla D. (2009), “The Effects of CEO and Top Management Team Heterogeneity on Competitive Aggressiveness”, Unpublished Unpublished Ph.D. dissertation, Arizona State University.
- LEUNG, K.W. (1999). “Accounting based and market based measures of firm performance: reconciliation”. Doctoral dissertation.
- KHAN, S. (2011). “Tecnology Transfer Effectiveness Through International Joint Ventures (IJVs) To Their Component Suppliers: A Study of The Automotive

Industry Of Pakistan”. Birmingham Business School College of Social Sciences University of Birmingham. Doktora Tezi.

- KARABULUT, T. (2002). “Türk Otomotiv Sanayinin Ekonomik Yapısı Ve Otomobil Talep Analizi”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. Konya.
- KONYA SANAYİ ODASI, (2013). *Konya Otomotiv Sanayii Sektör Raporu*, Ocak 2013, Konya.
- KPMG. (2014). KPMG Türkiye 2014 Otomotiv Yöneticileri Araştırması, Türkiye Otomotiv Sektöründe Sürdürülebilir Büyüme 2018 Öngörülleri, İstanbul.
- MILLER, C. C. (1990). “Cognitive diversity within management teams: Implications for strategic decision processes and organizational performance”. Unpublished doctoral dissertation, Graduate School of Business, University of Texas.
- ODD. (2014). Basın Özeti, *Otomobil ve Hafif Ticari Pazarı 2014 Yılı İlk 9 Ayında % 19 Azaldı*, <http://www.odd.org.tr/folders/2837/categorialdocs/978/BasinBulteni%203%20Ekim%202014.pdf> (3 Kasım 2014).
- OSD. (2014). *Otomotiv Sanayi Dış Ticaret Raporu*, Eylül 2014, İstanbul.
- OICA. (2014). *A Growth Industry*, <http://www.oica.net/category/economic-contributions/> (1 Kasım 2014).
- PRO MÉXICO, (2013). *The Auto Parts Industry*, <http://www.oesa.org/Doc-Vault/Knowledge-Center/Intl-Markets-and-Trade-Content/ProMexico-Auto-Parts.pdf> (2 Kasım 2014).
- PELLED, L. (1995). *Demographic diversity and conflict in teams: A multivariate analysis*. Working paper, University of South California, Los Angeles.
- ROLAND BERGER and LAZARD. (2013). *Global Automotive Supplier Study 2013*, [http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland\\_Berger\\_Global\\_Automotive\\_Supplier\\_Study\\_20130917.pdf](http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_Global_Automotive_Supplier_Study_20130917.pdf) (3 Kasım 2014).
- TAYSAD. (2014). *Taysad Sektör Raporu*, Aralık 2014, İstanbul.
- TEKİN, M. ve ZEREN, M. (2005). *Konya Otomotiv Yan Sanayinin Rekabet Gücü Hakkında Bir Arastırma*. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi. [www.iticu.edu.tr/uploads/kutuphane/pdf/uas/M01011.pdf](http://www.iticu.edu.tr/uploads/kutuphane/pdf/uas/M01011.pdf).
- TİM. (2014), *Yıllık İhracat Rakamları 2014 Ekim*, <http://www.tim.org.tr/tr/ihracat-ihracat-rakamlari-tablolar.html> (5 Kasım 2014).
- TOBB. (2012). Türkiye Otomotiv Ticaret Meclisi Sektör Raporu, Ankara.

- T.C. EKONOMİ BAKANLIĞI. (2012). *Otomotiv Ana ve Yan Sanayi Sektörü*, Ankara.
- TEPAV. (2013). *Dünya ve Türkiye Otomotiv Sektörü 2013*, Otomotiv Distribütörleri Derneği, Erişim: 01.04.2014.  
<http://www.odd.org.tr/folders/2837/categorial1docs/821/ic%20dokumanlar.pdf>.
- WALSH, J. P. (1986). “Cognitive Simplification Process in Managerial Decision Making”, Unpublished Manucript, Dartmouth College.



## **EKLER**

### **Ek 1: Anket Formu**

#### **“TÜRKİYE’DE ÜST YÖNETİM EKİPLERİNİN DEMOGRAFİK VE BİLİŞSEL ÖZELLİKLERİNİN STRATEJİK TERCİHLER VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİLERİ”**

Türkiye’de otomotiv yan sanayi sektöründe hizmet veren şirketlerin üst yönetim ekiplerinin özelliklerinin firma performansına ve stratejik tercihlere olan etkilerini incelemek için bilgi topluyoruz. Bu anketin doldurulmasındaki işbirliğiniz, bu araştırma projesinin başarılı olması için kritik öneme sahiptir ve sadece zamanınızın 20 dakikasını alacaktır. Lütfen tüm soruları mümkün olduğunca doğru ve makul şekilde cevaplayınız. Lütfen soruların hiçbirinin sadece “doğru” ya da “yanlış” bir cevabının bulunmadığını, sizin ilk izleniminiz ve cevabınızın önem taşıdığını unutmayınız. Bu anket, ifadelerin çoğunu işaretleme veya daire içine almanıza imkan vererek en kısa zamanda tamamlayabileceğiniz şekilde tasarlanmıştır.

**BU ANKETTE SAĞLANAN TÜM BİLGİLER KESİNLİKLE GİZLİ  
KALACAKTIR VE SADECE BU ÇALIŞMADAKİ AKADEMİK  
ARAŞTIRMACILAR TARAFINDAN GÖRÜLECEKTİR**

Öğretim Görevlisi İbrahim Taha Dursun

Geyve MYO

Sosyal Bilimler Enstitüsü

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ

E-mail: [tdursun@sakarya.edu.tr](mailto:tdursun@sakarya.edu.tr)

[ibrahimtahadursun@gmail.com](mailto:ibrahimtahadursun@gmail.com)

## ÜST YÖNETİM EKİPLERİ DEĞERLENDİRME ANKETİ

Bu anket formu üst yönetim ekiplerinde görevli yöneticilerin demografik ve bilişsel özelliklerinin stratejik tercihler ve firma performansı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Anketi doldururken her soruya cevap verilmesi anketin değerlendirilmesinde büyük önem arz etmektedir. Anketlerin kimler tarafından cevaplandırıldığı değil, bir bütün olarak ortaya çıkardığı sonuç önemlidir.

Aşağıdaki sorular sizin yaptığımız işten ne ölçüde memnun olup olmadığınızı belirlemeye yönelik hazırlanmıştır. Size en uygun olanı işaretleyiniz. Katıldığınız için teşekkürler.

### A1. Lütfen şirketinizde kaç kişinin çalıştığını belirtiniz.

- 1) 1 - 9 arası                      2) 10 - 49 arası                      3) 50 - 249 arası                      4) 250 ve üzeri

### A2. Lütfen şirketinizin yaşını belirtiniz .....

### A3. Lütfen kaç yıldır şirketinizin İMKB'de (İstanbul Borsa) kayıtlı olduğunu belirtiniz .....

*(Kayıtlı değilse boş bırakabilirsiniz)*

### A4. Yaklaşık olarak yıllık satışlarınız nedir?

- 1) 500.000 – 999.000 TL arası                      2) 1.000.000 – 1.499.000 TL arası  
3) 1.500.000 – 1.999.000 TL arası                      4) 2.000.0000 TL ve üzeri

### B1. Lütfen yaş aralığınızı belirtiniz.

- 1) 25 - 34 yaş arası                      2) 35 - 44 yaş arası                      3) 45 - 54 yaş arası                      4) 55 – 64 yaş arası  
5) 65 yaş ve üzeri

### B2. Cinsiyetinizi belirtiniz.

- 1) Kadın                      2) Erkek

### B3. Lütfen eğitim düzeyinizi belirtiniz.

- 1) Ortaokul                      2) Lise                      3) Lisans                      4) Yüksek Lisans                      5) Doktora

### B4. Lütfen en yüksek eğitim aldığınız alanınızı belirtiniz.

- 1) Mühendislik                      2) Doğa Bilimleri (Fizik, Kimya Biyoloji vb.)  
3) İşletme Yönetimi (MBA)                      4) İşletme (Finans, Muhasebe, İKY, Pazarlama vb.)  
5) Sosyal Bilimler – Ekonomi – Sosyoloji                      6) Diğer .....

*(Lütfen belirtiniz)*

### B5. Lütfen iş geçiminizi en iyi yansıtan alanı belirtiniz.

- 1) Finans                      2) İnsan Kaynakları                      3) Halkla İlişkiler                      4) Üretim  
5) Ar&Ge                      6) Bilgi Sistemleri                      7) Pazarlama / Satış / Müşteri Hizmetleri

8) Operasyon 9) Muhasebe

10) Diğer ..... (Lütfen belirtiniz)

**B6. Lütfen bu sektörde görev yaptığınız yıl sayısını belirtiniz.**

1) 1 - 5 yıl arası 2) 6 – 10 yıl arası 3) 11 – 15 yıl arası 4) 16 yıl ve üzeri

**B7. Lütfen bu şirkette görev yaptığınız yıl sayısını belirtiniz.**

1) 1 - 5 yıl arası 2) 6 – 10 yıl arası 3) 11 – 15 yıl arası 4) 16 yıl ve üzeri

**B8. Lütfen bu pozisyonda görev yaptığınız yıl sayısını belirtiniz.**

1) 1 - 5 yıl arası 2) 6 – 10 yıl arası 3) 11 – 15 yıl arası 4) 16 yıl ve üzeri

**B9. Lütfen bu alanda görev yaptığınız yıl sayısını belirtiniz.**

1) 1 - 5 yıl arası 2) 6 – 10 yıl arası 3) 11 – 15 yıl arası 4) 16 yıl ve üzeri

1 Kesinlikle katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Ne katılıyorum ne katılmıyorum	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle katılıyorum
---------------------------	----------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**C1. Şirketinizin faaliyette bulunduğu dış çevreyi nasıl tanımlarsınız?**

1.	Sektörünüzdeki rakiplerinizin pazar faaliyetleri öngörülebilir. 1	2	3	4	5
2.	Yakın geçmişte bulunduğunuz sektördeki müşterilerinizin tercih ve zevkleri öngörülebilir. 1	2	3	4	5
3.	Bulduğunuz sektördeki yeni operasyon süreçlerinin ve yeni ürün ve hizmetlerin yenilik oranı artmaktadır. 1	2	3	4	5
4.	Rakipleriniz pazar faaliyetlerinde saldırgan bir tutum izlemektedir. 1	2	3	4	5
5.	Rakiplerinizin pazar faaliyetleri sizi etkilemektedir. 1	2	3	4	5
6.	Farklı beklentilere sahip müşterileri çekmek için pazarlama taktikleri ve üretim yöntemlerini çeşitlendirme ihtiyacı artmaktadır. 1	2	3	4	5
7.	Ürün-marka ikilisinde değişiklik yapılmaktadır. 1	2	3	4	5
8.	Satış stratejilerinde değişiklik yapılmaktadır. 1	2	3	4	5
9.	Promosyon-reklam satış stratejilerinde değişiklik yapılmaktadır. 1	2	3	4	5
10.	Rakipler ürün-marka ikilisinde değişiklik yapmaktadır. 1	2	3	4	5
11.	Rakipler satış stratejisinde değişiklik yapmaktadır. 1	2	3	4	5
12.	Rakipler promosyon-reklam satış stratejilerinde değişiklik yapmaktadır. 1	2	3	4	5
13.	Müşterilerin ürün özellikleri ile ilgili tercihleri değişmektedir. 1	2	3	4	5
14.	Müşterilerin marka ile ilgili tercihleri değişmektedir. 1	2	3	4	5
15.	Müşterilerin ürün kalite/fiyatı ile ilgili tercihleri değişmektedir. 1	2	3	4	5
16.	Şirketin varlığını sürdürmesi ve iyi durumda olması için çok güvenli bir ortam ve az tehdit vardır. 1	2	3	4	5
17.	Yatırım ve pazarlama fırsatları açısından elverişli bir ortam vardır. 1	2	3	4	5
18.	Firmanın kendi fırsatlarını kontrol edebildiği ve yönlendirebildiği, rekabetin ve engellerin az olduğu bir ortam bulunmaktadır. 1	2	3	4	5

*Bu bölümde Üst Yönetim Ekibinizin stratejik karar alma sürecinde yaptığı faaliyetler hakkında bilgi edinmek amaçlanmaktadır!*

**D1.A. Yeni stratejik kararların oluşumu:**

1.	Üst yönetim ekipleri stratejik karar alırken yönetim kurulu müdahale etmemektedir.	1	2	3	4	5
2.	Üst yönetim ekiplerinin oluşturduğu stratejik öneriler yönetim kurulu tarafından onaylanmaktadır.	1	2	3	4	5
3.	Esas olarak üst yönetim ekiplerinin oluşturduğu stratejik öneriler genellikle yönetim kurulu tarafından sorgulanmakta ve sonrasında onaylanmaktadır.	1	2	3	4	5
4.	Esas olarak üst yönetim ekiplerinin oluşturduğu stratejik öneriler yönetim kurulu tarafından revizyon gerektiren sorulara hedef olmaktadır.	1	2	3	4	5
5.	Yönetim kurulu, üst yönetim ekibinin stratejik kararlar almasına yardımcı olmaktadır.	1	2	3	4	5
6.	Yönetim kurulu, üst yönetim ekibinin stratejik kararlar almasına yönetim kurulu toplantıları içinde ve arasında yardım etmektedir.	1	2	3	4	5
7.	Yönetim kurulu genellikle stratejik kararları üst yönetim ekibinden ayrı bir şekilde almaktadır.	1	2	3	4	5

**D1.B. Öncelikli Stratejik Kararların Değerlendirilmesi:**

1.	Yönetim kurulu genellikle stratejik kararların ilerlemesini takip etmemektedir.	1	2	3	4	5
2.	Yönetim kurulu genellikle üst yönetim ekibinin stratejik kararlarla ilgili değerlendirmesini sorgulamadan kabul etmektedir.	1	2	3	4	5
3.	Yönetim kurulu genellikle üst yönetim ekibinin stratejik kararlarla ilgili değerlendirmesini sorguladıktan sonra onaylanmaktadır.	1	2	3	4	5
4.	Yönetim kurulu genellikle değerlendirmenin zamanlamasını ve kriterlerini belirlemektedir, fakat bu bilgi üst yönetim ekibi tarafından sağlanmaktadır ve nadiren kurul tarafından sorgulanmaktadır.	1	2	3	4	5
5.	Yönetim kurulu genellikle değerlendirmenin zamanlamasını ve kriterlerini belirlemektedir ve bazen üst yönetim ekibi tarafından verilen ilerleme raporunu aldıktan sonra ek bilgilendirme istemektedir.	1	2	3	4	5
6.	Yönetim kurulu genellikle üst yönetim ekibinin verdiği raporlara ek olarak stratejik kararın ilerlemesi ile ilgili kendisi bilgi toplamaktadır.	1	2	3	4	5

**D2. Lütfen üst yönetim ekibinizin toplanma sıklığını belirtiniz.**

1) Haftada iki kez    2) Haftada bir kez    3) İki haftada bir    4) Ayda bir    5) Üç ayda bir

**D3. Lütfen üst yönetim ekibiniz ile yaptığınız toplantıların ortalama süresini belirtiniz.**

1) 30 dakikadan az    2) 1 saat    3) 1,5 saat    4) 2 saat    5) 2,5 saat

*Bu bölümde firmanızda bir sorunun nedenini belirlerken ne yapıldığını belirtiniz. Aşağıdaki soruları cevaplamak için, lütfen firmanızdaki durumu en iyi tasvir eden tek bir seçeneği işaretleyiniz.*

**E1. Firmanızda karşılaşılan sorunun nedenini belirleme görevi öncelikle aşağıdakilerden hangisine verilmektedir?**

- 1) Belli bir kişiye ya da gruba verilmemektedir
- 2) Belli bir kişiye verilmektedir
- 3) İki kişiye birlikte verilmektedir
- 4) Üç ya da daha fazla çalışandan oluşan mevcut bir heyete verilmektedir
- 5) Üç ya da daha fazla çalışandan oluşan özel olarak kurulmuş bir gruba verilmektedir

**E2. Firmanızda karşılaşılan sorunun nedenlerini belirlemede aşağıdakilerden hangisi tercih edilmektedir?**

- 1) Firma, dışarıdan hiçbir yardım almayı tercih etmemektedir
- 2) Sınırlı ölçüde yardım almak için dışarıdan bir ya da iki kişiye başvurmaktadır
- 3) Belli ölçüde yardım almak için dışarıdan bir ya da iki kişiye başvurmaktadır
- 4) Önemli ölçüde yardım almak için dışarıdakilere başvurmaktadır
- 5) Eğer gerekli ise, tamamıyla dışarıdakilerden yardım almaktadır

**E3. Firmanızda muhtemel sorunun nedenlerini belirlemede aşağıdakilerden hangisi öncelikle rol almaktadır?**

- 1) Tek bir kişinin fikirleri
- 2) Yöneticiler arasındaki biçimsel olmayan tartışmalar
- 3) Yöneticiler arasında önceden planlanmış tartışmalar
- 4) Önceden planlanmış toplantılar ve bazı analizler
- 5) Önceden planlanmış toplantılar ve kapsamlı analizler

**E4. Yaklaşık olarak kaç tane çalışan doğrudan sorunun nedeninin belirlenmesine dahil olmaktadır?**

- |                            |                  |                    |
|----------------------------|------------------|--------------------|
| 1) 2 ya da daha az çalışan | 2) 3 -4 çalışan  | 3) 5 – 6 çalışan   |
| 4) 7- 8 çalışan            | 5) 9 -10 çalışan | 6) 11 – 12 çalışan |
| 7) 12'den fazla çalışan    |                  |                    |

E5. Yaklaşık olarak kaç yıllık geçmiş veriler (örn. verimlilik) firmanızda sorunun nedenini belirlemede incelenmektedir? .....

1 Kesinlikle katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Ne katılıyorum ne katılmıyorum	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle katılıyorum
---------------------------	----------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

**A. Finansal Raporlama:**

1.	Sermaye bütçeleme yöntemi olarak iç karlılık oranının kullanılması	1	2	3	4	5
2.	Sermaye bütçeleme yöntemi olarak net bugünkü değerin kullanılması	1	2	3	4	5
3.	Geçici mali tabloların kullanılması	1	2	3	4	5
4.	Detaylı maliyet çalışmaları	1	2	3	4	5
5.	Stratejik kararların dahil edilmesi	1	2	3	4	5

**B. Kuralın Formellesmesi:**

1.	Sürece rehberlik edecek yazılı prosedürler kullanılmaktadır	1	2	3	4	5
2.	Alternatif faaliyet yollarını belirlemede formel prosedürler kullanılmaktadır	1	2	3	4	5
3.	Biçimsel örnek prosedürler kullanılmaktadır	1	2	3	4	5
4.	Son karara rehberlik edecek formel belgeler kullanılmaktadır	1	2	3	4	5
5.	Stratejik kararın değerlendirilmesinde önceden belirlenmiş kriterler kullanılmaktadır	1	2	3	4	5

E7. Lütfen firmanızda aşağıdaki bireyler, gruplar ya da bölümlerin stratejik karar verme sürecine hangi ölçüde katıldığını belirtiniz

**A. Hiyerarşik sorumluluğun dağıtılması:**

1.	Şirket sahibi/hissedarlar (ortaklar) stratejik karar verme sürecine katılmaktadır	1	2	3	4	5
2.	CEO stratejik karar verme sürecine katılmaktadır	1	2	3	4	5
3.	Üst düzey müdürler stratejik karar verme sürecine katılmaktadır	1	2	3	4	5
4.	Orta düzey yöneticiler stratejik karar verme sürecine katılmaktadır	1	2	3	4	5
5.	Alt düzey yöneticiler stratejik karar verme sürecine katılmaktadır	1	2	3	4	5

### **B. Yatay İletişim:**

1.	Finans – Muhasebe bölümü stratejik karar verme sürecine katılmaktadır	1	2	3	4	5
2.	Üretim bölümü stratejik karar verme sürecine katılmaktadır	1	2	3	4	5
3.	İnsan Kaynakları bölümü stratejik karar verme sürecine katılmaktadır	1	2	3	4	5
4.	Satın alma bölümü stratejik karar verme sürecine katılmaktadır	1	2	3	4	5

**F1. . Lütfen firmanızın aşağıdaki yenilikçilik uygulamalarından hangilerini ne ölçüde izlediğini belirtiniz.**

### **A. Ürün Yeniliği:**

1.	Firmamız sektörde yeni ürün-hizmetler sunan ilk firma olmaktadır.	1	2	3	4	5
2.	Firmamız hızlı pazar girişi için yeni ürünler oluşturmaktadır.	1	2	3	4	5
3.	Firmamız mevcut ürün hattına yeni çeşitler eklemektedir.	1	2	3	4	5
4.	Firmamız 3 yıldan az olan yeni ürünlerin gelirini artırmaktadır.	1	2	3	4	5

### **B. Sürec Yeniliği:**

1.	Firmamız sektörde yeni teknoloji sunan ilk firma olmaktadır	1	2	3	4	5
2.	Firmamız sektörde yeni teknolojik gelişmeleri ortaya koyan ilk şirkettir	1	2	3	4	5
3.	Firmamız yenilikçi teknolojiler oluşturmaktadır	1	2	3	4	5
4.	Firmamız Ar&Ge odaklı teknoloji süreçlerine ağırlıklı olarak yatırım yapmaktadır	1	2	3	4	5
5.	Firmamız tamamen yeni bir teknoloji geliştirmektedir	1	2	3	4	5

### **C. Örgütsel Yenilik:**

1.	Firmamız çalışanlar arasında girişimleri ve yaratıcılığı teşvik eden sistemler geliştirmektedir	1	2	3	4	5
2.	Firmamız örgüt içinde yenilikçiliği desteklemektedir	1	2	3	4	5
3.	Firmamız yeniliklere öncülük eden Ar&Ge bölümünü desteklemektedir	1	2	3	4	5

**G1. Firmanızın bulunduğu sektörde belirlediği güncel stratejik hedefi nedir?**

- 1) Yeni ürün ve hizmet geliştirme
- 2) Yeni pazarlara açılma
- 3) Pazar payını artırma
- 4) Mevcut durumu koruma
- 5) Küçülme ve tasarruf yapma

## **G2. Firmanızın belirlediği bu hedef için hangi stratejiyi kullanmaktasınız?**

*(Aşağıdaki seçeneklerden yalnızca bir tanesini işaretleyiniz)*

### **A. Pazar Payını Artırmak İçin:**

- 1) Ürün ve hizmette değişiklik yapmadan rakiplerden daha ucuza üretim yapma ve satma stratejisi (Maliyet liderliği stratejisi)
- 2) Ürün ve hizmette müşteriyi cezbedecek bazı değişiklikler yaparak farklılaştırma ve rakiplerin standart ürün ve hizmetlerine göre daha tercih edilir hale getirme stratejisi (Farklılaştırma stratejisi)
- 3) Pazarın tamamına değil sadece belli bir coğrafi kısmına veya belli bir gelir kesimine hitap ederek sadece bu bölümde maliyet liderliği ya da farklılaştırma stratejileri izlemek (Odaklanma stratejisi)

### **B. Yeni Ürünlere ve Pazarlara Girmek İçin:**

- 1) Belli bir Pazar için tamamen yeni olan ürün ve hizmeti ilk defa müşterilerin beğenisine sunmak (Yenilikçilik stratejisi)
- 2) Mevcut ürüne, hizmete, mevcut pazara benzeyen ya da yakın olan bir pazara girmek veya mevcut pazara, mevcut ürün ve hizmete benzeyen ya da yakın olan bir ürün ve hizmete girmek (İlgili çeşitlendirme stratejisi)
- 3) Mevcut ürün ve hizmetle ilgisi olmayan bir ürün ve hizmetle yeni bir pazara girmek ya da mevcut pazarla ilgisi olmayan bir pazara yeni bir ürün ve hizmetle girmek (İlgisiz çeşitlendirme stratejisi)

### **C. Mevcut Durumu Korumak İçin:**

- 1) Firmanın faaliyet ve yatırımlarında bir çeşitlendirmeye gitmeden ve rakiplerin ortalama büyüme hızlarını aşmadan büyümeyi sürdürme (Yavaş büyüme stratejisi)
- 2) Pazarın doyuma ulaşması ile birlikte yatırımları durdurma ve sadece eski yatırımların kârına odaklanma (Kâr ve harmanlama stratejisi)
- 3) Çevresel şartların olumsuz gelişmesi ve işletmenin güç kaybetmesi ile birlikte çalışanlarda ve sabit varlıklarda azaltmaya gitme ve faaliyet alanını daraltma (Küçülme stratejisi)



Bu bölümde firmanızın geçmiş 5 yıl içindeki performansını ilgilendirmektedir.

1 Kesinlikle katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Ne katılıyorum ne katılmıyorum	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle katılıyorum
---------------------------	----------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

H1. Lütfen en iyi bildiğiniz kadarıyla, her bir ifade için **FİRMANIZIN** sektöründe **yakın rakiplerine kıyasla** bulunduğu durumu en iyi ifade eden seçeneği işaretleyiniz.

1.	Pazar payında rakiplere göre artış sağlayabiliyoruz	1	2	3	4	5
2.	Karlılığımız rakiplere göre artmaktadır	1	2	3	4	5
3.	Satışlarımızda artış sağlanmaktadır	1	2	3	4	5
4.	Yeni ürün geliştirme konusunda rakiplerden daha hızlıyız	1	2	3	4	5
5.	Hammadde, işçilik v.b. maliyetlerimizde düşüşler sağlayabiliyoruz	1	2	3	4	5
6.	Ürün ve servis kalitemiz artmaktadır	1	2	3	4	5
7.	Firmamız sektöründe müşteri tatmini ve bağlılığını sağlamaktadır	1	2	3	4	5
8.	Firmamızın vergi sonrası toplam varlıkların getirisi artmaktadır	1	2	3	4	5
9.	Firmamızın vergi sonrası toplam satışların getirisi artmaktadır	1	2	3	4	5

H1. Lütfen her bir ifadeyi okuyun ve ne kadar katılıp katılmadığınızı değerlendirin.

1.	Bir sanat galerisi gezsem oldukça sıkılırım.	1	2	3	4	5
2.	Son anda karışıklık yaşamamak için, işlerimi önceden planlar ve düzenlerim.	1	2	3	4	5
3.	Bana çok haksızlık eden insanlara karşı bile nadiren kin beslerim.	1	2	3	4	5
4.	Kendimden genel olarak oldukça memnunum.	1	2	3	4	5
5.	Kötü havalarda seyahat etmem gerekirse korkarım.	1	2	3	4	5
6.	İşe yarayacağını düşünsem bile zam ya da terfi almak için yağ çekmem.	1	2	3	4	5
7.	Başka ülkelerin tarih ve siyasetleriyle ilgili şeyler öğrenmek ilgimi çeker.	1	2	3	4	5
8.	Bir amaca ulaşmaya çalışırken genelde kendimi çok zorlarım.	1	2	3	4	5

9.	İnsanlar bazen başkalarını fazla eleştirdiğimi söylerler.	1	2	3	4	5
10.	Grup toplantılarında düşüncelerimi nadiren ifade ederim.	1	2	3	4	5
11.	Bazen ufak şeyleri dert etmekten kendimi alamam.	1	2	3	4	5
12.	Asla yakalanmayacağımı bilsem milyonlarca dolar çalmaya istekli olurum.	1	2	3	4	5
13.	Roman, şarkı, resim gibi bir sanat eseri yaratmak hoşuma giderdi.	1	2	3	4	5
14.	Bir şey üstünde çalışırken, ufak detaylara fazla dikkat etmem.	1	2	3	4	5
15.	İnsanlar bazen fazla inatçı olduğumu söylerler.	1	2	3	4	5
16.	Yalnız çalışmadansa aktif sosyal iletişim içeren işleri tercih ederim.	1	2	3	4	5
17.	Acı verici bir tecrübeye maruz kaldığımda beni rahatlatması için birine ihtiyaç duyarım.	1	2	3	4	5
18.	Çok fazla param olması benim için özellikle önemli değildir.	1	2	3	4	5
19.	Radikal düşünceleri dikkate almanın vakit kaybı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
20.	Eni konu düşünmektense anlık hislerime göre karar veririm.	1	2	3	4	5
21.	İnsanlar benim çabuk öfkelendiğimi düşünürler.	1	2	3	4	5
22.	Çoğu gün kendimi neşeli ve iyimser hissedderim.	1	2	3	4	5
23.	Başka insanları ağlarken gördüğümde, benim de ağlayasım gelir.	1	2	3	4	5
24.	Ortalama bir insandan daha çok saygı hakettiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
25.	Fırsatım olsaydı bir klasik müzik konserine gitmeyi isterdim.	1	2	3	4	5
26.	Çalışırken, düzensiz olmaktan dolayı bazen zorluklar yaşarım.	1	2	3	4	5
27.	Bana kötü davranan insanlara karşı tavrım "affet ve unut" olur.	1	2	3	4	5
28.	Popüler olmayan biri olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
29.	Fiziksel tehlike söz konusu olduğunda çok korkağım.	1	2	3	4	5
30.	Eğer birinden birşey istiyorsam, o kişinin en kötü şakasına bile gülerim.	1	2	3	4	5
31.	Asla bir ansiklopediyi incelemekten gerçekten zevk almadım.	1	2	3	4	5
32.	Sadece idare edecek kadar minimum iş yaparım.	1	2	3	4	5
33.	Diğer insanları yargılarken yumuşak olmaya meyilliyimdir.	1	2	3	4	5
34.	Sosyal ortamlarda ilk adımı atan genelde ben olurum.	1	2	3	4	5

35.	Birçok insandan çok daha az endişelenirim.	1	2	3	4	5
36.	Çok büyük de olsa, asla rüşvet kabul etmem.	1	2	3	4	5
37.	İnsanlar bana sık sık hayal gücümün geniş olduğunu söylerler.	1	2	3	4	5
38.	Vakit kaybına yolaçsa da, işimde her zaman kusursuz olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
39.	Başkaları benden farklı düşündüklerinde genelde fikirlerimde epeyce esneklik gösteririm.	1	2	3	4	5
40.	Yeni bir yerde ilk yaptığım şey arkadaş edinmektir.	1	2	3	4	5
41.	Kimsenin duygusal desteğine ihtiyaç duymadan zor durumlara başa çıkabilirim.	1	2	3	4	5
42.	Pahalı, lüks şeylere sahip olmak bana çok zevk verirdi.	1	2	3	4	5
43.	Sıradışı görüşlere sahip insanlardan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
44.	Harekete geçmeden önce düşünmediğim için birçok hata yaparım.	1	2	3	4	5
45.	Birçok insan benden daha çabuk kızar.	1	2	3	4	5
46.	Çoğu insan benim genelde olduğumdan daha coşkulu ve dinamiktir.	1	2	3	4	5
47.	Bana yakın biri uzun süreliğine gideceği zaman çok duygulanırım.	1	2	3	4	5
48.	İnsanların benim yüksek statüde, önemli bir insan olduğumu bilmelerini isterim.	1	2	3	4	5
49.	Sanatsal ya da yaratıcı biri olduğumu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
50.	İnsanlar beni sık sık mükemmeliyetçi olarak adlandırırlar.	1	2	3	4	5
51.	İnsanlar birçok hata yaptıklarında bile nadiren olumsuz birşey söylerim.	1	2	3	4	5
52.	Kendimi bazen değersiz hissediyorum.	1	2	3	4	5
53.	Acil durumlarda bile paniğe kapılmam.	1	2	3	4	5
54.	Birinin bana iyilik yapması için ondan hoşlanıyormuş gibi davranmazdım.	1	2	3	4	5
55.	Felsefe üzerine tartışmayı sıkıcı bulurum.	1	2	3	4	5
56.	Bir plana bağlı kalmaktansa aklıma esen herhangi birşeyi yapmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
57.	İnsanlar bana hatalı olduğumu söylediklerinde, ilk tepkim onlarla tartışmak olur.	1	2	3	4	5

<b>58.</b>	Bir grup içindeyken, grup adına konuşan çoğunlukla ben olurum.	1	2	3	4	5
<b>59.</b>	Çoğu insanın çok duygulandığı durumlarda bile duygusuz kalırım.	1	2	3	4	5
<b>60.</b>	Yakalanmayacağımdan emin olsam, sahte para kullanmaya yeltenirim.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

1981 yılında İstanbul'da doğdu. İlk, Orta ve Lise öğrenimini İstanbul'da tamamladı. Beykent Üniversitesi İşletme Bölümünü 2004 yılında bitirdi. 2007 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim & Organizasyon Bilim Dalı'nda Yüksek Lisansını tamamladı. Yönetim ve İletişim Danışmanlığı alanında özel sektörde deneyim kazandı. 2011 yılından beri Sakarya Üniversitesi Geyve Meslek Yüksekokulu'nda öğretim görevlisi olarak çalışmalarını sürdürmektedir.