

TÜRK İŞLETME GRUBU İŞTİRAKLERİ ÜST YÖNETİM EKİBİNDE AİLE ÜYELERİ VARLIĞININ İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ*

Azmi YALÇIN¹
Muzaffer AYDEMİR²

ÖZ

Ülkemiz dâhil pek çok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde aile işletmeleri baskın konumdadırlar. Başlangıçta tamamen aile üyeleri tarafından yönetilen aile işletmeleri zamanla profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmeye başlanmıştır. Üst yönetimi profesyonel yöneticilere bırakan aile üyeleri yönetim kurulunda yer almayı tercih etmektedirler. Üst yönetim ekiplerinde aile üyelerinin varlığının oluşturduğu heterojen ekiplerin performans üzerine etkileri tartışılan bir konudur. Araştırmamız İMKB kote 44 işletmenin üst yönetim ekiplerinde yapılmıştır. 371 üst yöneticide sadece 12'si aile üyesi olmasına rağmen varlıkları sermaye dönüşüm oranını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca genç işletmelerin varlıklarının dönüşüm oranı yaşlı işletmelere göre daha yüksek olmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Üst Yönetim Ekibi, Demografik Değerler, Homojenlik, Heterojenlik, Performans

THE EFFECTS OF THE EXISTENCE OF FAMILY MEMBERS WITHIN THE TOP MANAGEMENT TEAM OF TURKISH BUSINESS GROUP AFFILIATES ON BUSINESS PERFORMANCE

ABSTRACT

Family businesses are in a dominant position in many developed and developing countries including ours. Family businesses, which had been managed by family members initially, were started to run by professional managers over time. Family members, who leave senior management to professional managers, prefer to be in the board of directors. The effect of heterogeneous teams created by the existence of family members in senior management teams on performance is a widely discussed issue. We examined senior management teams in 45 İMKB member firms in our research. Despite the fact that among the 379 senior managers only 12 are family members, their existence affected positively the return on equity ratio. Besides, the return on assets ratio is higher in younger businesses than in older ones.

Keywords: Family Business, Top Management Teams, Demography, Homogeneity, Heterogeneity, Performance

¹ Prof. Dr., Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, azmiyalcin@cu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9323-3350.

² Dr. Öğr. Üyesi, Altınbaş Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, muzaffer.aydemir@altinbas.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8167-3159.

*Çalışmada kullanılan veriler Dr. Muzaffer Aydemir'in 2010 yılında tamamladığı, yayımlanmamış "Üst Yönetim Ekibi Heterojenliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Türk İşletme Grupları İştirakleri Üzerine Bir Araştırma" adlı doktora tezi veri havuzundan alınmış ve benzer yöntem kullanılmıştır.

Received/Geliş: 23/05/2019 Accepted/Kabul: 19/08/2019, Research Article/ Araştırma Makalesi

Cite as/Alıntı: Yalçın, A., Aydemir, M. (2019), "Türk İşletme Grubu İştirakleri Üst Yönetim Ekibinde Aile Üyeleri Varlığının İşletme Performansı Üzerine Etkileri", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt 28, sayı 3, s.224-239.

Giriş

Tarihsel süreçte geçmiş dönemlerden günümüze kadar geçen süreçte var olan işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmesi niteliğindedir. Asya, Avrupa ve özellikle Japonya'daki işletmelerin çoğu aile mülkiyetinde ve aile yönetimindedir. (Suchiro ve Wailerdsak, 2004, s. 82). Aile işletmelerinin başlangıç noktası girişimci aile üyesidir. Chandler'e (1999) göre: geleneksel ABD işletmelerinin ilk kurucu ve yöneticileri aile üyeleridir. Zamanla değişen koşullar işletmelerin yapıların da yansımaya başlamıştır. Başlangıçta aile işletmelerinin yönetiminin neredeyse tüm kademeleri aile üyelerinden oluşmakta iken işletmelerin kapasitelerinin, işlevlerinin artması yönetsel boyutta yeni ihtiyaçlar doğurmuştur. Aile üyesi olmayan çalışanlar zamanla alt kademelerden orta kademelere yükselmeye başlamışlardır. Aile işletmelerinin hızla büyümesi, fonksiyonel alanlarının genişlemesi ve çeşitlenmesi yönetsel değişikliklere neden olmuştur. Geleneksel aile işletmelerinin modern işletmelere dönüşmesi sonucu alt ve orta kademelerde yer alan aile üyesi olmayan yöneticiler üst kademelerde yer bulmaya başlamış yeni bir yönetim kademesi ortaya çıkmıştır.

Dünyada, aile işletmelerinde meydana gelen yönetsel değişiklikler ülkemizde de yaşanmaya başlamıştır. Ülkemizdeki küçük, orta ve işletme grubu olan holdinglerin neredeyse tamamı aile işletmeleridir. Türkiye'de endüstriyel gelişme ve ulusal ekonominin boyutlarının hızla büyütülmesinde aile işletmesi özelliği taşıyan işletmelerin çok önemli bir yeri vardır (Suchiro ve Wailerdsak, 2004, s. 86). Özellikle holdinglerin kuruluşu aile işletmeleri olarak başlamış olup bu nitelikleri hala sürmektedir. Türkiye'de holdingler ne kadar büyürlerse büyüsünler, faaliyetleri ne kadar çeşitlenirse çeşitlensin temelde aile şirketi olarak kaldıkları görülür (Buğra, 2005, s. 53).

Aile işletmelerinin varlıklarının yanında etkinlik ve çeşitliliklerinin artması, kuruluş süreçleri yanında yönetsel olarak geçirdiği safha ve özellikler yönetim bilimi çalışmalarına yeni ve önemli bir çalışma alanı olmuştur. Başlangıçta aile işletmelerinde yönetsel kontrol aile üyelerindedir. Aile işletmelerinin başarıları ve ailenin kontrolünü sağlamak için uzun vadeli yaklaşım benimsemeleri popüler bir ilgi alanı olarak ortaya çıkmıştır (Bertrand ve Schoar, 2006, s. 75). İlerleyen dönemde aile işletmelerinin yönetim yapısında değişim ve çeşitlilik oluşmuştur. İşletmelerde ailelerin yaygın olduğu Latin Amerika, Afrika ve Ortadoğu'da ve batı Avrupa ile Asya ülkelerinin önemli bir kısmında heterojen bir yönetsel yapı söz konusudur (Bertrand ve Schoar, 2006, s. 74).

Yönetimde aile varlığı gelişmekte olan birçok piyasaya yönetsel anlamda damgasını vurmuştur (Luo ve Chung, 2005, s. 411). Aile işletmelerinin yönetim yapısında değişimler meydana gelse de aile üyeleri varlıklarını hep sürdürmüşlerdir. Aile üyelerinin işletme yönetimlerindeki öncelikli tercihleri yönetim kurulu üyeliğidir. Bunun önemli sebebi kontrol ve gözlem ihtiyacıdır. Aile üyeleri yönetim kurulunda yer alarak üst yöneticilerin gözlemini sağlamış olmayı hedeflemektedirler (D'aveni, Kesner, 1993). Zaten sınırlı olan aile üyesi sayısı yönetim kuruluna oranla daha kalabalık olan üst yönetim ekibi içerisinde sınırlı kalmaktadır. Shin ve Chin, (1989) araştırmalarında aile işletmelerinin üst yönetim ekiplerinin % 13.5'u kurucu aile üyesidir. Bu oran bazen % 20.9'a kadar çıkabilmektedir. Ortaya çıkan farkın ana nedeni aile üyelerinin aynı anda birden fazla yönetsel görevde bulunabilmeleridir.

Aile işletmeleri hakkında birçok araştırma yapılmasına rağmen, üst yönetim ekiplerinde aile üyelerinin varlığı ve bunların işletme performansı üzerindeki etkileri yeterince araştırılmamıştır. Üst yönetim ekibi çalışmalarında kullanılan demografik değişkenler çoğunlukla yaş, görev süresi, eğitim ve fonksiyonel geçmiştir. Yapılan çalışmalarda aile üyeliği değişkeni çok yer almamıştır.

Ülkemizde üst yönetim ekibi konusunda yapılan çalışmalar son derece sınırlıdır. Ülkemizde yapılan çalışmalara, Yamak ve Üsdiken (2006), Aydemir (2010a), Aydemir, Yalçın ve Kılıç, (2010b), ve Aydemir, Ercil'in (2012) deneysel araştırmaları ile Besler'in (2006) kavramsal incelemesi örnek gösterilebilir. Çalışmamız, ülkemiz ve üst yönetim ekibi araştırmalarında birkaç bakımdan önem taşımaktadır. İlk olarak, dünyada yapılan çalışmaların belirli noktalarda toplanması, aile işletmeleri üst yönetim ekipleri üzerinde yeterince durulmamasıdır. İkinci olarak, mevcut literatürde aile işletmelerinin üst yönetim ekipleri ile performans arasındaki ilişkileri ölçen çalışmalarda diğer demografik özelliklere göre eksiklikler bulunmasıdır. Üçüncüsü, ülkemizde üst yönetim ekibi araştırmalarının son derece sınırlı olması, aile üyelerinin üst yönetim ekiplerindeki varlıklarının performans üzerindeki etkilerinin incelenmemiş olmasıdır. Bu nedenle çalışmamız ve elde edilen sonuçların hem yönetim bilimi çalışmaları hem de ülkemiz aile işletmeleri için önem taşımaktadır.

Çalışmamızın amacı İMKB kote aile işletme grubu iştiraklerinin üst yönetim ekiplerinde yer alan aile üyelerinin işletme performansı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Ulaşılabilecek sonuçlar işletme bilimi yazınına katkıda bulunmanın yanı sıra Türk İşletme gruplarının yönetsel özelliklerini ve performans ilişkilerini açıklamaya yardımcı olacaktır.

Üst Yönetim Kavramı

Üst yöneticiler tarihin her sürecinde toplumların farklı kesimlerinde etkin roller üstlenmişlerdir. Üst yöneticilerin yönetsel anlamda ve bilimsel metotlarla incelenmesi 1980'li yıllara rastlamaktadır. 1984 yılında Hambrick ve Mason tarafından ortaya konan "Upper Echelon" "Üst Kademe" yaklaşımıdır. Yaklaşımın teorik geçmişi ise Carnegie Okulu'nun davranış teorisi ve Pfeffer'in örgütsel demografi yaklaşımlarına dayanmaktadır. Mosciski'ye (2004) göre; üst düzey yönetimi inceleyen çalışmaların temeli 1958 ve 1963 yıllarında Cyert ve March tarafından yapılan davranış çalışmalarıdır. Carnegie Okulu'nun 1960'lı yıllarda yaptığı kuramsal çalışmalara göre önemli karar ve uygulamaların temeli mekanik uğraşlardan ziyade davranışsal faktörlerdir.

Örgütlerin geleceğine ilişkin kararların alınıp uygulandığı yerler stratejik birimleridir. Yönetim bilimi çalışmalarına makro düzeyde bir bakış açısı getiren Hambrick ve Mason 1984 yılında "Upper Echelon" "Üst Kademe" yaklaşımı olmuştur. Devrim niteliğindeki çalışmada üst yönetim ekibi üyelerinin demografik özellikleri; yaş, iş tecrübesi, işlevsel geçmiş, eğitim, sosyoekonomik köken ve finansal pozisyon olarak sıralanır (Hambrick ve Mason, 1984, s. 197). Stratejik karar ve uygulamaların alındığı pozisyonlardaki üst yönetim ekibi üyelerinin sahip oldukları demografik özellikler bilişsel yapılarını oluşturmaktadır. Üst yöneticilerin sahip olduğu bilişsel özellikler de onların stratejik tercih ve uygulamalarını belirlemektedir.

Yönetmel Demografi

Üst yöneticilerin bilişsel yapıları demografik özellikleri ile ilişkilidir. İşletme çalışanlarının ve özellikle üst yönetim ekibi üyelerinin sahip oldukları bireysel özellikler olan demografik değerler organizasyonu yönetme ve analiz etmede tek değişken olmasa da çok önemli bir yere sahiptirler (Pfeffer, 1985). Çünkü kişilerin davranışları durumdan çok kişilik özelliklerinin yansımasıdır (Finkelstein, Hambrick ve Cannella, 2009, s. 5). Zajac ve Westphal'e (1996) göre; demografik verileri kullanmadaki temel amaç, sonuçları belirleyen yaklaşım ve davranışların nedenlerinin tespit edilme ihtiyacıdır. Üst yönetim ekibi üyelerinin işletmedeki etkisinin kaynağı çoğunlukla sahip oldukları demografik değerlerden kaynaklanan birikim ve tecrübeleri ile bunların yöneticilerin bilişsel altyapılarını şekillendirmesi, bunun sonucunda benzersiz öneme sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Carpenter ve Fredrickson, 2001).

Demografik değerler kişisel yorumdan uzak, metodolojik kullanımları, değerlendirmeleri kolay objektif verilerdir. Yapılan araştırmalardaki demografik özellikler; yaş, organizasyondaki görev süresi, eğitim düzeyi, eğitimdeki uzmanlaşma, organizasyona giriş tarihi, cinsiyet (Pfeffer, 1985), yaş, fonksiyonel nitelikler, diğer kariyer tecrübeleri, formel eğitim, sosyoekonomik geçmiş ve finansal durum (Hambrick ve Mason, 1984), aile üyeliği, aidiyet, yaş, din, cinsiyet, evlilik durumu, sosyoekonomik statü, eğitim düzeyi, lisan düzeyi, psikolojik yetenekler, coğrafi kaynak, askerlik durumu ile psikolojik ve mental yetenekleridir (Halverson ve Tirmizi, 2008).

Demografik Değerlerin Dağılımı (Homojenlik, Heterojenlik)

Demografik özellikler ilk etapta bireysel boyutta anlamlı olan değerlerdir. Demografik değerlerin yönetmel boyutta performans ile anlam taşıması için ekip boyutunda ele alınması gerekmektedir. Üst yönetim ekipleri üzerine yapılan çalışmalarda demografik değerler bireysel boyutun ötesinde ekip boyutunda, ekip içerisindeki dağılım ile değerlendirilmektedir. Yapılan çalışmalarda Yöneticilerin bireysel özelliklerinin ekip boyutu içerisindeki dağılımı performansın birinci yönetmel nedenidir (Barker, Patterson ve Müller, 2001). Demografik değerlerin dağılımı, benzerlik veya farklılaşma oranı ile ölçülmektedir: Homojenlik ve Heterojenlik.

Homojenlik ve Heterojenlik

Demografik değerlerin dağılımında karşımıza ilk çıkan kavram homojenliktir. Ekip içerisindeki demografik değerlerin tamamen aynı veya çoğunlukla benzer olması durumu homojen yapıdır. Demografik değerlerin benzer olması ekip yapısı içerisinde stratejik karar ve uygulamalara yönelik davranışlar da benzer olmasına neden olmaktadır. Çünkü ekip üyeleri arasındaki benzerliğin doğrudan veya dolaylı olarak ekip davranışlarını etkilemektedir (Salas, Burke ve Eduardo, 2009, s. 243). Benzer demografik özellikler, benzer bilişsel yapı ekip içerisinde iletişim (Ping, 2007), sosyal etkileşim ve güven duygusu (Barsade ve diğerleri 2000) sağlamaktadır. Homojen ekiplerde farklılıklardan kaynaklanan çatışma ve karmaşa düşük düzeydedir. Çeşitlilikten kaynaklanan çelişki ve çatışmaya karşılık homojen üst yönetim ekipleri, stratejik karar alma ve uygulamada daha başarılı olmaktadır (Pitcher ve Smith, 2001). Ekip üyelerinin benzer demografik değerlere sahip olmaları ekip içerisindeki güven duygusunu artırmaktadır. Wiersema ve Bantel'e (1992) göre; karar verme konusunda yapılan araştırmalar, ekip üyelerinin birbirlerine

olan bakış açısı ve özellikle değer, inanış benzerliğinin grubun ortak özelliklerini, birlikteliğini güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Ancak homojen yapı üst yönetim ekiplerinde her zaman tercih edilen bir durum değildir. Homojen üst yönetim ekiplerinin algı ve yorumlama yetenekleri sınırlıdır (Hambrick, Cho ve Chen, 1996). Günümüz koşullarında hızla değişen çevre ve rekabet şartları farklı pek çok bilişsel özelliğin, ekip içerisinde bulunmasını zorunlu kılmaktadır.

Homojenliğin aksine heterojen üst yönetim ekiplerinde demografik özellikleri kısmen veya tamamen farklıdır. Bireysel olarak farklı olan demografik değerler yönetsel olarak ekip yapısında anlamlı olmaktadır. Ekip içerisindeki demografik değerlerdeki farklılık yöneticilerin bilişsel yapılarına da yansımaktadır. Ekip içerisinde farklı demografik değerler sonuçta farklı bilişsel yapıları stratejik tercih ve uygulamalar üzerinde belirleyici olmaktadır. İşletmede karar verici ekipteki çeşitlilik yüksek kalitede karar verilmesini sağlamakta (Milliken ve Martins, 1996) ve stratejik sonuçları belirlemektedir (Pitcher ve Smith, 2001). Heterojen yapı ekip içerisinde bilişsel bir hazinedir. Pitcher ve Smith (2001), heterojen üst yönetim ekiplerinden oluşan işletmelerin performansının yüksek olmasını; kapsamlı inceleme, stratejik alternatiflerin analizleri ve farklı bilişsel perspektiflerden kaynaklanan fikir alışverişi neticesinde ortaya çıkan yaratıcılık ile açıklamıştır. Hızla değişen ekonomik ve teknolojik koşullar zamanında süratli ve doğru karar vermeyi zorunlu kılmaktadır. Günümüz koşullarında, birbirinden bağımsız, farklı birçok değişkenin algılanıp, süratle değerlendirilip reaksiyon gösterilebilmesi gerekmektedir. Üst yönetim ekiplerinin bunu yapabilmeleri için çeşitli bilişsel özelliklere sahip olması gerekmektedir. İşletme, daha küresel bir konum ve teknolojik üstünlük elde edebilmek için farklı niteliklere sahip ekipleri bünyesine katmalıdır (Salas, Burke ve Eduardo, 2009, s. 193).

Üst yönetim üyelerinin demografik özelliklerindeki farklılıklar yönetsel olarak her zaman istenen en iyi sonucu, yüksek performans sağlamayabilir. Çeşitlilik avantajlar yanında dezavantajlara da neden olabilir. Heterojen üst yönetim ekibi üyelerinin sahip oldukları farklı bilişsel özellikler iletişim ve uyum sorunları sonucu çatışmaların yaşanmasına neden olabilmektedir. Ekiplerde artan oranda farklılaşma çatışmayı beraberinde getirmektedir (Salas, Burke ve Eduardo, 2009, s. 185). Farklılıklar ekip üyelerinin arasında karar anında ulaşılması gereken ortak düşünceye sahip olmalarını zorlaştırmaktadır. Farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar sonucu ortaya çıkabilen koordinasyon zorluğu bazen ekibin yönetsel iç işleyişini olumsuz yönde etkilemektedir.

Aile İşletmeleri Üst Yönetimi

Aile işletmeleri başlangıçta girişimci aile bireyler tarafından kurulmakta ve takip eden yıllarda aile üyeleri tarafından yönetilmektedir. Bu dönemde işletmelerin yönetiminde ortaya çıkan aile kültürü işletmenin her noktasına hakim olmaktadır. Fındıkçı'ya (2005) göre; aile şirketlerinde iki önemli özellik dikkat çekmektedir. Birincisi, işletmenin kurucuları, girişimciler açısından ailenin, kurucu kişilerin öne çıkması, ikincisi de aile üyelerinin yönetimdeki yerleri ve önemleridir.

Karpuzoğlu (2004), aile işletmelerinde birkaç tür yönetim yapısının bulunduğunu belirtmektedir. Birincisi tamamen aile üyelerinde oluşan homojen yönetim yapısıdır. İkinci yönetim yapısı, kısmen heterojenliğe geçiş safhasında yönetimde aile üyelerinin yanında aile üyesi olmayan yöneticiler yer almaktadır. Bu yönetsel yapıda katılımcı

yöneticiler ile profesyonel yöneticiler aynı ekip içerisinde görev yapmaktadır. Daha ileri seviyede işletmelerin büyümesi ve farklılaşması sonucunda aile üyeleri hem sayı hem nitelik olarak yetersiz kalabilmektedir. Aile işletmelerinde aile üyelerinin yetersiz kaldığı konularda profesyonel yöneticiler işe alınmaktadır. Bu safhada heterojen yapılar ortaya çıkmaktadır. Profesyonel yöneticiler, işletmenin ihtiyaç duyduğu birçok bilişsel ve stratejik beceriyi sahiptirler. İleri safhalarda aile işletmelerindeki profesyonel üst yönetim ekiplerinde aile üyeleri çoğunlukla yönetim kurullarında görev almayı tercih etmektedirler. Bu safhada tamamen profesyonel yöneticilerden oluşan üst yönetim ekipleri homojen yapıda olmaktadır.

Aile işletmelerinin ilk kuruldukları anlarda, başlangıçta kurucu aile üyelerinin varlığı tüm yönetim kademelerinde ağırlıklıdır. Aile şirketlerinin ortak özelliği, üst yönetimde aile üyelerinin varlığıdır (Habberson, 2006). Aile üyelerinden oluşan homojen üst yönetim ekiplerinin avantajları bulunmaktadır. Nordqvist'e (2005) göre; aile üyelerinden oluşan takımlarda üyeler arasındaki uyum yüksek olmakta, bunun neticesinde ekip üyeleri kritik zamanlarda daha erken tepki vermekte, daha esnek yaklaşım sergilemekte, problem çözme teknikleri etkili olmaktadır. Aile işletmelerinin yönetsel yapısı üzerine yapılan araştırmalarda; yalnızca aile üyelerinin yer aldığı homojen üst yönetim ekiplerinin daha iyi performans göstereceğini belirtmektedir (Ensley ve Pearson, 2005; Ding, Zhang ve Zhang, 2008). Anderson ve Reeb (2003), aile şirketlerinin diğerlerine göre daha yüksek performans değeri taşıyacağını, özellikle üst yönetim ekibi aile üyelerinden oluşan işletmelerin daha iyi bir muhasebe ve pazarlama performansı ile karlılık oranlarının yüksek olacağını öngörmektedir. Bu yönetsel davranışların gösterildiği aile işletmeleri yönetim ekiplerinde ortak düşünce ve stratejik yönelim daha yüksek, çatışma ise daha düşük düzeyde olabilmektedir. Gomez-Meija, Nunez-Nickel ve Gutierrez'e (2001) göre; ailenin yönetsel statüsü verilecek kararın sonuçlarını etkilemektedir. Üst düzey yöneticileri aile üyelerinden oluşan işletmelerin yönetsel avantajları; yöneticileri gözlemlene ihtiyacı duymaması, aile üyelerinin sosyal ilişkilerinden kaynaklanan sebeplerle işletmeye daha bağlı olmaları (Dyer, 2006) ile verilen stratejik kararlarda özellikle de ebeveyn ekiplerin benzersiz dinamiklere sahip olmalarıdır (Nordqvist, 2005).

Buna karşın, işletmenin faaliyet gösterdiği kurumsal ortamda ve işletme içi koşullarda meydana gelen değişimler aile işletmelerinin yönetim yapılarında değişime neden olmaktadır. Ural'a (2004) göre; aile işletmelerinin en önemli eksikliği evrensel yönetim kurullarından uzak, gündelik işlerle meşguliyeti sonucu stratejik planlama ve gelişimden yoksun olmalarıdır. Aile işletmeleri yüksek performans elde edebilmek, rekabet avantaj yakalayabilmek ve yönetsel süreçleri sorunsuz bir şekilde yürütebilmek için üst yönetim ekiplerinde aile üyeleri yanında profesyonel yöneticiler görevlendirmektedir. Böyle yönetsel yapılara sahip işletmeler rakipleri karşısında rekabet gücü elde etmektedirler. Bu ekip yapısında aile üyelerinin bir kısmının üst yönetim ekiplerinde görev yaparken özellikle yaşlı aile üyeleri yönetim kurullarında görev almayı tercih etmektedirler. Aile işletmelerinde birçok yönetsel safhada aile kültürü hakimdir. Aile üyeleri küçük yaşlardan itibaren aile kültürü ile yetişmektedir. Üst yönetim ekiplerinde aile üyelerinin varlığı, etkili bir kontrol imkânı sağlamaktadır. Kontrol yanında aile üyeleri yönetsel boyutta yüksek performans için gerekli teşvik gereksinimini azaltmakta, aile düzenine hâkim değer ve standartları daha net olmakta, karar verme daha

kolay, işletme stratejisine uyum, risk alma, olaylara süratle tepki verme gibi sebeplerle de birçok sorunu ortadan kaldırmaktadır (Ding, Zhang ve Zhang, 2008). Aile üyeleri ile profesyonel yöneticilerin birlikte yer aldığı heterojen ekiplerinin daha iyi performans göstermektedir. (Habberson, 2006).

Hipotez 1: Aile üyelerinin bulunduğu heterojen üst yönetim ekipleri ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki mevcuttur.

Hipotez 2: Tamamen aile üyelerinden veya profesyonel yöneticilerden oluşan homojen üst yönetim ekipleri ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki mevcuttur.

Araştırma Metodolojisi

Üst yönetim ekibi araştırmalarında örneklemlerin seçiminde iki ayrı veri kaynağından yararlanılmaktadır: yıllık işletme dergileri ve borsaya kote olan işletmeler. Borsaya kote işletmelere (Ping, 2007) Shenge ve Shenzhe Borsası, (Kiefer, 2007) Frankfurt Borsası'nda yaptığı araştırmalar örnek olarak gösterilebilir. Borsaya kote işletmelerin seçiminin önemli avantajları vardır. Araştırmamızda, İMKB kote aile holding iştirakleri kullanılmıştır. İMKB'ye kote olabilmeleri için pek çok yönetsel ve finansal zorunlulukları yerine getirmeleri onları ayıracı kılmaktadır. İMKB'ye kote işletmelerin çoğu ülkemiz ekonomisinde önemli yere sahip, sektörlerinde lider konumdaki aile holdinglerinin iştirakleridir.

Yapılan araştırmalarda, tek sektörde yapılan araştırmalarda yanında birden fazla sektörde yapılan araştırmalara da rastlanmaktadır. Ayrıca sektör yanında çalışan sayısı; 3 sektördeki 300'den fazla çalışanı olan işletmeler (Papadakis ve Barwise, 2002), çeşitli sektörlerdeki 400'ün üzerinde çalışanı olan işletmeler (Wei ve diğerleri, 2005) yapılan çalışmalara örnek gösterilebilir.

Üst yönetim ekibi araştırmalarında incelenen işletme sayısı 20'nin üzerindedir. Yapılan araştırmalarda; 32 (Hambrick, Cho ve Chen, 1996), 38 (Sutcliffe, 1994), 49 (Davidson, Nemec ve Worrell, 2006) işletme incelenmiştir. Bizim araştırmamızda incelenen işletme sayısı 44'dür. Araştırmamız, Aydemir'in (2010) yayımlanmamış "Üst Yönetim Ekibi Heterojenliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Türk İşletme Grupları İştirakleri Üzerine Bir Araştırma" isimli tezin veri havuzundaki 45 işletmeden 44'ünün verileri kullanılmıştır. Araştırmamızdaki işletmelerin; 27'si üretim, 6'sı pazarlama, 5'i finans, 3'ü basın yayın, 2'si hizmet ve 1'i de işletme iletişim sektöründedir.

Araştırmalarda; 1 (Herrmann ve Datta, 2005), 4 (Haleblian ve Finkelstein, 1993) yıllık verileri incelemişlerdir. Araştırmamızda, Aydemir'in (2010) tezindeki işletmelere ait bir yıllık (2007 yılı) verileri incelenmiştir.

Araştırmalarda kullanılan veriler birinci ve ikinci el veri kaynaklarından elde edilmiştir. Birinci el kaynaklar üst yöneticiler ile görüşme ve anket yoluyla elde edilmektedir. İkinci el kaynaklar olarak yıllık olarak yayımlanan işletme ve üst yönetici referans kitaplarıdır. Yapılan çalışmalarda, Dun and Bradstreet's Reference Book of Corporate Management (Finkelstein ve Hambrick, 1989), Standart and Poors Directory of Directors (Haleblian ve Finkelstein, 1993) kullanılmıştır. Araştırmamızda; 44 işletmeden 11 işletmenin üst yönetici bilgileri yıllık faaliyet raporlarından elde edilmiştir. 29 işletmeye ait veriler üst yöneticiler ile yüz yüze görüşme yapılarak, insan kaynakları departmanı görevlileriyle görüşülerek elde edilmiştir. 4 işletmenin üst yöneticilerine ait veriler de veri formu (anket) olarak işletmeye gönderilmiş ve cevaplandırılmıştır.

Demografik değerlerin ekip içerisindeki dağılımlarının hesaplanmasında indeks Blau indeks kullanılmıştır. Blau tarafından 1977 yılında kullanılmaya başlayan indeks, önceden kullanılan Teachman, Euclidion ve Gini indekslerine göre üst yönetim ekibi konusunda yapılan araştırmalarda çok daha yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Yaptıkları çalışmalarda Haleblan ve Finkelstein, (1993) Blau indeksi kullanmıştır.

$$\text{Blau indeks} = 1 - \sum P_i^2$$

İndeşte P grup üyelerinin kategorik oranı İ ise farklı kategoriye sahip üyelerdir. Blau indeks sonucu elde edilen değer 1 veya ona yakın ise heterojen, 0 veya ona yakın ise homojen bir ekip yapısını ortaya koymaktadır. Çalışmamızda aile üyeliği dağılımı hesaplanmasında Blau indeks kullanılmıştır.

Aile üyeliği değerlendirmesinde Buch'ın 2006 yılında yaptığı araştırmada kullandığı dağılım modeli esas alınmıştır. Aile üyeliği değerlendirme modelinde üç farklı özellik yer almaktadır. Bunlar; birinci derece veya kan bağı olan, evlilik yolu ile bağı olan ve akrabalık bağı yok şeklindedir. İlk iki özellik aile üyeliğini ifade etmektedir. Heterojenlik hesaplanmasında olumlu olarak işaretlenen özellik 1 işaretlenmeyen ise 0 "dummy code" olarak modelde hesaplanmıştır. Elde edilen 0 değeri tamamen homojen 1 ve buna yakın değer heterojen yapıyı ifade etmektedir.

Çalışmamızda aile üyeliği dağılımı ile performans değerleri arasındaki ilişkinin hesaplanmasında, hipotezlerin test edilmesinde çoklu regresyon yöntemi kullanılmıştır. Model içerisindeki tüm değişkenlerin birbirleriyle olan karşılıklı ilişkilerinin hesaplanmasında ise Pearson korelasyon analiz kullanılmıştır. Araştırma modeli:

$$PD (VDO, SDO, HBKO) = b_0 + b_1AÜD + b_2İY + b_3İB + b_4ÜYEB + e_i$$

PD (Performans değerleri), VDO (Varlıkların Dönüşüm Oranı), SDO (Sermayenin Dönüşüm Oranı), HBKO (Hisse Başına Düşen Kar Oranı), AÜD (Aile Üyeliği Dağılımı), İY (İşletme Yaşı), İB (İşletme Boyutu), ÜYEB (Üst Yönetim Ekibi Boyutu) e_i (Hata Terimi)ni ifade etmektedir.

Araştırma modelinde performans değerleri bağımlı değişkenleri, üst yönetim ekibi aile üyeliği dağılımı bağımsız değişkenleri, işletme yaşı, işletme boyutu ve üst yönetim ekibi boyutu da kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır.

İşletmelerin performans değerlerinin hesaplanmasında iki farklı yaklaşıma ait değerler kullanılmaktadır: muhasebe ve pazar değerleri tabanlı yaklaşımlar. Muhasebe tabanlı yaklaşımda daha çok işletmelerin bilanço ve gelir tablosundan yararlanılmakta, pazar tabanlı yaklaşımda ise işletmeye ait hisse senedi fiyatlarında meydana gelen değişimler kullanılmaktadır. Muhasebe tabanlı yaklaşım geçmişe yönelik bilgiler sağlarken muhasebe tabanlı yaklaşım daha çok geleceğe ilişkin bilgiler sunmaktadır. Varlıkların ve sermayenin dönüşüm oranı muhasebe tabanlı bir yaklaşımı, hisse başına düşen kar oranı da muhasebe tabanlı yaklaşımı ifade etmektedir.

Muhasebe tabanlı yaklaşımlarda işletme performansının hesaplanmasında en çok kullanılan değer varlıkların dönüşüm oranıdır. Net kârın toplam varlıklara oranı ile elde edilmektedir. Akdoğan ve Tenker'e (2001) göre; varlıkların işletmede verimli kullanılmasının saptanmasında kullanılmaktadır.

İşletme performansının değerlendirilmesinde kullanılan ikinci muhasebe tabanlı değer sermaye dönüşüm oranıdır. Net kârın işletme sermayesine oranı ile elde edilmektedir. Yöneticilerin sermayenin ne kadarını kârlılığa dönüştürdüğünü gösterir. Bu oran vergiden sonraki net kârın işletme sahiplerinin sermayesinin ne kadarını karşılayarak verimlilik sağladığını gösterir (Jones ve diğerleri, 2000, s 458). Net kar öz varlık oranı yöneticilerin kar sağlama ve işletmeyi etkinlikle yönetme konusundaki yeteneklerini ölçmede yardımcı olan analiz çeşididir (Gönenli ve Sarıkamışlı, 1970, s 94).

Hisse başına düşen kar oranı pazar tabanlı bir değer olup yapılan araştırmalarda diğerlerine oranla daha az kullanılmaktadır. Dauderis'e (1990) göre; hisse başına düşen kâr oranının işletmenin faaliyetlerindeki etkinliğin ölçülmesinde kullanılabilecek beş önemli finansal orandan birisidir. Çalışmamızda, işletmelerin bir yıllık verileri (2007 yılı) performans değerleri hesaplanarak kullanılmıştır.

Çalışmamızda bağımlı ve bağımsız değişkenlerin yanında kontrol değişkenleri de kullanılmıştır. Kontrol değişkenlerinin de diğer değişkenler yanında işletmelerinin performansı üzerinde belirleyici oldukları değerlendirilerek model içinde kullanılmıştır. Çalışmamızda kullanılan kontrol değişkenleri: işletme yaşı, işletme boyutu ve üst yönetim ekibi boyutudur. İşletme yaşı, işletme boyutu ve üst yönetim ekibi boyutu işletme performansında demografik değerlerin yanında etkili olabilmektedirler.

Çalışmamızda kullanılan ilk kontrol değişkeni İşletme yaşıdır. İşletme yaşı kurulduğu günden bu zamana kadar geçen zamandır. Araştırmalar, yaş ile performans arasında olumlu ilişkiyi tespit etmektedir (Yasuda, 2005; Acar, 1993). İşletme yaşı yöneticilere önemli avantajlar sağlamaktadır. Acar'a (1993) göre; işletme yaşının çok önemli bir değişken olması, sahip olunan kaynaklar ve işletme büyüklüğü ile ilişkili olmasından kaynaklanmaktadır.

Çalışmamızdaki ikinci kontrol değişkeni işletme boyutudur. İşletme boyutu işletmenin finansal verileri ile işletmeye has olan fiziki veya beşeri kaynaklar başlıkları altında incelenmiştir. İşletmeye ait finansal veriler; satışlar (Harrison, Torres ve Kukalis, 1988), (Bantel, 1994) toplam varlıklar, (Herrmann ve Datta, 2005) varlıkların dönüşüm oranıdır. İkinci ve önemli diğer yaklaşımda işletmede çalışan sayısıdır. Çalışan sayısı, düzenli çalışanlar, yarı zamanlı çalışanlar ve toplam çalışanlar olarak üç ayrı kategoride değerlendirilmektedir (Yasuda, 2005). Çalışmamızda işletme büyüklüğü toplam çalışan sayısı olarak hesaplanmıştır.

Üst yönetim ekibi (ÜYE) boyutu ekibin karar ve uygulamaları üzerinde belirleyici olması nedeniyle pek çok çalışmada kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Üst yönetim ekibi büyüklüğünün işletme performansına olumlu etkisi bulunmaktadır (Hambrick ve Finkelstein, 1995). Ekip üyelerinin toplam sayısı ekip büyüklüğünü ifade etmektedir. Üst yönetim ekibi boyutu ekibin homojen veya heterojenliğini üzerinde belirleyicidir. Ekip büyüdükçe heterojen yapının ortaya çıkma ihtimali artmaktadır.

Araştırma Bulguları

Çalışmada, 2007 yılında İMKB' ye kote 44 işletmeye ve orada görevli 371 üst yöneticiye ait veriler kullanılmıştır. Araştırmamızda kullanılan değişkenlerin birbirleri arasındaki karşılıklı ilişkilerin derecesi ve yönü tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Korelasyon Tablosu

	İY	İB	ÜYEB	AÜD	VDO	SDO	HBKO
İY	1						
İB	0,297 0,050	1					
ÜYEB	0,095 0,539	0,480** 0,001	1				
AÜD	0,193 0,210	-0,139 0,367	-0,133 0,384	1			
VDO	-0,225 0,095	0,122 0,429	0,277 0,069	0,037 0,812	1		
SDO	0,031 0,841	0,096 0,535	0,154 0,319	0,252 0,099	0,234 0,126	1	
HBKO	0,178 0,247	0,086 0,580	0,030 0,848	0,198 0,197	0,245 0,109	0,044 0,779	1

**p<0,001'de anlamlı olanlar

Üst yönetim ekibi boyutu ile işletme boyutu arasında anlamlı doğru yönde ($r=0,480$, $p<0,001$) bir ilişki tespit edilmiştir. İşletme yaşı ile işletme boyutu arasındaki ilişkinin kuvveti % 8 olup % 99 düzeyinde anlamlıdır. İşletme boyutu arttıkça işletmenin üst yönetim ekibi boyutu da artmaktadır.

İşletmelerin ayırıcı özelliklerinden birisi de üst yönetim ekiplerinin boyutudur. İşletme özellikleri üst yönetim ekibi yapısını belirlemektedir. Tüm üst yönetim ekiplerinde standart bir yapı ve modelden söz etmek mümkün değildir. Üst yönetim ekibi boyutu sahip olunan kaynaklar ile ilişkilidir. Wiersema ve Bantel'e (1992) göre; işletme boyutunu çevresel ve yapısal değişikliklerle baş edebilmek için kullanabilecek kaynakların toplamıdır. İşletme boyutu ile üst yönetim ekibi boyutu arasında ilişki bulunmaktadır. İşletme boyutu arttıkça yönetim yapısı da farklılaşmakta ve performans üzerinde belirleyici olmaktadır. İşletme boyutu arttıkça sahip olunan kaynakları da artmakta, bu da performansı etkilemektedir. Haleblain ve Finkelstein (1993), üst yönetim ekibi boyutu ile işletme performansı üzerinde olumlu ilişki tespit etmiştir. Büyük üst yönetim ekipleri sahip oldukları bilişsel kaynak sonucu performansın artmasına neden olmaktadır. Büyük ekipler kaynak çeşitliliği sonucu karmaşık sorunlara süratle müdahale etmektedirler. Büyük ekipler büyük örgütler yaratırlar (Guttman, 2008, s 7). Hem işletme hem de üst yönetim ekibi boyutu büyüklüğü karşılıklı olarak birbirlerini olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 2. Regresyon Tablosu

	Varlıkların Dönüşüm Oranı		Sermaye Dönüşüm Oranı		Hisse Başına Düşen Kar Oranı	
	B	p	β	p	β	p
İşletme Yaşı	-0,001	0,047**	-0,001	0,691	0,007	0,933
İşletme Boyutu	0,001	0,575	0,001	0,666	0,001	0,702
ÜYE Boyutu	0,004	0,114	0,010	0,356	0,002	0,960
AÜ Dağılımı	0,023	0,622	0,635	0,068*	1,030	0,256
R ²	0,167		0,105		0,065	

* % 10'da anlamlı olanlar

** % 5'te anlamlı olanlar

Bağımsız ve kontrol değişkenlerinin işletme performansı üzerindeki etkileri tablo 2'de yer almaktadır. İşletme performans değerlerinden varlıkların dönüşüm oranı ile sermaye dönüşüm oranı üzerinde değişkenleri etkili olduğu tespit edilmiştir.

Varlıkların dönüşüm oranı ile işletme yaşı arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ($\beta = -0,001$, $p = 0,047$) bir ilişki tespit edilmiştir. Yaşlı işletmelerin varlıklara dönüşüm oranı genç işletmelere göre düşüktür.

Piyasa ve sektörlerinde baskın konumda olan yaşlı işletmeler uzun zamandır faaliyet gösterdikleri için sahip oldukları kaynaklar çoğu genç işletmeye oranla daha fazladır. Yaşlı işletmeler piyasadaki pozisyonlarını korumaya yönelik stratejilere yönelmektedir. Genç işletmeler ise yaşlı ve köklü işletmelere karşı varlıklarını koruyup geliştirebilmek, rekabetçi bir pozisyon yakalamak için çoğunlukla riskli davranışlarda bulunmaktadır. Genç işletmelerin uygulamaya koydukları stratejik tercihleri varlıklarını yaşlı işletmelere göre daha hızlı kâra dönüştürmelerini sağlamaktadır.

Çalışmada yer alan 44 işletmedeki 371 üst yöneticinin 12'si birinci ve ikinci derece aile üyesidir. 8 işletmenin üst yönetim ekiplerinde aile üyeleri görev yapmaktadır. Aile üyeliği heterojenlik düzeyi ile sermayenin dönüşüm oranı arasında pozitif yönlü ($\beta = 0,712$, $p < 0,068$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Üst yönetim ekiplerinde aile üyelerinin varlığı işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bulgular H1'i desteklemektedir.

Dyer'e (2006) göre; aile üyelerinin yer aldığı heterojen üst yönetim ekiplerine sahip işletmelerin performansı yüksektir. Aile üyelerinin yer aldığı heterojen yönetim ekiplerinde bilişsel çeşitlilik yüksektir. İşletmelerde aile kültürünün yanında profesyonel yöneticilerin işletmeye kazandırdıkları yönetsel birikim işletmeyi başarılı kılmaktadır. Ensley ve Pearson (2005), aile işletmelerinin üst yönetim ekiplerinde aile üyelerinin bulunmasının neticesinde daha etkili davranışlar gösterdiklerini belirtmektedir. Aile üyeleri ile profesyonel üyelerin birlikteliği aile değerlerinin yönetimde etkinleşmesini, gözlem maliyeti azaltılmasını sağlayarak performans değerlerinin yükselmesini sağlamaktadır.

Aile işletmeleri üst yönetim ekiplerinin heterojen yapısı yönetsel olarak işletmeye önemli değerler katmaktadır. Ding, Zhang ve Zhang'a (2008) göre; aile işletmelerinde

aile düzeni yönetime hâkim durumdadır. Aile işletmelerinin sahip olduğu aile kültürünün yarattığı değerler manzumesi, geliştirilen standartlar ve davranış şekilleri yöneticilerin ulaşması istenilen beklenti ve hedeflerin belirli olmasını sağlamaktadır. Aile üyeleri küçük yaşlardan itibaren aile kültürünün hâkim olduğu bir ortamda yetiştikleri için işletme hakkında geniş bir birikime sahiptirler. Aile değerleri ile örgütsel davranış ve ekonomik göstergeler arasında belirleyici bir ilişki mevcuttur (Bertrand, Schoar, 2006, s. 75). Aile üyeleri diğer yöneticilere oranla işletmeye ve aileye ait bilgilere hakimdirler. Aile kültürünün hâkim olduğu işletmelerde, hâkim değer ve standartlar daha net, karar verme daha kolay olmakta, işletme stratejisi oluşturma, risk alma, olaylara süratle tepki vermedeki uyum birçok sorunu ortadan kaldırmaktadır (Ding, Zhang ve Zhang, 2008). Aile üyelerinin üst yönetim ekipleri içerisindeki varlıkları ekip üyelerinin davranışlarını şekillendirmektedir. Nordqvist'e (2005) göre; aile üyelerinin olduğu heterojen ekiplerde üyelerin uyumu yüksektir. Neticede ekip üyeleri kritik zamanlarda daha erken tepki vermekte, daha esnek yaklaşım sergilemekte, problem çözme teknikleri etkili olmaktadır.

Üst düzey yönetim ekipleri içerisinde aile üyelerinin bulunması ekip üyelerinin kontrol ve gözlem ihtiyacını ortadan kaldırmaktadır. Uzun ömürlü aile şirketlerinin başarıları ve aile kontrolü işletme yönetimi için dikkat çeken bir husus olmuştur (Bertrand, Schoar, 2006). Aile üyelerinin yer aldığı heterojen üst yönetim ekiplerindeki etkin kontrol ve gözlem hata maliyetini de düşürmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

İşletmelerin üst yöneticileri demografik değerler yönetsel karar ve davranışlar üzerinde belirleyicidir. Aile işletmeleri üst yönetim ekip üyeleri önemli demografik değişkenlerinden bir tanesi de aile üyeliğidir. Aile üyeleri ekip içerisinde aile kültürünü işletme kültürü ile bütünleştirmekte, yönetsel değerleri biçimlendirmektedir. Aile üyeleri ile aile dışı yöneticileri oluşturdukları heterojen ekiplerindeki bilişsel çeşitlilik stratejik tercihler üzerinde etkili olmaktadır.

Çalışmamızda, üst yönetim ekiplerinde aile üyelerinin yer almasının sermayenin dönüşüm oranını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. İşletmeye ait aile kültürünün ekip içerisindeki varlığı üyeler arasındaki uyumu artırmaktadır. Tamamen aile dışı profesyonel üyelerden oluşan ekipler yerine aile üyelerinin de üst yönetim ekibinde görev yapmaları sonucu oluşan heterojen ekiplerin yönetiminde gözlem maliyetlerini düşürmektedir. Aile üyelerinin işletmelerin üst ekiplerinde görev yapmaları stratejik bütünlük ve uygulamalar açısından önemli bir avantaj sağlayarak performansı olumlu yönde etkilemektedir. Aile üyelerinin yer aldığı heterojen üst yönetim ekiplerine sahip aile işletmelerinin sermaye dönüşüm oranı diğer aile işletmelerine göre daha yüksektir.

Çalışmamızda, ulaşılan diğer önemli bir bulgu da genç işletmelerin varlıklarının dönüşüm oranının yaşlı işletmelere oranla yüksek olmasıdır. Yaşlı işletmeler mevcut durumlarını muhafaza eden, pozisyonlarının devamını öngören stratejileri tercih ederken genç işletmeler piyasada uzun dönemdir faaliyet gösteren işletmeler karşısında başarılı olabilmek için daha agresif, yenilikçi stratejileri benimsemekte ve uygulamaktadırlar.

Aile işletmelerinin üst yönetim yapıları ve işletme performans ilişkilerini ölçen araştırma sayıları oldukça sınırlıdır. İleride yapılacak çalışmalarda farklı büyüklüklerdeki işletmelerin yönetim ekipleri ile performansları arasındaki ilişkilerin uzun süreli olarak

takip edilip incelenmesi ve dünyadaki diğer benzer işletmeler ile karşılaştırılmasına yönelik yeni çalışmaların yapılması hem yönetim yazınına hem de Türk iş dünyasına olumlu katkılar sağlayacaktır.

Kaynaklar

- Acar C. (1993). The Impact of Key International Factors on Firm Performance: An Empirical Study of Small Turkish Firms, *Journal of Small Business Management*, 31 (4), 6–92.
- Akdoğan, N. ve Tenker N. (2001). *Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri*, Ankara: Gazi.
- Anderson, C. ve Reeb, M. (2003). Founder-Family Ownership and Performance: Evidence from the S&P 500, *The Journal of Finance*, LVIII (3), 1301–1327.
- Aydemir, M. (2010a). Üst Yönetim Ekibi Heterojenliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Türk İşletme Grupları İştirakleri Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi/İktisadi ve İdari Bilimler Bilimler Fakültesi, Adana.
- Aydemir, M., Yalçın A. ve Kılıç, K., (2010b), Stratejik Yöneticilerin (Üst Yönetim Ekibi) Yaş Dağılımının İşletme Performansı Üzerine Etkisi, *18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Adana.
- Aydemir, M. ve Ercil, Y. (2012). Üst Yönetim Ekibi Üyelerinin Eğitim Özelliklerinin İşletme Performansı Üzerindeki Belirleyiciliği, *20. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İzmir.
- Ayşe, B. (2005). *Devlet ve İş Adamları*, İstanbul: İletişim.
- Bantel, K. A. (1994). Strategic Planning Openness The Role of Top Management Team Demography, *Group & Organization Management*, 19 (4), 406–424.
- Barker, L., Patterson W. ve Müller C. (2001). Organization Causes and Strategic Consequences Of The Extend Of Top Management Team Replacement During Turnaround Attempts, *Journal of management Studies*, 38 (2), 236–268.
- Barsade G., Ward J., Turner D. ve Sonnenfeld A. (2000). To You Hearts Content: A Model of Affective Diversity in Top Management Teams, *Administrative Science Quarterly*, 45 (3), 802–836.
- Bertrand, M. ve Schoar A. (2006). The Role of Family in Family Firms, *The Journal of Economic Perspectives*, 20 (2): 73-96.
- Besler, S. (2006). “Üst Yönetim Ekip Heterojenliğinin Örgütsel Süreç ve Sonuçlar Üzerine Etkisi”, *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 246, 60–80.
- Buch, D. (2006), The Relationship of Family Influence, Top Management Teams Behavioral İntegration, and Firm Performance in Germany Family Business, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), San Diego University, USA.
- Chandler, A. (1999), *The Visible Hand The Managerial Revolution in American Business*, Massachusetts: Harvard.
- Carpenter, A. ve Fredrickson, W. (2001). Top Management Teams, Global Strategic Posture, and the Moderating Role of Uncertainty, *Academy of Management Journal*, 44 (3), 533–545.

- D'aveni, R. ve Kesner I. (1993). Top Managerial Prestige, Power And Tender Offer Response: A Study Of Elite Social Networks and Target Firm Cooperation During Takeovers, *Organization Science*, 4 (2), 123-151.
- Dauderis,H., (1990), *Financial Accounting*, Canada: Holt, Rinehart and Winston.
- Davidson, N., Nemeç C. ve Worrell L. (2006). Determinants of CEO Age at Succession, *Journal of Management and Governance*, 10, 35–57.
- Ding, Y., Zhang H. ve Zhang J. (2008). The Financial and Operating Performance of Chinese Family-Owned Listed Firms, *Management International Review*, 48 (3), 297–318.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance, *Family Business Review*, 19 (4), 253–273.
- Ensley, D. ve Pearson W. (2005). An Exploratory Comparison of the Behavioral Dynamics of Top Management Teams in Family and Nonfamily New Ventures: Cohesion, Conflict, Potency, and Consensus, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3), 267–284.
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul: Alfa.
- Finkelstein, S. ve Hambrick C. (1989). Chief Executive Compensation: A Study of the Intersection of Markets and Political Processes, *Strategic Management Journal*, 10, 121–134.
- Finkelstein, S., Hambrick C. ve Cannella A. (2009). *Strategic Leadership Theory and Research on Executives, Top Management teams and Boards*, New York: Oxford University.
- Gomez-Meija, R., Nunez-Nickel, M. ve Gutierrez, I. (2001). The Role of Family Ties in Agency Contracts, *Academy of Management Journal*, 44 (1), 81–95.
- Gönenli, A. ve Sarıkamış, C. (1970), *İşletme Finansı Okuma Parçaları ve Vakalar*, İstanbul: Hüsnü Tabiat.
- Guttman, M. (2008). *Great Business Teams Cracking the Code for Standout Performance*, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Habberson, G. (2006). Commentary: A Framework for Managing the Familiness and Agency Advantages in Family Firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 879–866.
- Haleblian, J. ve Finkelstein, S. (1993). Top Management Team Size, CEO Dominance and Firm Performance: The Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion, *The Academy of Management Journal*, 36 (4), 844–863.
- Halverson, B. ve Tirmizi S. A. (2008). *Effective Multicultural Teams: Theory and Practice*, New York: Springer Science Business Media B.V.
- Hambrick, C., Cho, S. ve Chen, J. (1996). The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms Competitive Moves, *Administrative Science Quarterly*, 41, 659–64.
- Hambrick, C. ve Donald, M. (1984). Upper Echelon: The Organization as a Reflection of Its Top Management, *The Academy of Management Review*, 9 (2), 193–206.
- Hambrick, C. ve Finkelstein, S. (1995). The Effect of Ownership Structure on Conditions at the Top: The Case of CEO Pay Raises, *Strategic Management Journal*, 16, 175–193.

- Harrison, J., Torres, L. ve Kukalis, L. (1988). The Changing of the Guard: Turnover and Structural Change in the Top Management Positions, *Administrative Science Quarterly*, 33 (2), 211-232.
- Herrmann, P. ve Datta, K. D. (2005). Relationship Between Top Management Team Characteristics and International Diversification: An Empirical Investigation, *British Journal of Management*, 16, 69-78.
- Jones, H., Werner, L., Terrell, P. ve Terrell L. (2000). *Introduction to Financial Accounting*, New Jersey: Prentice Hall.
- Karpuzoğlu E., (2004), *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Kiefer, S. (2007). *Top Management Team Diversity and Firm Performance*, Verlag: Saabrücken.
- Lundvall, K. ve Battese E. (2000). Firm Size, Age and Efficiency: Evidence From Kenyan Manufacturing Firms, *The Journal of Development Studies*, 36 (3), 146-163.
- Luo, X. ve Chung, C. (2005). Keeping It All in the Family: The Role of Particularistic Relationships in Business Group Performance during Institutional Transition, *Administrative Science Quarterly*, 50 (3), 404-439.
- Milliken, J. ve Martins, L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups, *Academy of Management Review*, 21 (2), 402-433.
- Mosciski, D. (2004). The Study of Top Management Team Heterogeneity, Sociocultural Context, and Internationalization, On Firm Performance: Where To Go From Here, *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 9 (2), 133-147.
- Nordqvist, M., (2005), "Familiness in Top Management Teams: Commentary on Ensley and Pearson's An Exploratory Comparison of the Behavioral Dynamics of Top Management Teams in Family and Nonfamily New Ventures: Cohesion, Conflict, Potency, and Consensus", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3): 286-291.
- Papadakis, V. ve Barwise, P. (2002). How Much Do CEOs and Top Managers Matter in Strategic Decision-Making, *British Journal of Management*, 13, 83-95.
- Ping, Z. (2007). Top management team heterogeneity and firm performance: An empirical research on Chinese listed company, *Management Review*, 18 (5), 54-60.
- Pitcher, P. ve Smith D. (2001). Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies, *Organization Science*, 12 (1), 1-18.
- Pfeffer, J. (1985). Organizational Demography: Implications for Management, *California Management Review*, 28 (1), 67-81.
- Salas, E., Burke, C. ve Eduardo, S. (2009). *Team Effectiveness in Complex Organizations Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches*, USA: Taylor & Francis Group.
- Shin, E. ve Chin, S. (1989). Social Affinity among Top Managerial Executives of Large Corporations in Korea, *Sociological Forum*, 4 (1), 3-26.
- Suehiro, A. ve Wailerdsak, N. (2004). Family Business in Thailand: Its Management, Governance, and Future Challenges, *ASEAN Economic Bulletin*, 21 (1), 81-93.
- Sutcliffe, M. (1994). What Executive Notice: Accurate Perception in Top Management Teams, *Academy of Management Journal*, 37 (5), 1360-1378.

- Ural, A. (2004). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*, İstanbul: Sistem.
- Wei, L., Lau, C., Young N. ve Wang Z. (2005). The Impact of Management Team Demography on Firm Performance in China, *Asian Business & Management*, 4, 227–250.
- Wiersema, F. ve Bantel, A. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change, *Academy of Management Journal*, 35 (1), 91–121.
- Yamak, S., ve Üsdiken B. (2006). Economic Liberalization and the Antecedents of Top Management Teams: Evidence from Turkish 'Big' Business, *British Journal of Management*, 17, 177–194.
- Yasuda, T. (2005). Firm Growth, Size, Age and Behavior in Japanese Manufacturing, *Small Business Economics*, 24, 1–15.
- Zajac, J. ve Westphal, J. (1996). Who Shall Succeed? How CEO/Board Preferences and Power Effect the Choice of New CEO's, *Academy of Management Review*, 39 (1), 64–86.