



İşletmelerin BIST-Sürdürülebilirlik Endeksi'nde Yer Alma Durumuna Göre Üst Kademe Teorisi Kapsamında Değerlendirilmesi

A. Gözde Gözüm¹

F. Pınar Acar²

Öz

Kurumsal Sürdürülebilirlik, işletmelerde uzun vadeli değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin işletme faaliyetlerine yansıtılması olarak açıklanmaktadır. İşletmelerde sürdürülebilirlik faaliyetlerine genellikle üst düzey yönetim tarafından karar verilmektedir. Bu doğrultuda, bu çalışmanın amacı; üst kademe teorisi dâhilinde BIST-Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan işletmelerin yönetici özelliklerinin incelenmesidir. Bu kapsamda, sürdürülebilirlik endeksinde yer alma konusunda istekli olan ve endekse girme hakkı bulunurken endekste yer almayan işletmelerin yöneticilerinin Üst Kademe Teorisi'nde belirtilen demografik verileri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; katılımcıların yaş ortalaması ve kadro süreleri arasında anlamlı bir farklılık yokken eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler

Sürdürülebilirlik Endeksi • Yönetim kurulu • İcra kurulu • BIST

The Evaluation of Businesses using the Upper Echelons Theory and BIST Sustainability Index Criteria

Abstract

Corporate sustainability is an organizational approach that creates long-term shareholder value by embracing opportunities and managing the risks associated with economic, environmental, and social developments. Sustainability operations are generally decided by the top management. From this perspective, this study aims to analyze businesses with using the Upper Echelons Theory and BIST Sustainability Index criteria. The demographical variables of the top managers of volunteer businesses and the businesses which has already right to be in the index but not indexed were compared. The results show that while there were no significant differences in mean age and tenure, there was a significant difference in education level between the two groups.

Keywords

Sustainability index • Board of directors • Executive board • BIST

* Bu çalışma ODTÜ DOSAP kapsamında hazırlanmıştır.

1 Sorumlu yazar: A. Gözde Gözüm (Dr. Öğr. Üyesi), Ufuk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Ankara Türkiye. Eposta: gozde.gozum@ufuk.edu.tr

2 G. Pınar Acar (Doç. Dr.), Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Ankara Türkiye. Eposta: pacar@metu.edu.tr

Atf: Gözüm, A. G. ve Acar, G. P. (2018), İşletmelerin BIST-Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alma durumuna göre üst kademe teorisi kapsamında değerlendirilmesi. *Istanbul Management Journal*. Advance Online Publication. <http://dx.doi.org/10.26650/imj.2018.29.84.0006>

İşletmelerin, küresel ısınma, doğal kaynakların tükenmesi, su kaynaklarının azalması, sağlık, güvenlik, istihdam gibi sürdürülebilirlik ile ilgili konulara ilişkin aldıkları kararların ve yaptıkları faaliyetlerin bağımsız bir gözle değerlendirilmesi ve aynı zamanda, bu konulara önem veren yatırımcılar için sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerini benimseyen işletmelerin ayırt edilmesi için 4 Kasım 2014 tarihinden itibaren BIST Sürdürülebilirlik Endeksi hesaplanmaya ve yayınlanmaya başlamıştır (Borsa İstanbul, 2017). Esasen ilk olarak Dünya Çevre ve Gelişim Komisyonu'nun (World Commission on Environment and Development) “gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılayacak kaynakları tehlikeye atmadan günümüz ihtiyaçlarını karşılamak” olarak sürdürülebilirliğin ilk resmi tanımını yapmış olduğu tarih olan 1987 yılından sonra GRI (Global Reporting Initiative), ISO 26000 gibi sürdürülebilirliğe ve sürdürülebilirlik ile ilgili standartların oluşturulmasına dair çabalar da hızla artmıştır (Yu, Choi ve Zhang, 2015, s. 300). Sürdürülebilirlik Endeksleri de bu çabalardan biridir. İlk olarak 1999 yılında New York Borsası tarafından Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (DJSI) kurulmuş olup daha sonra 2004 yılında gelişmekte olan ekonomiler sınıfındaki Güney Afrika, Johannesburg (ISE) ve yine 2004 yılında Latin Amerika’da Sao Paulo, Brezilya sürdürülebilirlik endeksleri oluşturulmuştur (Orsato ve ark., 2015, s. 163). Artık, çoğu işletmenin uzun ve hatta kısa dönem planları içinde yer alan sürdürülebilirlik kavramı, Sürdürülebilirlik Endeksi’nin de yardımıyla işletmelerin sürdürülebilirlik duyarlılıklarına göre ayrı konumlandırılmasını sağlamaktadır. İşletmeye bu avantajı, Üst Kademe Teorisi’nde (ÜKT) de savunulduğu şekilde, işletmenin üst yöneticilerinin kazandırdığı söylenebilir. Teoriye göre; tüm örgütsel çıktılar – stratejiler ve etkililik de dâhil olmak üzere- örgüt içinde güçlü olan aktörlerin değerleri ve bilişsel temellerine dayanmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984, s. 193).

Bu çalışmanın amacı; ÜKT kapsamında hazırlanacak bir çalışma olarak üst yönetimin demografik özellikleri ile işletmenin sürdürülebilirlik çalışmalarını belirlemektir. Bu doğrultuda; aşağıdaki araştırma soruları cevaplandırılmaya çalışılmaktadır.

- Belirlenen işletmelerdeki yöneticilerin demografik özellikleri nelerdir?
- Endekse girebilen ve giremeyen işletme yöneticilerinin demografik özellikleri arasında fark var mıdır?

Yukarıdaki soruları cevaplamak amacıyla öncelikle ÜKT üzerine detaylı literatür taraması yapılmış, sonrasında analiz için BIST-Sürdürülebilirlik değerlendirme endeksindeki işletmelere ulaşılmıştır. Değerlemeye tabi şirketler listesi, BIST 50 endeksi şirketlerine ek olarak BIST 100 şirketlerinden gönüllü olanları da kapsayacak şekilde oluşturulmaktadır (Borsa İstanbul, 2017). İşletmeler, endeks seçim kriterlerindeki eşik değerlerini geçmesi durumunda endekste yer almaya hak kazanmaktadırlar. Yapılacak analiz için kriterleri sağlayamayıp endekse giremeyen işletmeler ile endekste yer alan tesadüfi olarak seçilen ve karşılaştırma yapmayı sağlayacak kadar sayıda

işletmenin yöneticilerinin özelliklerinin karşılaştırılması planlanmıştır. Bu aşamanın ardından tespit edilen işletmelerin üst kademe yöneticilerinin özellikleri belirlenerek iki grup arasındaki farklara ulaşılmıştır.

Teorik Çerçeve

Bu bölümde sürdürülebilirlik ile üst kademe teorisi üzerine yapılmış olan önceki çalışmalar teorik çerçeve ile açıklanmaktadır.

Sürdürülebilirlik

Akademik literatürde, sürdürülebilirlik ile ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür. En çok alıntılananlar arasından bir derleme yapılacak olursa, sürdürülebilirlik; şimdiki ve gelecekteki paydaşların ihtiyaçlarını karşılayan ve dengeleyen en iyi iş uygulamasını arayan bir iş ve yatırım stratejisidir (Artiach ve ark., 2010, Dyllick ve Hockerts, 2002; Searcy ve Elkhawas, 2012, s. 79; Van Marretwijk, 2003). Sürdürülebilirlik kavramında altı çizilmesi gereken husus, günümüz ihtiyaçlarını karşılarken gelecek nesillerin ihtiyaçlarını tehlikeye atmaksızın gelişimin sağlanması olduğudur (WCED, 1987). Sürdürülebilir gelişimde üç temel unsur söz konusudur. Bunlar; ekonomi, çevre ve ilgili toplumdur ki bunlar sürdürülebilirliğin üç temel şartı olarak belirtilmektedir (Mihelcic ve ark., 2003; Rodriguez-Serrano ve ark., 2017, s. 1127). Sürdürülebilirlik sadece ekonomik sonuçlar ile ilişkilendirilmemekte ve hatta mutlaka finansal olmayan faktörler ile birlikte değerlendirilmektedir (Carrol, 2000; Kaplan ve Norton, 2001; Kassem ve ark., 2016; Siew, 2015; Waddock ve Smith, 2000). Sürdürülebilirlik kavramının özü, Freeman'ın (1984) paydaş teorisine dayanmaktadır. Freeman'a (1984) göre; işletmelerin paydaşlarına ve diğer çıkar gruplarına karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Aslında, teorisyenler tarafından bu sorumlulukların göreceli önemi açısından hangisinin baskın olduğu konusunda bir fikir birliği olmasına rağmen ilgili toplum olarak sözünü ettiğimiz çıkar grupları ve çevrenin, ekonomiden daha çok önemsenmesi gerektiği konusunda bir uzlaşma vardır (Salzmann, Somers ve Steger, 2005, s. 27). Dolayısıyla sürdürülebilirlik çalışmaları işletmenin finansal yönüyle olsun ya da olmasın tüm ilgili faaliyetlerini paydaşları ile paylaşması gereken bir olgudur. Sürdürülebilirlik Endeksleri de borsada işlem gören, kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst seviyede olan işletmelerin sürdürülebilirlik çalışmalarının paydaşlar tarafından görünür hale gelmesini sağlamaktadır.

Sürdürülebilirlik Endeksi

Sürdürülebilirlik raporları; işletmelerin iç ve dış paydaşları için kurumsal konumunu ve ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarını resmeden kamusal raporlardır (WBCSD, 2002). Diğer bir ifade ile sürdürülebilirlik raporları, bir işletmenin kurumsal sürdürülebilirlik performansının bir göstergesidir (Ziegler ve Schröder, 2010,

s. 849). Sürdürülebilirlik endeksleri ise; borsaların çevresel, sosyal, kurumsal yönetim konularındaki risklerine ilişkin politika oluşturmaları sürecinde şirketlere yol gösteren ve şirketlerin sürdürülebilirlik politikalarına ilişkin bilgiyi de sorumlu yatırımcılara ileten bir platform niteliğindedir (Borsa İstanbul, 2017). Literatürde, sürdürülebilirlik endeksi ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Ziegler ve Schröder (2010, s. 848), Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan Avrupa menşeli işletmelerin belirleyicilerini incelemiş, işletmelerin çevresel ve sosyal faaliyetlerinin endekse seçilme süreçlerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır. Searchy ve Elkhawas (2012, s. 79) ise; Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi'nde bulunan Kanadalı işletmelerin bu durumu raporlarında nasıl kullanıp avantaj haline getirdiklerini incelemişlerdir. Lee ve Huang (2007) tarafından yapılan çalışmada sürdürülebilirlik göstergesi olduğunu düşündükleri elli bir gösterge seçilip, ekonomik, sosyal, çevresel ve kurumsal boyutlarıyla incelenerek Taipei için sürdürülebilirlik endeksinin, sürdürülebilir gelişime göre daha yavaş bir ilerleme gösterdiği sonucu elde edilmiştir. Mori ve Christodoulou (2012) tarafından yapılan çalışmada sürdürülebilirlik performansları kıyaslanarak şehirlerde sürdürülebilirlik endekslerinin (City Sustainability Index – CSI) oluşturulmasının önemi vurgulanmıştır. Latif ve arkadaşları (2017) tarafından yapılan çalışmada ise imalat sanayiye kabul edilen yenilenebilir enerji gibi yeni bir felsefe üzerinden fabrikalar için sürdürülebilirlik endeksi kıstasları belirlenmiş ve aynı zamanda işletmeler arası bir kıyaslama (benchmarking) yapmayı sağlayacak bir model oluşturulmuştur.

Türkiye'de yapılan ilgili çalışmalara baktığımızda; Dönmez ve Erol (2016), bilançoda görünmediği halde işletmeleri değerli kılan entelektüel sermaye üzerine yapılan çalışmada BIST-Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmelerin finansal verileri, VAIC (Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi) yöntemi ile incelenerek VAIC katsayılarının aktif karlılığı %93 oranında açıkladığı sonucuna ulaşmışlardır. Başar ve Başar tarafından 2006 yılında yapılan çalışmada ise sosyal sorumluluk raporlaması ve Türkiye'deki durumu incelenmiş Türkiye'deki sosyal sorumluluk raporlamasının mevcut durumu, niceliksel ve niteliksel göstergeler olarak ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Sürdürülebilirlik endekslerini ulaşım alanında (Osese ve ark., 2017), elektronik sektöründe (Chia-Wei ve Chang, 2017), mobilya sektöründe (Feil ve ark., 2017) gibi farklı alanlarda inceleyenler olmasına rağmen Borsa İstanbul'a ait olan Sürdürülebilirlik Endeksi'nde ve endekse üye olan işletmelerin yöneticilerinin üzerinden henüz bir çalışma yapılmamış olduğunu belirtmek gerekir.

Üst Kademe Teorisi

İşletmelerin sürdürülebilirlik çalışmaları, çoğunlukla, işletmelerin üst kademe yöneticileri tarafından oluşturulan ve takip edilen faaliyetlerdir. Dolayısıyla, işletmelerin üst yönetiminin sürdürülebilirlik konusunda sahip olduğu vizyon, işletmelerin bu konudaki konumunu da belirlemektedir. March ve Simon (1958), yöneticilerin karar

verme durumunda, kendi bilişsel özellikleri ve değerlerinden faydalandığını belirtmekte, Tacheva (2007) ise bunun üzerine işletmeler için verilen kararların, yapılan seçimlerin “gerçek durumlardan” çok yöneticilerin algılarına bağlı olduğunu söylemektedir. Bu durum Üst Kademe Teorisi (ÜKT) adı altında değerlendirilmektedir. Aslen, ÜKT'nin temelleri, Child (1972) tarafından atılmış, üst düzey yöneticilerin kararları ve seçimlerinin işletme performansını etkilediği belirtilmiştir (Waldman, Javidan ve Varella, 2004, s. 356). Teori, sonrasında Hambrick ve Mason (1984) tarafından geliştirilerek üst düzey yöneticilerin yaş, eğitim, tecrübe, sosyoekonomik geçmişi gibi temel demografik özelliklerinin ve geçmişinin işletme için yapılan seçimleri etkilediği belirlenmiştir. Teoriye göre; yöneticilerin vizyonları (özellikle üst düzey yöneticilerin dikkatlerini verdikleri alanlar) ve çevre algıları, bizzat bilişsel temelleri ve değerleri tarafından kısıtlanmakta ve ayrıca üst düzey yöneticilerin kurumsal çevre algısı, verdikleri kararları da etkilemektedir (Oppong, 2014, s. 170).

ÜKT'nin temel dayanağı; üst düzey yöneticilerin tecrübeleri, değerleri ve belli özelliklerinin işletme için verdikleri kararları etkilediği noktasıdır. Yöneticilerin değerlerinin ve algılarının ölçülmesi zor olduğundan ÜKT, üst kademe yöneticilerinin demografik özelliklerinin, değer ve algılarının dayanağı olarak açıklamakta ve böylece yöneticilerin özellikleri ile ilgili söz konusu bu verileri analiz ederek örgütsel çıktıları tahmin edilebileceğini savunmaktadır (Juravich, Salaga ve Babiak, 2017, s. 467). ÜKT kapsamında incelenen demografik veriler; yaş, tecrübe, eğitim, sosyoekonomik geçmiş ve finansal durumdur.

Yöneticilerin yaş ortalamaları, işletmelerde değişime karşı duyarlı olma, yeni düşünceleri adapte etme, yenilik arayışı, risk alma, esneklik ve enerji düzeyi ile ilişkilendirilmektedir (Acar, 2016, s. 838). Daha açık bir ifade ile yaş ortalaması arttıkça üst yönetim grubu değişime ve risk almaya karşı daha dirençli olmakta, değişime karşı daha muhafazakar ve mevcut duruma karşı daha bağımlı olmaktadır (Acar, 2016; Datta ve ark., 2003; Escriba-Esteve ve ark., 2009; Tihanyi ve ark., 2000; Wiersema ve Bantel, 1992). Bu durum yaşça büyük olan üst düzey yöneticilerin yeni kararlar konusunda daha korunumlu, tutucu ve daha statükocu olduğunu göstermektedir (Carlsson ve Karlsson, 1970; Hambrick ve Mason, 1984; Herrmann ve Datta, 2006; Qi ve ark., 2018, s. 147).

ÜKT, yöneticilerin eğitim seviyesi ile bilgi tabanı, bilişsel karmaşıklık, değişime açık olma, belirsizliğe karşı toleranslı olma ve risk alma eğilimi arasında doğrusal bir ilişki olduğunu öne sürmektedir (Acar, 2016, s. 838). Datta ve arkadaşları (2003) daha düşük eğitim seviyesine sahip olan yöneticilerin daha düşük oranda değişime açık olduğunu kanıtlamışlardır. Bu konudaki genel sav; daha yüksek eğitim seviyesine sahip olan üst düzey yöneticilerin, yeni fikirleri kabul etme konusunda ve yeni stratejilerin uygulanması konusunda daha yetenekli olduğudur (Davila ve Foster, 2005, 2007; Goutas ve Lane, 2009; Naranjo-Gil, Maas ve Hartmann, 2009; Qi ve ark., 2018, s. 147).

Kıdem; bir yöneticinin o işletmede çalıştığı süreyi ifade etmektedir. Kıdem üzerine yapılan çalışmalar; kıdem süresi fazla olan yöneticilerin işletmelerine karşı pasif durumda olduğunu göstermektedir. Yöneticinin kıdemi sektör normlarına bağlılık ile ilişkilendirilmekte bu da riskten kaçınma ve mevcut duruma bağlılık ile ilişkilendirilmektedir (Acar, 2016, s. 839; Bantel ve Jackson, 1989; Datta ve ark., 2003; Wiersema ve Bantel, 1992). Dolayısıyla kıdem süresi uzun olanların işletme ile ilgili yenilikçi kararlar almalarında daha dirençli olduğu söylenebilir.

ÜKT üzerine yapılmış birçok çalışma mevcuttur. Örneğin; Daboub, Rasheed, Priem ve Gray (1995) üst düzey yöneticilerin birçok demografik özelliğinin (yaş, eğitim gibi) işletmenin illegal faaliyetlerini etkileyebileceği sonucuna varmışlardır. Daha sonar, Plöckinger ve arkadaşları (2016) ÜKT kapsamında bireysel yöneticilerin kurumsal finansal raporlamadaki etkisini araştırmış, üst düzey yöneticilerin finansal raporlama kararlarında özellikle üçüncü şahıslara açıklama aşamasında önemli etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır. Ting, Azizan ve Kweh (2015) tarafından yapılan çalışmada işletmelerin finansal kaldıraç kararı ÜKT kapsamında değerlendirilmiştir. Söz konusu çalışmada, yönetim kurulu üyelerinin kişisel özelliklerinin kaldıraç ile ilişkili olduğu, yaş ve tecrübe negatif ilişkili iken eğitim seviyesi ve kıdem pozitif olarak ilişkili bulunmuştur. Ayrıca, nispeten genç olanların, kadınların ve işletmede daha uzun süre bulunanların diğerlerine kıyasla daha çok risk aldıkları belirlenmiştir.

Özetle; bu çalışmanın temeli, üst kademe teorisine (Upper Echelons Theory – UET) dayandırılarak bir örgüt içerisinde daha iyi çıktı almada en önemli ve güçlü aktörler, değerleri ve demografik özellikleri ile üst kademedir denilmektedir (Esfahani, Ramayah ve Nilashi, 2016, s. 584; Evans ve Butler, 2011). ÜKT, üst yönetim takımı yapısı ile şirket çıktılarını birleştiren bir perspektif olup üst yöneticilerin şirket stratejilerini seçmesi ve bu stratejiler aracılığıyla işletme çıktılarını etkilediği düşüncesine dayanmaktadır (Acar, 2015, s. 836). Dolayısıyla bir işletmeye neler olduğunu anlamak için o işletmenin üst yöneticilerinin özelliklerinin incelenmelidir (Acar, 2015, s. 836; Carpenter ve ark., 2004; Finkelstein ve Hambrick, 1996; Hambrick, 1989, 2007; Hambrick ve Mason, 1984). Özetle; bir işletmenin sürdürülebilirlik faaliyetleri üst yönetimin kararlarına bu kararlar da üst yönetimin özelliklerine bağlıdır denilmektedir.

Hipotezler

Hambrick ve Mason (1984, s. 153); örgütsel çıktılarını, işletmenin güçlü aktörlerinin (üst kademe yöneticileri gibi) değerleri ve bilişsel tabanının yansıması olarak görmektedir. Bu bakış açısının en önemli dayanağı, işletmelerin stratejik seçimlerinin ve çıktılarının yöneticinin bireysel özellikleri üzerinden tahmin edilebileceğidir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar (Carpenter, Geletkanycz ve Sanders, 2004; Finkelstein, Hambrick ve Canella, 2009; Hambrick, 2007; Nielsen, 2010) yöneticilerin özellik-

lerinin işletmenin stratejik seçimlerini ve performansını etkilediğini göstermektedir. Sürdürülebilirlik faaliyetleri işletmeyi makro düzeyde etkileyen stratejik kararlar ile yürütülen eylemler olduğu için ÜKT ile ilişkilendirilerek bu doğrultuda bir çerçeve oluşturulması uygun görülmüştür. ÜKT kapsamında işletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yöneticilerin özelliklerine göre incelenmesini konu alan bu çalışmanın problemi “Sürdürülebilirlik endeksinde yer alan ve yer alamayan işletmelerin üst düzey yöneticilerinin demografik özellikleri arasında fark var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Çalışmanın sonucunu belirleyicisi kabul edilen üç temel yapı üzerine odaklanılmıştır. Bunlar; ÜKT’de belirtildiği üzere; yöneticilerin yaşı, görev süresi ve eğitim seviyesidir. Belirtilen her bir unsur ÜKT literatüründen türetilmiş olup araştırmanın problemini sonuca götürecek hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

ÜKT kapsamında üst düzey yöneticilerin yaş ortalaması; değişime ve yeniliğe açıklık, yeni fikirlerin işletmede uygulanması, esneklik gibi kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Yöneticilerin yaşı ile işletmenin nitelikleri üzerine çokça çalışma yapıldığı söylenemez ancak az sayıda çalışmadan elde edilen tutarlı sonuçlar, yöneticilerin genç oluşunun kurumsal gelişme ile bağdaştığını göstermektedir (Child, 1974; Hart ve Mellons, 1970; Hambrick ve Mason, 1984, s. 198). Bunun temel sebebi, yaşça büyük olan yöneticilerin, kariyerleri boyunca kullanmaya alışık olduğu stratejileri gelişen sektör koşullarında da tercih etmeleri şeklinde açıklanmaktadır (Juravich, Salaga ve Babbiak, 2017, s. 471). Yaşça büyük olan yönetim kurulu üyelerinin risk almaktan kaçındığı ve statükoya düşkün olduğu söylenebilir (Serfling, 2014; Wang ve ark., 2016, s. 781). Dolayısıyla, 2014 yılından itibaren hesaplanmaya başlamış olan BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’nde işletmenin yer alması hem stratejik bir karar olup hem de yeni olan bir uygulamaya adaptasyon gerektirmektedir. Buradan yola çıkarak yaş ile ilgili hipotez aşağıdaki gibi şekillenmiştir;

H1: BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’nde yer alan işletmelerin üst düzey yöneticileri ile BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’ne giremeyen işletmelerin üst düzey yöneticilerinin yaş ortalamaları arasında fark yoktur.

Yukarıda yapılan açıklamalardan yola çıkarak sürdürülebilirlik endeksine giren işletmelerin yöneticilerinin yaş ortalamasının endekse giremeyen işletmelerin yöneticilerinin yaş ortalamasından düşük olması beklenmektedir.

Üst yönetimin eğitim seviyesinin, işletmeler için verilen kararları etkilediği düşünülmektedir. Eğitim seviyesinden kasıt; yönetim kurulu üyelerinin gördüğü örgün eğitim süresi ya da sahip oldukları diploma veya eğitim derecelerdir. Wally ve Baum’un (1994) yapmış olduğu çalışmada eğitimin, yöneticilerin bilişsel kabiliyetinin gelişmesine katkıda bulunduğu düşünüldükçe daha hızlı ve daha karmaşık kararlar almasını sağladığı savunulup nispeten yüksek eğitim seviyesine sahip olan üst düzey yöneticilerin diğer mevkidaşlarına göre stratejik karar almada daha etkili olduğu so-

nucuna ulaşılmıştır. Konu ile ilgili yapılan farklı bir çalışmada, daha yüksek eğitim seviyesine sahip olan bireylerin yeni fikirlere daha açık olduğu saptanmıştır (Thomas, Litscert ve Ramaswamy, 1991; Wang ve ark., 2016, s. 783). Aslında, eğitimin yöneticilere bilgi ve yeni bilgiyi işleme konusunda beceri kazandırdığını söylemek mümkündür ve bu durum, dinamik işletme çevresinde oldukça önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda yapılan çalışmalar; eğitimin, bireylerin inovasyon ve değişime karşı olan hassaslığını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Becker, 1964; Kimberly ve Evanisko, 1981; Ng Feldman, 2009; Rogers ve Shoemaker, 1971; Wang ve ark., 2016, s. 783). Dolayısıyla, eğitim seviyesinin yükselmesi işletme stratejilerini etkileyecek önemdedir. Nispeten yüksek eğitim seviyesine sahip yöneticilerin, eğitim seviyesi daha düşük olan gruba kıyasla sürdürülebilirlik çalışmalarının daha üst seviyede olduğu düşünülmektedir. Buradan hareketle Sürdürülebilirlik Endeksine girmeyen işletmelerin diğer grupta yer alan işletmelerin yöneticilerinin eğitim seviyesi arasında fark olduğu düşünülmekte ve ilgili hipotez aşağıdaki gibi şekillenmektedir.

H2: BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmelerin üst düzey yöneticileri ile BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne giremeyen işletmelerin üst düzey yöneticilerinin eğitim seviyeleri ortalamaları arasında fark yoktur.

Yöneticilerin, iş yerindeki çalışma süresi, kıdemi diğer bir ifade ile görev süresi arttıkça, örgüte ve örgütün felsefesine olan bağlılıkları da artmaktadır (Staw ve Ross, 1987). Hambrick ve Fukutomi'ye göre (1991) aynı işletmede daha uzun süre görev yapan yöneticilerin dış çevreden izole hale geldikleri ileri sürülmekte dolayısıyla üst düzey yöneticilerin o işletmedeki görev süresi arttıkça işletmenin çevresine verdikleri tepki de ona göre yavaşlamaktadır denilmektedir (Juravich, Salaga ve Babbiak, 2017, s. 470). Buradan yola çıkarak 2014 yılında değerlemeye alınan ve nispeten yeni bir endeks olan Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmelerin yöneticilerinin kıdemi, endekse giremeyen işletme yöneticilerinin kıdeminden daha azdır diye düşünülmekte ve incelemeye alınan iki grup arasında kıdem açısından fark olduğu ileri sürülmektedir.

H3: BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmelerin üst düzey yöneticileri ile BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne giremeyen işletmelerin üst düzey yöneticilerinin görev süreleri ortalamaları arasında fark yoktur.

Metodoloji

Bu çalışma, sistematik ve pozitivist bir yaklaşımla hazırlanmış nicel yapıda bir çalışmadır. Verilere ulaşmak için BIST Sürdürülebilirlik Endeksi ve değerlendirme endeksinden faydalanılmıştır. Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan kırk dört işletme ile değerlendirmeye alınıp endekse giremeyen on dokuz işletme analize tabi tutulmuştur.

Söz konusu işletmelerin üst düzey yöneticilerinin yaş, eğitim, kıdem gibi özellikleri analize tabi tutulmuştur. Çalışmada SPSS 15.0'dan faydalanılmıştır. Endekse giren ve girmeyen olmak üzere oluşturulan iki grubun karşılaştırmasını yapmak üzere iki grubun sayısal olarak verilerinin benzer olması gerekçesi ile endekse giremeyen on dokuz işletmeye karşılık endekste yer alan kırk dört işletmeden yirmi işletme SPSS yardımıyla rasgele seçilerek iki grup ortalamaları farkı incelenmiştir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma kapsamında, yöneticilerin, yaş, eğitim seviyesi, kıdem, tecrübe gibi belli özelliklerinin sürdürülebilirlik çalışmalarına göre oluşturulan gruplarda olası farklılık durumunun ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Elde edilen bilgiler, söz konusu işletmelerin yönetici profilini özetler nitelikte olup sürdürülebilirlik çalışmaları ile ilişkisini ortaya koyması açısından işletmelere yardımcı olacak yapıdadır. Ayrıca, yönetici profili ile sürdürülebilirlik çalışmalarının arasındaki ilişkinin incelenmesi ve konu ile ilgili bulgulara ulaşılması ileride yapılacak ilgili çalışmalar açısından yol gösterici olmak gibi bir öneme sahiptir.

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi ve Uygulamada Kullanılacak İşletmelerin Seçimi

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nin amacı, *“Borsa İstanbul'da işlem gören kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst seviyede olan şirketlerin yer alacağı bir endeks oluşturulması, Türkiye'de ve özellikle Borsa İstanbul şirketleri arasında sürdürülebilirlik konusundaki anlayış, bilgi ve uygulamaların artmasıdır.”* şeklinde açıklanmakta ve ilave olarak *“yatırımcıların sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerini benimseyen şirketleri ayırt edip bu şirketlere yatırım yapmalarını sağlayacak bir araç sunmaktadır”* olarak açıklanmaktadır (Borsa İstanbul, 2017). EIRIS (Ethical Investment Research Services Limited) tarafından uluslararası sürdürülebilirlik kriterlerine göre objektif olarak yapılan Borsa İstanbul şirketlerini değerlendirme süreci kamuya açık olarak yapılmakta, değerlemeye alınan işletmelerin belirlenmesi ise BIST 50 Endeksi şirketlerine ve ilave olarak, BIST 100 Endeksi'nde yer alan şirketlerden gönüllü olanlar değerlemeye tabi tutulmaktadır (Borsa İstanbul, 2017). 2017 senesinde altmış üç adet işletme değerlemeye tabi tutulmuştur. İlgili işletme listesi aşağıdaki gibidir;

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi için Kasım-Ekim ayları arasında olmak üzere yılda bir endeks dönemi düzenlenmekte, yukarıda da yer alan “Değerlemeye Tabi Şirketler Listesi” her yıl Aralık ayında revize edilerek Borsa İstanbul tarafından ilan edilmekte, endeks seçim kriterlerini geçen işletmeler endeks kapsamında değerlendirilmektedir (Borsa İstanbul, 2017). 2017 yılı için kriterleri uygun görülen işletmelerin yer aldığı “Sürdürülebilirlik Endeksi” aşağıdaki gibidir.

Tablo 1

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi 2017 Yılı Değerlemeye Tabi Şirketler Listesi (Borsa İstanbul, 2017a)

1	AFYON AFYON ÇİMENTO	32	KCHOL KOÇ HOLDİNG
2	AKENR AK ENERJİ	33	KORDS KORDSA GLOBAL
3	AKBNK AKBANK	34	KOZAL KOZA ALTIN
4	AKSEN AKSA ENERJİ	35	KOZAA KOZA MADENCİLİK
5	ALARK ALARKO HOLDİNG	36	LOGO LOGO YAZILIM
6	AEFES ANADOLU EFES	37	MGROS MİGROS TİCARET
7	ARCLK ARÇELİK	38	NETAS NETAŞ TELEKOM.
8	ASELS ASELSAN	39	OTKAR OTOKAR
9	BAGFS BAGFAŞ	40	PGSUS PEGASUS
10	BJKAS BEŞİKTAŞ FUTBOL YAT.	41	PETKM PETKİM
11	BIMAS BİM MAĞAZALAR	42	POLHO POLİSAN HOLDİNG
12	BİZİM BİZİM MAGAZALARI	43	SAHOL SABANCI HOLDİNG
13	BRISA BRİSA	44	SİSE ŞİŞE CAM
14	CIMSA ÇİMSA	45	SODA SODA SANAYİİ
15	CCOLACOCA COLA İÇECEK	46	HALKB T. HALK BANKASI
16	DOHOL DOĞAN HOLDİNG	47	TSKB T.S.K.B.
17	DOAS DOĞUŞ OTOMOTİV	48	TATGD TAT GIDA
18	ECILC ECZACIBAŞI İLAÇ	49	TAVHL TAV HAVALİMANL
19	EGEEN EGE ENDÜSTRİ	50	TKFEN TEKFEN HOLDİNG
20	EKGYO EMLAK KONUT GMYO	51	TOASO TOFAŞ OTO. FAB.
21	ENKAI ENKA İNŞAAT	52	TRKCM TRAKYA CAM
22	EREGL EREĞLİ DEMİR ÇELİK	53	TUPRS TÜPRAŞ
23	FENER FENERBAHÇE FUTBOL	54	THYAO TÜRK HAVA YOLL
24	FROTO FORD OTOSAN	55	TTKOM TÜRK TELEKOM
25	GARAN GARANTİ BANKASI	56	TTRAK TÜRK TRAKTÖR
26	GOLTS GÖLTAŞ ÇİMENTO	57	TCELL TURKCELL
27	GOODY GOOD-YEAR	58	ULKER ÜLKER BİSKÜVİ
28	GUBRF GÜBRE FABRİK.	59	VAKBN VAKIFLAR BANKA
29	ISCTR İŞ BANKASI (C)	60	VESTL VESTEL
30	ISGYO İŞ GMYO	61	VESBE VESTEL BEYAZ EŞ
31	KRDMD KARDEMİR (D)	62	YKBNK YAPI VE KREDİ B.
		63	ZORENZORLU ENERJİ

Değerlemeye tabi işletme listesinden ilgili endekste yer alan işletmeler çıkarıldığıında Tablo 3'te görülen Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alamayan işletmelerin listesine ulaşılmaktadır.

Tablo 3'te yer alan "Trakya Cam" dışında kalan tüm işletmeler değerlendirmeye alınmıştır. Trakya Cam, Şişe Cam iştiraki olması sebebiyle ve hakkında bilgiye ulaşılamaması sebebiyle analiz dışında bırakılmıştır.

Tablo 2

Kasım 2017-Ekim 2018 Döneminde BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde Yer Alan İşletmeler (Borsa İstanbul 2017b)

1	AKENR AK ENERJİ	23	PETKM PETKİM
2	AKBNK AKBANK	24	POLHO POLİSAN
3	AKSEN AKSA ENERJİ	25	SAHOL SABANCI HOLDİNG
4	AEFES ANADOLU EFES	26	SISE ŞİŞE CAM
5	ARCLK ARÇELİK	27	SODA SODA SANAYİİ
6	ASELS ASELSAN	28	HALKB T. HALK BANKASI
7	BRISA BRİSA	29	TSKB T.S.K.B.
8	CIMSA ÇİMSA	30	TATGD TAT GIDA
9	CCOLA COCA COLA İÇECEK	31	TAVHL TAV HAVALİMANLARI
10	DOHOL DOĞAN HOLDİNG	32	TKFEN TEKFEN HOLDİNG
11	DOAS DOĞUŞ OTOMOTİV	33	TOASO TOFAŞ OTO. FAB.
12	EREGL EREĞLİ DEMİR CELİK	34	TUPRS TÜPRAŞ
13	FROTO FORD OTOSAN	35	THYAO TÜRK HAVA YOLLARI
14	GARAN GARANTİ BANKASI	36	TTKOM TÜRK TELEKOM
15	ISCTR İŞ BANKASI	37	TTRAK TÜRK TRAKTÖR
16	KCHOL KOÇ HOLDİNG	38	TCELL TURKCELL
17	KORDS KORDSA GLOBAL	39	ULKER ÜLKER BİSKÜVİ
18	LOGO LOGO YAZILIM	40	VAKBN VAKIFLAR BANKASI
19	MGROS MİGROS TİCARET	41	VESTL VESTEL
20	NETAS NETAŞ TELEKOM.	42	VESBE VESTEL BEYAZ EŞYA
21	OTKAR OTOKAR	43	YKBNK YAPI VE KREDİ BANK.
22	PGSUS PEGASUS	44	ZOREN ZORLU ENERJİ

Tablo 3

Değerlendirilmeye Tabi Tutulup Sürdürülebilirlik Endeksine Giremeyen İşletmeler

1	AFYON AFYON ÇİMENTO	10	ENKAI ENKA İNŞAAT
2	ALARK ALARKO HOLDİNG	11	FENER FENERBAHÇE FUTBOL
3	BAGFS BAGFAŞ	12	GOLTS GÖLTAŞ ÇİMENTO
4	BJKAS BEŞİKTAŞ FUTBOL YAT.	13	GOODY GOOD-YEAR
5	BIMAS BİM MAĞAZALAR	14	GUBRF GÜBRE FABRİK.
6	BİZİM BİZİM MAĞAZALARI	15	ISGYO İŞ GMYO
7	ECILC ECZACIBAŞI İLAÇ	16	KRDMD KARDEMİR (D)
8	EGEEN EGE ENDÜSTRİ	17	KOZAL KOZA ALTIN
9	EKGYO EMLAK KONUT GMYO	18	KOZAA KOZA MADENCİLİK
		19	TRKCM TRAKYA CAM

Analiz ve Bulgular

Elde edilen verilere ilişkin tanımlayıcı bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 4

Araştırmaya Dahil Edilen Örneklem Özellikleri

	Ortalama	Mod	Maksimum	Minimum	N
Yaş	57	48	92	34	247
Tecrübe	33	27	71	9	247
Kıdem	16	1	59	1	247

Tablo 4’te de görüldüğü üzere değerlemeye alınan kişilerin yaş ortalaması 57’dir. En çok 48 yaş katılımı var iken yine katılımcılar arasından üst düzey yöneticilik konumunda bulunan en genç yönetici 34, en yaşlı yönetici ise 92 yaşındadır. Katılımcıların tecrübe ve kıdem bilgileri farklılık göstermektedir. Katılımcıların tecrübeleri ortalaması 33 yıl iken kıdemleri ortalaması 16 yıldır. Ayrıca, katılımcıların analiz edilen eğitim durumu ise ortalama olarak lisans düzeyinin üzerinde görülmektedir.

Çalışmanın istatistiksel analiz bölümüne başlamadan önce verilerin dağılımının normallik durumu incelenmiştir.

Tablo 5
Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Sig.	İstatistik	df	Sig.
Yaş	,102	246	,000	,962	246	,000
Kıdem	,106	246	,000	,933	246	,000
Eğitim	,292	244	,000	,823	244	,000

Çarpıklık katsayısının standart hataya bölünmesi ile elde edilen Alpha değeri, .05’ten büyük çıktığı için bu anlamlılık düzeyinde doğum yılı, kıdem ve eğitim ile ilgili verilerin normal dağılıma sahip olmadığı görülmüştür.

Endekste yer alan ve endekse giremeyen işletmelerin yöneticilerinin demografik özelliklerini karşılaştırma üzerine kurulu bu çalışmada iki bağımsız grup arasındaki farklılıkları ölçmek amacıyla parametrik olmayan veriler için kullanılan Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

Tablo 6
İlgili Gruplararası Mann Whitney U-Testi Sonucu

	Grup	n	Sıra Toplamı	U	p
Yaş	Endekste Yer Alan İşletme Yöneticileri	156	19470	6816	.704
	Endekste Yer Almayan İşletme Yöneticileri	120	10911		
Kıdem	Endekste Yer Alan İşletme Yöneticileri	156	19124	6878	.792
	Endekste Yer Almayan İşletme Yöneticileri	120	11257		
Eğitim	Endekste Yer Alan İşletme Yöneticileri	156	20781	5014	.000
	Endekste Yer Almayan İşletme Yöneticileri	120	9109		

Elde edilen sonuçlara göre; yaş ve kıdem faktörleri açısından incelendiğinde endekste yer alan ve yer almayan işletme yöneticilerinin arasında fark yoktur ($p = .704$, $p = .792$) ancak, eğitim kriteri açısından iki grup arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p = .000$). Endekste yer alan işletme yöneticilerinin eğitim seviyesi (mean = 2,66), endekste yer almayan işletme yöneticilerinin eğitim seviyesinden yüksek çıkmıştır (mean = 2,3).

Sonuç

Bu çalışmada, 2017 yılı itibariyle sunulan BIST Sürdürülebilirlik Endeksi için değerlendirilmeye alınan işletmelerin yöneticilerinin Üst Kademe Teorisi kapsamında yaş, eğitim ve kıdeme göre özelliklerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibi neticelenmiştir;

Tablo 7

Hipotez Sonuçları

H1: BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmelerin üst düzey yöneticileri ile BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne giremeyen işletmelerin üst düzey yöneticilerinin yaş ortalamaları arasında fark yoktur.	Kabul
H2: BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmelerin üst düzey yöneticileri ile BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne giremeyen işletmelerin üst düzey yöneticilerinin eğitim seviyeleri ortalamaları arasında fark yoktur.	Red
H3: BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmelerin üst düzey yöneticileri ile BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne giremeyen işletmelerin üst düzey yöneticilerinin kadro süreleri ortalamaları arasında fark yoktur.	Kabul

Yöneticilerin “Üst Kademe Teorisi” kapsamındaki özelliklerine göre elde edilen farklılıkları, özet olarak Tablo 6’da da belirtilmiştir. Buna göre, söz konusu işletmelerin üst düzey yöneticilerinin eğitim düzeyleri arasında fark çıkarken diğer boyutlarda (yaş, kıdem) anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ve bu durum hipotez sonuçlarına da Tablo 7’de görüldüğü üzere yansıtılmıştır.

Değerlendirme ve Öneriler

Demografik değişkenler; örnekleme tanımlamak üzere, süje ile ilgili toplanan özellikler ya da nitelikler olarak tanımlanmaktadır (Burns ve Grove, 2007, s. 125). Genellikle yaş, eğitim seviyesi ve kıdem üzerinden incelenen demografik değişkenler; bilişsel esneklik, tecrübe, bilgi ve riskten kaçınmaya meyilli olma ile ilişkilendirilmektedir (Acar, 2015, s. 846) ki bu özellikler işletmenin sürdürülebilirlik çalışmalarını etkiler niteliktedir. Bu araştırmada “Sürdürülebilirlik endeksinde yer alan ve yer alamayan işletmelerin üst düzey yöneticilerinin demografik özellikleri arasında fark var mıdır?” şeklinde belirlenen sorunsaldan yola çıkarak yapılan sistematik incelemede yöneticilerin yaşı, görev süresi ve eğitim seviyesi gibi demografik özellikleri iki grup farklılığı üzerinden güncel literatür ile birlikte incelenmiştir.

ÜKT kapsamında, üst kademe yöneticilerinin yaş ortalamalarının, stratejik inovasyon ve örgütsel değişim ile negatif ilişkilendiği bilinmektedir (Acar, 2015, s. 846; Tihanyi ve ark., 2000). Aynı zamanda, yaş ile bilgiyi karara entegre etme konusunun negatif bir ilişkide olduğu, dolayısıyla yaş arttıkça karar vermede kullanılacak bilginin araştırılmasının azaldığı kanıtlanmıştır (Taylor, 1975). Aslında, yönetim kurulu başkanının yaşı, o kişinin tecrübesinin önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir ve Hambrick ve Mason’a (1984) göre nispeten daha genç başkanlar tarafından yönetilen işletmelerin özellikle büyük ölçekli stratejik eylemlerde daha fazla risk aldığı düşünülmektedir. ÜKT üyelerinin

yaşları ile yeniliklere uyum sağlama arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu farklı bir çalışmada da aynı şekilde kanıtlandığı görülmektedir (Chuang ve ark., 2009). Stratejik bir karar olan sürdürülebilirlik çalışmasının yöneticilerin yaş ortalamalarına göre farklılaşması beklenebilir ancak elde edilen sonuç, bu durumun beklenen şekilde olmadığını göstermektedir. Yapılan analizde, sürdürülebilirlik endeksine giren ve giremeyen iki grup yöneticilerinin yaş ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu durumun farklı açıklamaları olabilir. Öncelikle çalışma kapsamında üst yönetici olarak incelemeye alınan grubun yönetim kurulu üyeleri olması, yönetim kurulu üyelerinin de genellikle belli yaş ve tecrübe sahibi kişilerden seçilmesi bu sonucu oluşturmuş olabilir. Daha sonra yapılacak çalışmada nispeten daha alt kademedeki görev yapan yöneticilerin dahil edilmesi ile ya da sürdürülebilirlik faaliyetlerinden sorumlu yöneticilere ulaşılarak bu kişilerin dahil edilmesi ile farklı bir sonuç elde edilebilir.

Yöneticilerin açık görüşlü olması, bilgiyi kullanma yeteneğinin daha fazla olması, değişime karşı esnek, duyarlı ve açık olması gibi sosyobilişsel kapasiteleri ile eğitim düzeylerinin ilişkili olduğu konusu son yıllarda çokça çalışılmıştır (Herrmann ve Datta, 2005; Ramon Llorenz, Garcia-Meca ve Durendez, 2017, s. 786). Bu düşünceden yola çıkarak nispeten yeni bir oluşum olan Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan ve alamayan iki grup karşılaştırmasında söz konusu işletmelerin yöneticilerinin eğitim düzeylerinin farklı olduğu hipotezi test edilip doğrulanmıştır. Elde edilen sonuca göre endekse giren işletmelerin yöneticilerinin eğitim düzeyi ortalama olarak yüksek lisans seviyesine yakın, endekse giremeyen işletmelerin yöneticilerinin eğitim düzeyi ise ortalama olarak lisans mezunu seviyesine yakın çıkmıştır. Bu durum, işletmelerdeki üst düzey yöneticilerin eğitim seviyesinin stratejik bir karar olarak sürdürülebilirlik faaliyetlerinin endekste yer alması konusunda etkili olduğunu eğitim seviyesi yüksek olan yöneticilerin sürdürülebilirlik faaliyetlerinin sunulmasında diğer mevkidaşlarına göre söz konusu konuları beklenen çıktılar doğrultusunda daha iyi yürüttüğünü göstermektedir. Elde edilen bu sonuç, daha önce benzer konu üzerine yapılmış olan Peeters, Salaga ve Juravich (2017) ve Juravich, Salaga ve Babiak (2017) çalışma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir.

Aslında yöneticilerin eğitim düzeyleri ile işletme performansı arasındaki bağlantıyı tartışan çalışmaların (Finkelstein ve Hambrick, 1996; Hambrick ve Mason, 1984) ötesinde, ampirik bulgular doğrultusunda, eğitimin işletme çıktılarına etkileri eğitimin tipine ve kalitesine göre değişir denilmektedir (King, Srivastav ve Williams, 2016, s. 289). Frey ve Detterman (2004) yüksek puanla girilen okullardan mezun olan yöneticilerin daha iyi bir yönetsel yeteneğe sahip olduğunu söylemektedir. Dolayısıyla daha sonra yapılacak çalışmalarda yöneticilerin mezun oldukları okulların listesi oluşturularak daha detaylı bir karşılaştırmalı analiz yapılabilir.

Alanda yer etmiş bir çalışma olan Hambrick ve Fukutomi'ye (1991) göre üst yöneticilerde aynı işletme içerisinde geçirdikleri yıl, diğer ifadeyle kıdemi arttıkça dış

çevre ile iletişimlerinin azalması durumu da artmaktadır. Kendilerini çevreden izole etmeleri sonucu yöneticiler, dinamik, rekabetçi işletme çevresinde örgütsel performans ile ilgili yetenekleri adına statik bir duruma gelmektedirler (Juravich, Salaga ve Babiak, 2017, s. 475). Dolayısıyla denilebilir ki, üst yönetim grubunun kıdem yılı arttıkça işletmenin stratejik kararlarındaki yenilik ve inovasyon konularında azalma olmaktadır. Farklı bir açıdan bakılarak analizleri yapılan bu çalışmada, çıktı olarak kabul edilen sürdürülebilirlik çalışması açısından iki grup üzerinden karşılaştırma yapılmış, ancak sürdürülebilirlik endeksine girmiş ve girememiş işletmelerin yöneticilerinin kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Yapılan çalışmada iki grup arasında bazı unsurlarda anlamlı farklılık bulunamamasının birkaç açıklaması olabilir. Bunlardan birincisi; demografik değişkenlerin bir kişinin özyapısını güvenilir bir şekilde açıklamaya yeterli olmayışı (Hambrick ve Mason, 1984, s. 204), ikinci olarak kişinin, sadece demografik özelliklerinin işletmeler için verdiği tüm kararları doğrudan etkilediği ancak bir o kadar da dış faktörlerden etkilendiği söylenebilir. İnsanlar klinik olarak çalışılan anlamdan çok daha karmaşık bir yapıdadır (Hambrick, Mason, 1984, s. 204; Zelenznik ve Kets de Vries, 1975) ve kararları kendi özelliklerinin bir sonucu olabildiği gibi dış faktörlerden de etkilenebilmektedir. Dolayısıyla daha sonra yapılacak çalışmalarda, ÜKT'nin yanı sıra belli başlı kontrol edilebilen dış etmenler de analize dahil edilip değerlendirilebilir.

Bu makale, güncel ve günlük iş uygulamalarına da ışık tutar niteliktedir. Özellikle, yönetim kurulu üyelerinin niteliklerinin işletmenin sürdürülebilirlik faaliyetleri ile ilişkide olduğunun anlaşılması açısından önemli olduğu söylenebilir. Çalışmada, yönetim kurulu üyelerinin eğitim seviyeleri üzerine kanıtlanan sonuçtan yola çıkarak işletmelerin sürdürülebilirlik konusundaki ihtiyaçları doğrultusunda bir yönetim kurulu yapısı oluşturulmasına gayret edilebilir.

Bu çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Zaman ve kaynak limiti sebebiyle sadece büyük ölçekli ve verilerine ulaşılabilen işletmeler incelenmiştir. Oysa, küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin sürdürülebilirlik çalışmaları dikkate alınarak daha geniş kapsamlı bir çalışma yapılabilir. Ayrıca bu çalışmada ikincil veriler kullanılmıştır. İşletmelerin yönetim kurulu üyeleri ile yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak daha derin bilgilere ulaşmak mümkün olabilecektir.

Son olarak, bu çalışma, Türkiye'deki Sürdürülebilirlik Endeksi üzerine yapılan az sayıda çalışmadan biri olması nedeniyle bir değer taşımaktadır ancak endekse giremeyen işletme sayısı kadar endekse giren işletme sayısı denkleminin tutturulabilmesi için endekste yer alan nispeten az sayıda işletme incelenmiştir. Daha sonra yapılacak çalışmalarda, endekste yer alan tüm işletmelerin yöneticilerinin özelliklerinin incelenmesi durum analizi açısından etkin olacaktır.

Kaynakça/References

- Acar, P. (2015). The effects of top management team composition on SME export performance: an upper echelons perspective. *Central European Journal of Operations Research*, 24(4), 833–852. <http://dx.doi.org/10.1007/s10100-015-0408-5>
- Artiach, T., Lee, D., Nelson, D., & Walker, J. (2010). The determinants of corporate sustainability performance. *Accounting and Finance*, 50(1), 31–51. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-629X.2009.00315.x>
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10(1), 107–124. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250100709>
- Başar, A. B. ve Başar, M. (2006). Sosyal sorumluluk raporlaması ve Türkiye’deki durumu. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 213–230.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital*. New York, NY: Columbia University Press.
- Burns, N., & Grove, S.K. (2007). *Understanding nursing research* (4th ed.). Missouri: Elsevier Publication.
- Carlsson, G., & Karlsson, K. (1970). Age, cohorts and the generation of generations. *American Sociological Review*, 35(4), 710–718. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.546>
- Carpenter, M. A. (2002). The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 23, 275–284.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, Wm. G. (2004). Upper echelons research revisited. Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>
- Carroll, A. B. (2000). Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility and models of management morality. *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 33–42.
- Chia-Wei, H., & Chang, D. (2017). Investigating critical organizational factors toward sustainability index: Insights from the Taiwanese electronics industry. *Business Ethics: A European Review*, 26(4), 468–479.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1–22.
- Child, J. (1974). Managerial and organizational factors associated with company performance. *Journal of Management Studies*, 11, 13–27.
- Chuang, T. T., Nakatani, K., & Zhou, D. (2009). An exploratory study of the extent of information technology adoption in SMEs: An application of upper echelon theory. *Journal of Enterprise Information Management*, 22, 183–196.
- Daboub, A. J., Rasheed, A. M. A., Priem, R. M., & D. A. Gray (1995). Top management team characteristics and corporate illegal activity. *The Academy of Management Review*, 20, 138–170.
- Dalvi-Esfahani, M., Ramayah, T., & Nilashi, M. (2017). Modelling upper echelons’ behavioural drivers of green IT/IS adoption using an integrated interpretive structural modelling-analytic network process approach. *Telematics and Informatics*, 34, 583–603.
- Datta, D. K., Rajagopalan, N., & Zhang Y. (2003). New CEO openness to change and strategic persistence: The moderating role of industry characteristics. *British Journal of Management*, 14, 101–114.

- Davila, A., & Foster, G. (2005). Management accounting systems adoption decisions: Evidence and performance implications from earlystage/startup companies. *The Accounting Review*, 80(4), 1039–1068.
- Davila, A., & Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *The Accounting Review*, 82(4), 907–937
- Dönmez, A. ve Erol, İ. (2016). Entelektüel sermayenin ölçülmesi, VAIC yöntemi yardımıyla BIST Sürdürülebilirlik Endeksi işletmeleri üzerine bir uygulama. *Mali Çözüm*, 26(138), 27–56.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130–141. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.323>
- Escriba-Esteve, A., Sanchez-Peinado, L., & Sanchez-Peinado, E. (2009). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises. *British Journal of Management*, 20, 581–597. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00606>
- Esfahani, M. D., Ramayah, T., & Nilashi, M. (2017). Modelling upper echelons behavioural drives of green IT/IS adoption using an integrated interpretive structural modelling-analytic network process approach. *Telematics and Informatics*, 34, 583–603.
- Evans, R. W., & Butler, F. C. (2011). An upper echelons view of “Good to Great”: principles for behavioral integration in the top management team. *Journal of Leadership Studies*, 5(2), 89–97.
- Feil, A., Quevedo, D., & Schreiber, D. (2017). An analysis of the sustainability index of micro and small-sized furniture industries. *Clean Technologies & Environmental Policy*, 19(7), 1883–1896.
- Finkelstein, S., Hambrick, D., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. New York, NY: Oxford University Press.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. St. Paul: West Publishing Company.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston, MA: Pitman.
- Frey, M. C., & Detterman, D. K. (2004). Scholastic assessment or g? The relationship between SAT and general cognitive ability. *Psychological Science*, 15(6), 373–378. <http://dx.doi.org/10.1111/j.0956-7976.2004.00687.x>
- Goutas, L., & Lane, C. (2009). The translation of shareholder value in the German business system: A comparative study of Daimler Chrysler and Volkswagen AG. *Competition & Change*, 13(4), 327–346.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32, 334–343.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193–206.
- Hambrick, D. C. (1989). Guest editor’s introduction: Putting top managers in the strategy picture. *Strategic Management Journal*, 10, 5–15.
- Hambrick, D. C., Fukutomi, G. D. (1991). The seasons of a CEO’S tenure. *Academy of Management Review*, 16(4), 719–742.
- Hart, P., & Mellons, J. (1970). Management youth and company growth: A correlation? *Management Decision*, 4(2), 50–53.
- Herrmann, P., & Datta, D. K. (2002). Relationships between top management team characteristics and international diversification: An empirical investigation. *British Journal of Management*, 16, 69–78.
- Borsa İstanbul. (2017a). BIST Sürdürülebilirlik Endeksi 2017 Yılı Değerlemeye Tabi Şirketler Listesi. <http://www.borsaistanbul.com/docs/default-source/endeksler/bist-surdurulebilirlik-endeksi-degerlemeye-tabi-sirketler-listesi-2017.pdf?sfvrsn=14> adresinden 30.09.2017 tarihinde edinilmiştir.

- Borsa İstanbul. (2017c). 2016 yılı birinci üç aylık dönemi için BIST Pay Endeksleri kapsamında yer alacak paylarda değişiklik yapılmıştır. <http://www.borsaistanbul.com/duyurular/2015/12/22/2016-yili-birinci-uc-aylik-donemi-icin-bist-pay-endeksleri-kapsaminda-yer-alacak-paylarda-degisiklik-yapilmistir> adresinden 30.09.2017c tarihinde edinilmiştir.
- Borsa İstanbul. (2017b). *BIST Sürdürülebilirlik Endeksi*. <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi> adresinden 30.09.2017b tarihinde edinilmiştir.
- Juravich, M., Salaga, S., & Babiak, K. (2017). Upper echelons in professional sport: The impact of NBA general managers on team performance. *Journal of Sport Management*, 31, 466–479. <http://dx.doi.org/10.1123/jsm.2017-0044>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management. *American Accounting Association Accounting Horizons*, 15(1), 87–104.
- Kassem, E., Trenz, O., Hrebicek, J., & Faldik, O. (2015). Key sustainability performance indicator analysis for czech breweries. *Acta Universitatis Agraculturae et Silviculturae Mendelianae Burnensis*, 63(6), 1937–1944.
- Kassem, E., Trenz, O., Hrebicek, J., & Faldik, O. (2016). Sustainability assessment using sustainable value added. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 220, 177–183.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24, 689–713.
- King, T., Srivastav, A., & Williams, J. (2016). What is in an education? Implications of CEO education for bank performance. *Journal of Corporate Finance*, 37(C), 287–308.
- Latif, H. H., Gopalakrishnan, B., Nimbarte, A., & Currie, K. (2017). Sustainability Index development for manufacturing industry. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, 25, 82–95.
- Lee Y. J., & Huang, C. M. (2007). Sustainability Index for Taipei. *Environmental Impact Assessment Review*, 27, 505–521.
- March, J. G., & Simon, H. H. (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons Inc.
- Meena, K., & Thakkar, J. (2014). Development of balanced scorecard for healthcare using interpretive structural modelling and analytic network process. *Journal of Advances Management Resource*, 11(3), 232–256.
- Mihelcic, J. R., Shonnard, D. R., Hokanson, D. R., Zhang, Q., James, V. U., Sutherland, J. W., & Schnoor, J. L. (2003). Sustainability science and engineering: The emergence of a new meta-discipline. *Environ Science Technology*, 37, 5314–5324.
- Mori, K., & Christodoulou, A. (2012). A review of sustainability indices and indicators: Towards a new City Sustainability Index (CSI). *Environ. Impact Assessment Review*, 32(1), 94–106. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eiar.2011.06.001>
- Naranjo-Gil, D., Maas, V. S., & Hartmann, F. G. H. (2009). How CFOs determine management accounting innovation: An examination of direct and indirect effects. *European Accounting Review*, 18(4), 667–695.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2009). How broadly does education contribute to job performance? *Personnel Psychology*, 62, 89–134. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01130>
- Nielsen, S. (2010). Top management team diversity: A review of theories and methodologies. *International Journal of Management Reviews*, 12 (3), 301–316. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.200900263>

- Oppong, S. (2014). Upper echelons theory revisited: the need for a change from casual description to casual explanation. *Management, 19*(2), 169–183.
- Orsato, R. J., Garcia, A., Mendes-Da-Silva, W., Simonetti, R., & Monzoni, M. (2015). Sustainability indexes: Why join in? A study of the Corporate Sustainability Index (ISE) in Brazil. *Journal of Cleaner Production, 96*, 161–170. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.10.071>
- Oses, U., Roji, E., & Gurrutxaga Larrauri, M. (2017). A multidisciplinary sustainability index to assess transport in urban areas: a case study of Donostia-San Sebastian, Spain. *Journal of Environmental Planning and Management, 60*, 11, 1891–1922.
- Patzelt, H., zu Knyphausen-Aufse, D., & Nikol, P. (2008). Top management teams, business models, and performance of biotechnology ventures: An upper echelon perspective. *British Journal of Management, 19*, 205–221. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00552.x>
- Plöckinger, M., Aschauer, E., Hiebl, M. R. W., & Rohatschek, R. (2016). The influence of individual executives on corporate financial reporting: A review and outlook from the perspective of upper echelons theory. *Journal of Accounting Literature, 37*, 55–75. <http://dx.doi.org/10.1016/j.acclit.2016.09.002>
- Qi, B., Lin, J. W., Tian, G., & Lewis, H. C. X. (2018). The impact of top management team characteristics on the choice of earnings management strategies: evidence from China. *Accounting Horizons, 32*(1), 143–164.
- Ramon-Llorenz, M. C., Garcia-Meca, E., & Durendez, A. (2017). Influence of CEO characteristics in family firms internalization. *International Business Review, 26*, 786–799.
- Rodriguez-Serrano, I., Caldes, N., Rua, C., & Lechon, Y. (2017). Assessing the three sustainability pillars through the framework for integrated sustainability assessment (FISA): Case study of a solar thermal electricity project in Mexico. *Journal of Cleaner Production, 149*, 1127–1143. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.179>
- Rogers, E. M., & Shoemaker, F. F. (1971). *Communication of innovations: A cross-cultural approach*. New York, NY: Free Press.
- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., & Steger, U. (2005). The Business case for corporate sustainability: Literature review and research options. *European Management Journal, 23*(1), 27–36. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.007>
- Searcy, C., & Elkhawas, D. (2012). Corporate sustainability ratings: An investigation into how corporations use the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Cleaner Production, 35*, 79–92. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.05.022>
- Serfling, M. A. (2014). CEO age and riskiness of corporate policies. *Journal of Corporate Finance, 25*, 251–273. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.12.013>
- Siew, R. (2015). A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). *Journal of Environmental Management, 164*, 180–195. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jenvman.2015.09.010>
- Staw, B. M., & Ross, J. (1987). Understanding escalation situations: antecedents, prototypes, and solutions. *Research in Organizational Behavior, 9*, 39–78.
- Tacheva, S. (2007). *Top management team diversity: A multilevel exploration of antecedents and consequences* (Doctoral dissertation). University of St. Gallen.
- Taylor, R. N. (1975). Age and experiences as managerial information processing and decision making performance. *Academy of Management Journal, 18*, 74–81.
- Thomas, A. S., Litschert, R. J., & Ramaswamy, K. (1991). The performance impact of strategy manager coalignment: An empirical examination. *Strategic Management Journal, 12*, 509–522.

- Tihanyi, L., Ellstrand, A. E., Daily, C. M., & Dalton, D. R. (2000). Composition of the top management team and firm international diversification. *Journal of Management*, 26, 1157–1177. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600605>
- Ting, I. W. K., Azizan, N. A. B., & Kweh, Q. L. (2015). Upper echelon theory revisited: The relationship between CEO personal characteristics and financial leverage decision. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 686–694.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95–105.
- Waddock, S., & Smith, N. (2000). Corporate responsibility audits: Doing well by doing good. *Sloan Management Review*, 41(2), 75–83.
- Waldman, D., Javidan, M., & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *The Leadership Quarterly*, 15, 355–380. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.013>
- Wally, S., & Baum, R. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision-making. *Academy of Management Journal*, 37, 932–956.
- Wang, G., Holmes, R. M., Oh, I. S., & Zhu, W. (2016). Do CEOs matter to firm strategic actions and firm performance? A meta-analytic investigation based on upper echelons theory. *Personnel Psychology*, 69, 775–862. <http://dx.doi.org/10.1111/peps.12140>
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91–121.
- World Business Council for Sustainable Development. (2002). *Sustainable development reporting: Striking the balance*. Geneva: Author.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford Press.
- Yu, Y., Choi, Y., & Zhang, N. (2015). Strategic corporate sustainability performance of Chinese state-owned listed firms: A meta-frontier generalized directional distance function approach. *The Social Science Journal*, 52, 300–310. <http://dx.doi.org/10.1016/j.soscij.2013.07.010>
- Ziegler, A., & Schröder, M. (2010). What determines the inclusion in a sustainability stock index? A panel data analysis for European firms. *Ecological Economics*, 69, 848–856.