

ÜST KADEME TEORİSİ

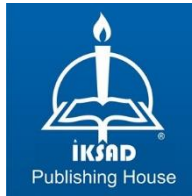
“TEPE YÖNETİM TAKIMLARINI ANLAMAK”

DR. FULYA ALMAZ



ÜST KADEME TEORİSİ
TEPE YÖNETİM TAKIMLARINI ANLAMAK

Dr. Fulya ALMAZ



Copyright © 2021 by iksad publishing house
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed or
transmitted in any form or by
any means, including photocopying, recording or other electronic or mechanical
methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case
of

brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial
uses permitted by copyright law. Institution of Economic Development and
Social

Researches Publications®

(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)

TURKEY TR: +90 342 606 06 75

USA: +1 631 685 0 853

E mail: iksadyayinevi@gmail.com

www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.
Iksad Publications – 2021©

ISBN: 978-625-8061-68-0

Cover Design: Kürşat KARIŞMAZ

December / 2021

Ankara / Turkey

Size: 16x24 cm

Emeği tarifsiz rahmetli dayım Selahattin Köç'e

ÖN SÖZ

Bu kitap stratejik yönetim alanında yer bulmuş olan üst kademe yönetici teorisine ilgi duyan herkese hitap etmektedir. Kitap ile üst kademe teorisinin alanyazında yer bulmaya başladıktan sonra gösterdiği gelişim seyrinin, alanyazın taraması üzerinden, ana hatlarıyla tartışmaya açılması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda çalışma dört bölüm olarak organize edilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde üst kademe teorisinin disiplinler temelleri ve Hambrick ve Mason'un (1984) üst kademe modeli ayrıntılandırılmıştır. İkinci bölüm söz konusu teorinin eksiklerinin belirginleştiği 1996 yılı temel alınarak Carpenter ve arkadaşlarının (2004) ikinci kuşak üst kademe yönetici modelini geliştirmesine temel olan bazı çalışmalar erken dönem üst kademe teorisi çalışmaları ve sonraki dönem üst kademe teorisi çalışmaları başlıklarında ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümü Hambrick ve Mason'un (1984) orijinal modeline sadık kalarak geliştirilen ikinci kuşak üst kademe yönetici modeline ayrılmıştır. Dördüncü bölüme gelindiğinde üst kademe teorisi ve kavramsal öğeleri arasındaki ilişkiler ve söz konusu öğelerin stratejik seçimler ve örgütsel performans üzerindeki etkileri ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Bu bölümde ayrıca ikinci kuşak üst kademe yönetici modeli ile vurgulanan bağlamsal faktörler ve teori için önemi açıklanmıştır. Bunun yanı sıra üst kademe teorisi ve farklılık konusu detaylandırılmıştır.

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	v
GİRİŞ	7
BÖLÜM 1	10
ÜST KADEME TEORİSİ	10
1.1 Üst Kademe Teorisinin Disipliner Temelleri	10
1.2 Hambrick ve Mason'un Üst Kademe Modeli.....	13
BÖLÜM 2	20
ÜST KADEME TEORİSİ ÇALIŞMALARI	20
2.1. Erken Dönem Üst Kademe Teorisi Çalışmalarının Bulguları	20
2.2. Sonraki Dönem Üst Kademe Teorisi Çalışmalarının Bulguları	23
BÖLÜM 3	30
İKİNCİ KUŞAK ÜST KADEME YÖNETİCİ MODELİ	30
BÖLÜM 4	36
ÜST KADEME TEORİSİ VE ANA ETKİLER	36
4.1. Üst Kademe Teorisi Kavramsal Öğeleri Arasında İlişkilendirme	36
4.1.1. Üst Kademe Teorisi ve Bilişsel Özellikler İlişkisi	36
4.1.2. Üst Kademe Teorisi ve Demografik Özellikler İlişkisi	40
4.2. Üst Kademe Teorisi Kavramsal Öğelerinin Stratejik Seçimler Üzerindeki Etkileri	43
4.2.1. Üst Kademe Yöneticileri Bilişsel Özelliklerinin Stratejik Seçimler Üzerindeki Etkileri	46
4.2.2. Üst Kademe Yöneticileri Demografik Özelliklerinin Stratejik Seçimler Üzerindeki Etkileri	46
4.3. Üst Kademe Teorisi Kavramsal Öğelerinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri	49
4.3.1. Üst Kademe Yöneticileri Bilişsel Özelliklerinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri.....	52

4.3.2. Üst Kademe Yöneticileri Demografik Özelliklerinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri.....	53
4.4. Üst Kademe Teorisi ve Bağlam.....	54
4.5. Üst Kademe Teorisi ve Farklılık	55
TARTIŞMA VE SONUÇ	61
KAYNAKÇA	70
ÖZGEÇMİŞ	80

GİRİŞ

Üst Kademe Teorisi, Hambrick ve Mason tarafından 1984 yılında yayımlanan “*Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers*” adlı makale ile stratejik yönetim alanında yer bulmuş ve daha sonra yapılan çalışmalar ile gelişim göstermiştir. Üst kademe teorisi özünde, örgütlerin tepe yönetim takımlarını oluşturan aktörlerin demografik özellikler üzerinden bilişsel özelliklerine ve bu özelliklerin stratejik seçim ve örgütsel performans sonuçları üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Entelektüel temellerine inildiğinde örgütleri akılcı sistemler olarak kabul eden Carnegie Okulu (Simon, 1945-1957-1997; March ve Simon, 1958; Cyert ve March, 1963) tarafından geliştirilen Davranışsal Yaklaşım kapsamında ele alınan Sınırlı Rasyonelite kavramına; yöneticilerin demografik özellikleri ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiyi vurgulayan Örgütsel Demografi Yaklaşımına (Pfeffer, 1983-1985; Tsui vd., 1992; Wiersema ve Bird, 1993) ve örgütün davranışlarını açıklamada yöneticilerin rollerine dikkat çeken Stratejik Seçime (Burnes, 1996-1997; Child, 1972; Montanari, 1978, 1979) dayanmakta olduğu görülmektedir.

En genel haliyle üst kademe yönetici teorisinde üst kademe yöneticilerin özellikleri tarafından temsil edilen ve temel örgütsel sonuçlarla ilişkilendirilen bir dizi teorik yapı vurgulanmaktadır. Sınırlı rasyonel olan üst kadem yöneticiler görüş alanları dâhilindeki örgütsel ve çevresel uyaranların sadece bir kısmını algılamakta ve algıladıkları uyaranların ise sadece bir kısmını yorumlayabilmektedirler. Algılanan

ve yorumlanan söz konusu uyaranlar üst kademe yöneticilerin bilişsel süreçlerinde filtrelenerek onların stratejik seçimlerinin oluşmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla örgütsel performans, üst kademe yöneticilerin bilişsel özelliklerinin ve demografik özelliklerinin yansıması olarak değerlendirilmektedir. Bu teori stratejik seçim, örgütsel performans ve üst kademe açısından farklılaşabilen ve tekrarlanabilen ilişkiyel döngüleri göstermektedir.

Üst kademe teorisi Hambrick ve Mason (1984) ile beraber ilgili alanyazında yer bulmaya başladıktan sonra pek çok araştırmacının dikkatini çekmiş ve yapılan araştırmalar teorisinin farklı noktalarını aydınlatmış ve ilgili alanyazını daha da genişletmiştir (örneğin: Carpenter, vd., 2004; Collins ve Clark, 2003; Simons vd., 1999; Amason, 1996; Halebian ve Finkelstein, 1993; Jackson, vd. 1991; Wagner, vd., 1984). Bu çalışma ile üst kademe teorisinin alanyazında yer bulmaya başladıktan sonra gösterdiği gelişim seyrinin, alanyazın taraması üzerinden, ana hatlarıyla tartışmaya açılması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda çalışma dört bölüm olarak organize edilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde üst kademe teorisinin disiplinler temelleri ve Hambrick ve Mason'un (1984) üst kademe modeli ayrıntılandırılmıştır. İkinci bölüm söz konusu teorisinin eksiklerinin belirginleştiği 1996 yılı temel alınarak Carpenter ve arkadaşlarının (2004) ikinci kuşak üst kademe yönetici modelini geliştirmesine temel olan bazı çalışmalar erken dönem üst kademe teorisi çalışmaları ve

sonraki dönem üst kademe teorisi çalışmaları başlıklarında ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümü Hambrick ve Mason'un (1984) orijinal modeline sadık kalarak geliştirilen ikinci kuşak üst kademe yönetici modeline ayrılmıştır. Dördüncü bölüme gelindiğinde üst kademe teorisi ve kavramsal öğeleri arasındaki ilişkiler ve söz konusu öğelerin stratejik seçimler ve örgütsel performans üzerindeki etkileri ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Bu bölümde ayrıca ikinci kuşak üst kademe yönetici modeli ile vurgulanan bağlamsal faktörler ve teori için önemi açıklanmıştır. Bunun yanı sıra üst kademe teorisi ve farklılık konusu detaylandırılmıştır.

BÖLÜM 1

ÜST KADEME TEORİSİ

1.1 Üst Kademe Teorisinin Disipliner Temelleri

Üst Kademe Teorisi, Hambrick ve Mason tarafından 1984 yılında yayımlanan “*Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers*” adlı makale ile stratejik yönetim alanında yer bulmuş ve daha sonra yapılan çalışmalar ile gelişim göstermiştir. Üst kademe teorisi özünde, örgütlerin tepe yönetim takımlarını oluşturan aktörlerin demografik özellikler üzerinden bilişsel özelliklerine ve bu özelliklerin stratejik seçim ve örgütsel performans sonuçları üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır.

Üst kademe teorisinin entelektüel temellerine inildiğinde örgütleri akılcı sistemler olarak kabul eden Carnegie Okulu (Simon, 1945-1957-1997; March ve Simon, 1958; Cyert ve March, 1963) tarafından geliştirilen Davranışsal Yaklaşım kapsamında ele alınan Sınırlı Rasyonalite kavramına; yöneticilerin demografik özellikleri ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiyi vurgulayan Örgütsel Demografi Yaklaşımına (Pfeffer, 1983-1985; Tsui vd., 1992; Wiersema ve Bird, 1993) ve örgütün davranışlarını açıklamada yöneticilerin rollerine dikkat çeken Stratejik Seçime (Burnes, 1996-1997; Child, 1972; Montanari, 1978, 1979) dayanmakta olduğu görülmektedir.

Carnegie Okulu (Simon, 1945-1957-1997; March ve Simon, 1958; Cyert ve March, 1963), örgütleri akılcı sistemler olarak kabul etmektedir. Akılcı sistemler yaklaşımına göre örgütler belirlenmiş hedeflere erişmek için tasarlanmış biçimsel araçlar olup örgütlerin davranışları amaçlı ve eşgüdümlü hareket eden aktörelere tarafından inşa edilmiş faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Scott, 2003).

Carnegie ekolünün önemli isimlerinden biri olan Simon (1945-1957-1997) ekonomik modellerin aktörü idealize eden yaklaşımlarına karşı çıkararak aktörü kendi öznel yapısı doğrultusunda hareket eden, herhangi bir sorunun çözümünde en iyi duruma ulaşma gayretinden ziyade “*tatmin edici*” çözüme erişme davranışı gösteren “*idari insan*” olarak ele almaktadır. Yazara göre idari insanın bilişsel kapasitesi, öngörülleri, bilgisi ve seçenekleri dolayısıyla gerçekliği sınırlıdır. Bu nedenle aktör elindeki veriler ile en iyi olana ulaşamayacağını farkındadır ve kaynaklarını tatmin edici olanı bulmak için kullanmaktadır.

Simon’un (1983) sınırlı rasyonalitesinde bilgi eksikliği, bilişsel sınırlar, geleceği öngörme kısıtları alternatifleri değerlendirme noktasında önemli rol oynamaktadır. Bu şartlar altında aktörün davranışlarını anlamak için onun psikolojik ve sosyolojik yapısına dair bilgi edinmek gerekmektedir.

Üst kademeler teorisinde yöneticilerin gözlemlenebilir demografik özelliklerinin onların psikolojik özelliklerini anlama noktasında vekil tayin edilebileceğine işaret edilmektedir (Hambrick ve Mason, 1984).

Bu iddia örgütsel demografi yaklaşımına dayanmaktadır. Söz konusu yaklaşım cinsiyet, yaş, etnisite, örgütte çalışma süresi gibi değişkenlerin örgütsel performans, yaratıcılık, kontrol, stratejik seçim gibi örgütsel çıktılar arasındaki ilişkileri vurgulamaktadır (Pfeffer, 1983-1985; Tsui vd., 1992; Wiersema ve Bird, 1993).

Örgütsel demografi yaklaşımı, ihtiyaç, tutum, değer, tercih, akıl yürütme ve bilişsel yapı gibi değişkenlerin kavramsal olarak doğrulanmasının ve güvenilir bir şekilde erişilmesinin ve ölçülmesinin zor olduğu ve söz konusu değişkenlerin kendi içlerinde anlaşılması ve yorumlanmasının somut ve açık olmadığını savunmaktadır (Pfeffer, 1983). Bu nedenle demografi önemli bir nedensel değişken olarak kabul edilmekte ve demografik kompozisyon ile örgütsel çıktılar arasında bilişsel değişkenlerin incelenmesine gerek olmadığı düşünülmektedir.

Örgütsel demografi yaklaşımı karmaşık formdaki kararlar, tam ve gerçek bilgiden beslenen pür rasyonel analizlerden ziyade birtakım davranışsal özelliklerin yansımalarıdır (O'Bannon, 1997). O halde sınırlı rasyonalite aktörlerin değer sistemleri, bilişsel temelleri, inançları, bilgi birikimleri ve amaçlarından oluşmaktadır ve söz konusu özellikler aktörün ırk, cinsiyet, yaş, eğitim art yetiştirimi, deneyimleri gibi demografik özelliklerinden etkilenmektedir.

Üst kademe teorisinin disipliner temelini oluşturan bir diğer teori ise stratejik seçim teorisidir. Stratejik seçim örgütün davranışlarının tamamen çevre tarafından belirlenmediği, örgüt içerisinde gücü elinde

bulunduranların stratejik seçimlerinin örgütün eylem biçimleri üzerinde etkili olduğunu vurgulamaktadır (Child, 1972; Miles ve Snow, 1978). Stratejik seçim teorisi çevrenin etkisini ve önemini yadsımaz ancak yönetici tercihlerinin örgüt üzerinde etkili olduğunu ve hatta örgütün çevresini etkileyebileceğini savunmaktadır (Cameron, 1984).

1.2 Hambrick ve Mason'un Üst Kademe Modeli

Üst kademe teorisi Hambrick ve Mason (1984) tarafından yapılan çalışma ile stratejik yönetim disiplini içerisinde yer bulmuş ve daha sonra yapılan çalışmalarla gelişim göstermiştir. Araştırmacılar bu teori kapsamında örgütün baskın ortak yönetimine (dominant coalition) özellikle üst düzey yöneticilere vurgu yaparak örgütsel sonuçların örgütlerde gücü elinde bulunduran aktörlerin bilişsel özelliklerinin bir yansıması olduğunu iddia etmişlerdir.

Hambrick ve Mason (1984) üst kademeler teorisinin alan yazına 3 temel fayda sunacağını belirtmişlerdir. Yazarlara göre söz konusu teori;

1. Örgütsel çıktılarının tahmin edilmesi noktasında mevcut teorilerden çok daha fazla tahmin gücü sunacaktır,
2. Üst düzey aktörlerin seçilmesi ve geliştirilmesinde sorumlu olan kişilere fayda sağlayacaktır,
3. Rakibin hamlelerini tahminlemede stratejik bir açılım sağlayacaktır.

Yazarlar bu çalışmalarında örgütlerin çevresel faktörler tarafından sürüklendiği veya örgütlerin bir şekilde kendi kendilerini yönettikleri görüşüne karşı çıkmışlardır. Bu başkaldırı ile beraber üst düzey yöneticilere önem vererek bu aktörlerin örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olduğu diğer bir değişle örgütsel farklılıklar üzerinde farklı özelliklere sahip olan yöneticilerin etkili olduğunu savunmuşlardır. Bu savunmada bireylerin karmaşık kararları almasında, ekonomik optimizasyon için mekanik bir arayıştan ziyade davranışsal özelliklerin büyük ölçüde etkili olduğunu iddia eden Carnegie Okuluna yaslanmışlardır (Simon, 1945-1957-1997; March ve Simon, 1958; Cyert ve March, 1963).

Bu okulun temel iddiası olan karmaşık kararların ne ölçüde verileceğini sınırlamaya hizmet eden sınırlı rasyonellikten yola çıkarak örgüt için nedeli önemli ve stratejik bir o kadar da karmaşık kararların alınmasında oluşan seçimler sınıfı için davranışsal teorinin özellikle önemli ve uygun olduğunu belirtmişlerdir. Bu noktada stratejik seçimler sınıfının biçimsel ve biçimsel olmayan seçimleri, ödül sistemleri ve yapısının oluşturulması gibi önemli yönetsel seçimleri ve stratejik düzeyde ele alınan rekabetçi seçimleri kapsayacak kadar geniş bir terim olması açısından Child'ın (1972) stratejik seçim teorisine vurgu yapmışlardır.

Stratejik seçim teorisyenlerinden March ve Simon'un (1958) her karar vericinin yönetsel durumlara kendi bilişsel temellerini yansıtarak yön verdiği savından hareketle Hambric ve Mason (1984) stratejik seçimlerin büyük bir davranışsal bileşeni varsa karar vericilerin

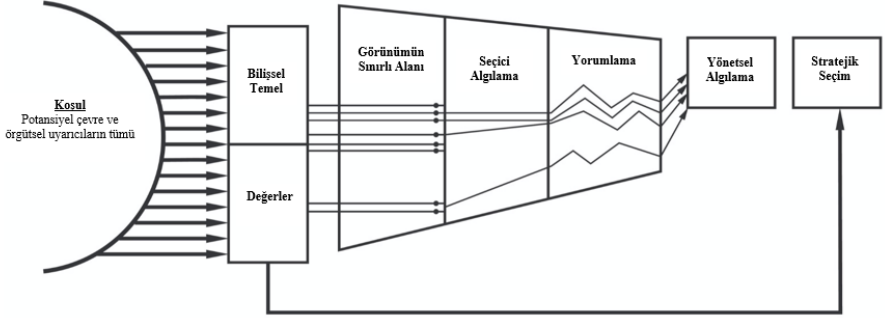
kararlara kendi özelliklerini yansıttığı ve bu özelliklerin karar vericinin algısını filtrelemeye ve çarpıtmaya hazır olduğunu iddia etmişlerdir.

Özelliklerin tespiti noktasında demografik özellikler teorisinin (Pfeffer, 1985) iddialarından yararlanarak üst düzey yöneticilerin bilişsel temellerinin, değerlerinin ve algılarının doğrudan ölçülmeye uygun olmadığı bu nedenle gözlemlenebilir değişkenler olan yaş, sosyo-ekonomik durum, finansal durum, eğitsel art yetiştirme, kariyer deneyimi, görevsel art-yetiştirme gibi demografik göstergelerin psikolojik değişkenler yerine vekil olabileceğini iddia etmişlerdir. Dolayısıyla araştırmacılar karar vericilerin özelliklerini incelerken onların davranışlarını tahmin etmek için psikolojik değişkenlerden ziyade onların demografik özelliklerine vurgu yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Tüm bu iddialardan yola çıkılarak sınırlı rasyonel olduğu kabul edilen üst kademe yöneticilerin sınırlı rasyonellik koşulları altında nasıl stratejik seçimler yaptığını gösteren bir model oluşturmuşlardır.

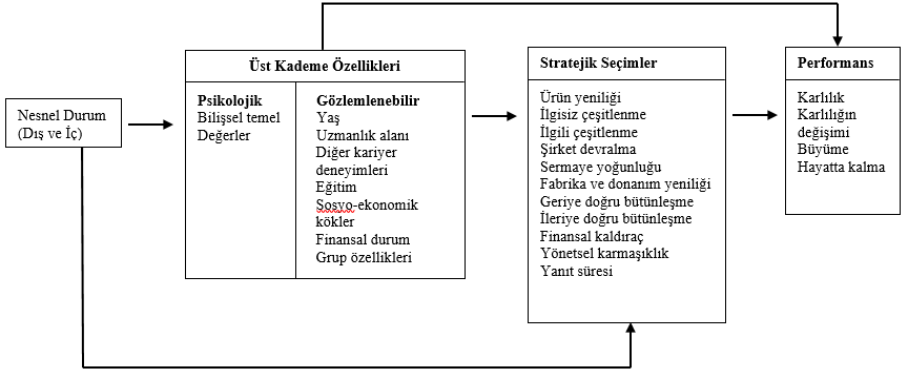
Şekil 1’de yer alan modele göre üst kademe özellikleri ve stratejik seçimler örgütsel performans sonuçları üzerinde etkili olmaktadır. Modelde vurgulanan üst kademe özellikler, yöneticilerin geleceği tahminleme gücü, bilgileri değerlendirme kapasiteleri ve değerleri gibi bilişsel temelli özellikler ile yaş, sosyo-ekonomik durum, finansal durum, eğitsel art yetiştirme, kariyer deneyimi, görevsel art-yetiştirme gibi gözlemlenebilir özellikler olarak ikiye ayrılmaktadır. Modelde yer

verilen stratejik seçimler ise donanım yenileme, ürün geliştirme, sermaye gücü, finansal yapı gibi seçimleri ifade etmektedir. Bu iki temel vurgu sürdürülebilirlik, büyüme, karlılık gibi örgütsel performans sonuçları üzerinde önemli etkilere sahiptir.



Şekil 1: Sınırlı Rasyonellik Koşullarında Stratejik Seçim (Hambrick ve Mason, 1984).

Söz konusu modelde sınırlı görüş alanı, seçici algılama ve yorumlama olmak üzere üçlü filtreleme alanı görünmektedir (Şekil 1). İç ve dış örgütsel uyarıcılar üst kademe yöneticilerin görüşlerini sınırlandırmaktadır. Yöneticiler kendi sınırlı görüş alanları dâhilinde bulunan uyarıcıların bir kısmını seçerek algılamaktadırlar. Bu aşamadan sonra yöneticiler durumları anlamlandırmaktadırlar. Söz konusu üçlü filtreleme sonucu aktörün zihninde belirli bir gerçeklik oluşmakta ve bu gerçeklik onların stratejik seçimlerini ve dolayısıyla örgütsel performansı etkilemektedir.



Şekil 2: Örgütler İçin Bir Üst Kademe Yaklaşım Modeli (Hambrick ve Mason, 1984).

Şekil 2’de ifade edilen model Şekil 1’de verilen modele kıyasla algısal süreç ile ilgili daha az ayrıntı içermekte ancak tasvir ettiği ilişkiler yelpazesini daha kapsamlı olarak sunmaktadır. Örgütler için bir üst kademe yaklaşım modeli yukarıda ayrıntılandırıldığı haliyle üst kademe özelliklerini merkeze alarak stratejik seçimler aracılığı ile örgütsel performansın belirleyicilerini tasvir etmektedir.

Özetle, Hambrick ve Mason’un (1984) alanyazına kazandırdığı üst kademe teorisi temelde yönetici bilişleri, değerleri ve algıları ile bunların stratejik seçim süreci ve örgütsel performans sonuçları üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır (Carpenter, vd., 2004). Modelde ağırlıklı üzerinde durulan yönetici bilişleri, değerleri ve algıları ölçülmesi zor değişkenler olduğu için yöneticilerin demografik özelliklerinin yönetici biliş, değer ve algısal farklılıkların yerine vekil olarak kullanılabilmesi önerilmektedir. Orijinal modelde tasvir edildiği üzere yaş, görevsel art yetiştirme, eğitsel art yetiştirme, deneyim gibi üst

kademe yönetici özellikleri örgütün iç ve dış çevresel olaylara ilişkin yorumlarını şekillendirmekte ve bu özellikler uygun stratejik alternatiflerin biçimlendirilmesini kolaylaştıran psikolojik özellikler için gözlemlenebilir vekiller olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir ifade ile belirsizlik ortamında, aşırı bilgi yüklenmesi durumlarında ve rekabetçi bir ortamda ortak karar verme zorunluluğu taşıyan yöneticilerin stratejik seçimleri onların bilişsel temelleri, değerleri ve algıları aracılığıyla süzülmekte ve yorumlanmaktadır. Bu psikolojik farklılıklar gözlemlenemez olduğundan teori kapsamında gözlemlenebilir yönetici özelliklerinin, gözlemlenemeyen psikolojik yapıların güvenilir göstergeleri olarak değerlendirilen vekiller olduğu ve yönetici demografik özelliklerinin bilişsel süreçler üzerindeki etkisinin daha sonra stratejik sonuçlarda ortaya çıkacağı varsayılmaktadır.

Hambrick ve Mason'un (1984) stratejik yönetim alanına kazandırdığı ve Carpenter ve arkadaşlarının (2004) geliştirdiği üst kademe teorisi beş temel özelliğe sahiptir:

1. Stratejik seçimler ve örgütsel performans, üst kademe yöneticilerinin yansımasıdır.
2. Üst kademe yöneticilerin demografik özellikleri onların psikolojik özelliklerinin vekilidir.
3. Üst kademe yöneticilerin demografik özellikleri ile örgütsel performans arasında bir ilişki kurulabilmektedir.

4. Örgütsel bir durum üst kademe tarafından yasalaştırılmakta, bu yasalaştırma stratejik seçimlere yol açmakta ve bu stratejik seçimler örgütsel performansı etkilemektedir.
5. Üst kademe ekibinin özellikleri ekipte yer alan tek bir aktörün özelliklerdin daha fazladır.

Bu ilkeler örgütün ve örgütsel performansın, üst kademe yöneticilerin bir yansıması olacağı ve üst kademe yöneticilerin demografik özelliklerinin altta yatan ekip dinamiklerini incelemek için bir temel sağlayacağı ifadesiyle üst kademe teorisini çerçevelemektedir.

BÖLÜM 2

ÜST KADEME TEORİSİ ÇALIŞMALARI

2.1. Erken Dönem Üst Kademe Teorisi Çalışmalarının Bulguları

Üst kademe teorisi Hambrick ve Mason (1984) ile beraber ilgili alanyazında yer bulmaya başladıktan sonra pek çok araştırmacının dikkatini çekmiş ve yapılan araştırmalar teorinin farklı noktalarını aydınlatmıştır. Bu noktada üst kademe teorisi üzerine yapılan bazı erken dönem çalışmalarını ayrıntılandırmakta fayda görülmektedir.

Wagner ve arkadaşları (1984) Fortune 500’de yer alan 31 örgütten toplam 500 yöneticinin örgüte katılma tarihlerinin ve yaşlarının örgütsel performans üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırmacılar üst yönetim kompozisyon özelliklerinin örgütün finansal performansını tahmin etmede ve yönetmede etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Finklestein ve Hambrick (1900) bilgisayar, kimya ve doğal gaz dağıtım endüstrilerinde faaliyette bulunan 100 örgütün üst kademe yöneticilerinden oluşan bir örneklem üzerinden üst yönetim ekibi görev süresinin strateji ve performans üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Yazarlar bu çalışmalarında yönetsel takdir düzeyini moderatör değişken olarak ele almışlardır. Sonuçta yönetici ekibi görev süresinin strateji ve performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu, uzun

süredir görev yapan yönetim ekiplerinin daha kalıcı ve endüstri ortalamasına uygun stratejiler izledikleri sonuçlarına ulaşmışlardır. Ayrıca teori ile tutarlı olarak örgütsel çıktılarının yöneticilerin yüksek takdir yetkisine izin veren bağlamlarda güçlü örgütsel sonuçlara erişildiği ve sonuçların yönetsel takdir düzeyine bağlı olarak değişkenlik gösterdiğini tespit etmişlerdir.

Jackson vd. (1991) bankacılık sektöründe görev yapan 93 üst kademe yöneticinin yaş, görev süresi, eğitim düzeyi, mezun olunan okul, formasyon, askerlik hizmeti ve kariyer deneyimleri değişkenlerini kişisel farklılıkların ve grup farklılıklarının belirleyicileri olarak ele almış ve yöneticilerin işgücü devir oranlarını söz konusu grup farklılığı üzerinden tahmin etmeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda grup farklılığının, işgücü devir oranlarının güçlü birer tahminleyicisi olduğunu belirtmişlerdir.

Grimm ve Smith (1991), 27 demiryolundan 855 üst kademe yöneticiden oluşan bir örneklem üzerinde üst kademe yöneticilerin yaş, eğitim, örgüt ve sektör görev süreleri ile stratejik değişim arasındaki ilişkiyi incelemişler ve genç ve daha az deneyime sahip yöneticilerin değişen çevresel koşullara daha kolay uyum sağladıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Michel ve Hambrick (1992), 134 örgütün arşivinden elde ettikleri verilerinden üst yönetim ekibi kompozisyonu ile örgütün çeşitlendirme yaklaşımının gerektirdiği karşılıklı iş bağımlılığı derecesi arasındaki

ilişkiyi incelemişlerdir. Sonuç olarak, karşılıklı bağımlılık ilişkisinin düşük olduğu örgütlerde üst yönetim ekibinin temel uzmanlık deneyiminin performans ile pozitif, karşılıklı bağımlılık ilişkisinin yüksek olduğu örgütlerde üst yönetim ekibinin temel uzmanlık deneyiminin performans ile negatif yönlü ilişkide olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacılar bu çalışmada görevsel art yetiştirme ve çalışma süresi değişkenlerinin örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığını da bulmuşlardır.

Wiersema ve Bird (1993) çalışmalarında yaş, mezun olunan okul, örgüt içi ve grup içi görev süresi değişkenlerinden oluşan demografik özelliklerin görevden ayrılma davranışları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmacılar örgüt içi görev süresi dışındaki değişkenlerin yöneticilerin görevden ayrılma davranışlarını tahminlediğini belirlemişlerdir.

Haleblian ve Finkelstein (1993), bilişim endüstrisinde faaliyette bulunan 47 örgüt üzerinde üst yönetim ekibinin görevsel farklılıkları ve çalışma sürelerinin finansal performans üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamış ve araştırma sonucunda üst yönetim ekibinin görevsel farklılıkları ve çalışma sürelerinin finansal performans üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Smith ve çalışma arkadaşları (1994), 53 yüksek teknoloji firması üzerinde yaptığı incelemede eğitim seviyesi, grup içi deneyim ve görevsel art yetiştirme ile oluşan üst yönetim ekibi demografik

özelliklerinin örgüt performansı üzerindeki etkilerini konu almış ve üst yönetim ekibi eğitim düzeyi farklılıklarının örgütsel performans üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bunun yanında grup içi deneyim farklılığı ile örgütsel performans arasında negatif etki olduğu tespit edilmiştir.

2.2. Sonraki Dönem Üst Kademe Teorisi Çalışmalarının Bulguları

Greening ve Jhonson (1996) daha önce kriz yaşamış, Amerika merkezli petrol ve gaz, kimya, gıda ve kamu hizmeti veren dört farklı endüstriden 302 örgüt üzerinde üst yönetim ekibi özelliklerinin örgüt stratejileri ve kriz yönetimi üzerindeki etkilerine dair bir inceleme yapmışlardır. Araştırma sonucunda yazarlar, yöneticilerin eğitim düzeyleri, çalışma süreleri ve görevsel art yetişimleri bakımından farklı özelliklere sahip üst yönetim ekiplerinin krizlere karşı daha duyarlı olduğu ve tepki verebilme noktasında kilit bir rol oynadığını bulgulamışlardır.

Amason (1996) üst yönetim ekiplerinin karar verme süreçlerinde yaşadıkları çatışmaya odaklanarak bilişsel çatışma ve etkili çatışma türlerinin verilen kararların kalitesi, fikir birliği ve kararların kabulü üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırmacı etkili çatışmanın verilen kararların kalitesini ve etkili kabulünü olumsuz ve bilişsel çatışmanın etkili kabul ve anlamayı olumlu etkilediğini tespit etmiştir.

Hambrick vd. (1996) üst yönetim ekibinin özelliklerine odaklanarak örgütlerin rekabetçi eylemlerini araştırmayı amaçladıkları çalışmalarında farklılığın bazı rekabetçi davranışları nasıl geliştirdiği ancak bazı rekabetçi davranışları nasıl bozduğu hakkında önerilerde bulunmuşlardır. Araştırmacılar 32 Amerikan havayolu firmasının 8 yıl boyunca gerçekleştirdikleri eylem ve tepkileri incelemiştir. Görevsel art yetişimleri, eğitimleri ve örgüt içi görev süreleri açısından çeşitlilik gösteren üst yönetim ekiplerinin, nispeten büyük eylem ve tepki eğilimi sergilediklerini tespit etmişlerdir. Yazarlar ekip farklılığını iki tarafı keskin bir kılıç metaforu ile anlatmış bu tespitin yanında farklılığın pazar payı ve karlardaki değişiklikler açısından havayolu performansı üzerindeki genel net etkisinin olumlu olduğunu belirtmişlerdir.

Sambharya (1996), 54 çokuluslu Amerikan firması üst yönetim ekibi aktörlerinin yurtdışı deneyimlerinin uluslararası çeşitlendirme stratejileri ile ilişkisini incelediği çalışmada farklı ve yüksek oranda yabancı deneyimine sahip yöneticilerden oluşan ekipler ile firmanın uluslararası katılımı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

West ve Schwenk (1996) çalışmalarında istikrarlı bir endüstriyel ortamda görev yapan üst düzey yöneticilerin demografik farklılık, fikir birliği ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmacılar demografik farklılık, fikir birliği ve örgütsel performans arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ve söz

konusu ilişkinin istikrarlı endüstriyel ortamlarda çok daha güçlü olduğunu bulgulamışlardır.

Yönetici demografisinin sosyal yönü ile örgüt stratejisi arasındaki ilişkiyi ele alan ilk çalışmalardan birini kaleme alan Eisenhardt ve Schoonhoven (1996), yarı iletkenler gibi yüksek hızlı endüstrilerde örgütleri ittifak oluşturmaya iten stratejik ve sosyal faktörleri incelemişlerdir. Araştırmacılar çalışmalarında ittifakların, büyük, deneyimli ve iyi bağlantıları olan üst yönetim ekipleri tarafından yönetilecek şekilde güçlü sosyal konumlardayken oluştuğunu tespit etmişlerdir.

Reuber ve Fischer (1997), Kanada'da faaliyet gösteren yazılım firmalarının uluslararası deneyime sahip üyelerden oluşan üst yönetim ekibinin firmaların uluslararasılaşması üzerindeki etkilerini incelemiş ve çalışmada uluslararası deneyime sahip üyelerden oluşan üst yönetim ekibinin uluslararası ortaklıklara girme konusunda büyük bir eğilim sergiledikleri tespit edilmiştir.

Geletkanycz ve Hambrick (1997), üst kadem yöneticilerin iç ve dış sektörel bağlantılarının örgütsel strateji ve performans üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Yöneticilerin dış bağlarının örgütün stratejisi ile uyumlaştırılmasının örgütsel stratejileri geliştirdiği ve örgütsel performansı arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Simons ve arkadaşları (1999) üst yönetim ekibinin demografik heterojenliğinin örgütsel performans üzerindeki etkilerini 57 imalat firmasında görev yapan üst kadem yöneticiler üzerinde incelemişler ve eğitim seviyesi, görevsel art yetişim ve görev süresi değişkenlerinin örgütün kârlılığı ve satışları üzerinde olumlu etki yarattığını ancak yaş değişkeninin örgütsel performans üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir.

Tihanyi ve çalışma arkadaşları (2000), elektronik endüstrisinde faaliyette bulunan 126 firmadan elde ettikleri veriler üzerinden üst yönetim ekibi özelliklerinin firmaların uluslararası çeşitlendirme eylemleri üzerindeki etkisini araştırmışlar ve düşük yaş, yüksek görev süresi, yüksek elit eğitim, yüksek uluslararası deneyim ve yüksek görev süresi farklılıklarından oluşan üst yönetim ekibi özelliklerinin firmanın uluslararası genişleme ve çeşitliliği ile ilişkili olduğunu bulgulamışlardır. Araştırmacılar bu çalışmanın uluslararasılaşma kararlarında üst yönetim ekibi kompozisyonunun önemini vurgulamakta ve bu bağlamda daha fazla araştırma yapılmasını önermektedirler.

Carpenter ve Fredrickson (2001) Amerikan merkezli endüstriyel örgütlerden oluşan bir örneklem üzerinde üst yönetim ekibinin uluslararası deneyim, eğitsel art yetişim ve görev süresi değişkenlerinden oluşan ekip farklılığı ile örgütlerin küresel stratejik konumları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçları ekip farklılığı ile örgütlerin küresel stratejik konumları arasında pozitif

yönlü bir ilişki saptanmışken üst yönetim ekibinin görevsel farklılığı ile örgütlerin küresel stratejik konumları arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Ferrier (2001) çalışmasında 16 farklı sektörde faaliyette bulunan örgütlerin 7 yıllık rekabetçi eylemlerini incelemiş ve bir örgütün rekabetçi eylemler dizisinin üst yönetim ekibinin farklılığından, geçmiş performanstan, gevşeklikten ve sektörel özelliklerden etkilendiği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca ekip farklılığının karmaşık ve kısa süreli rekabetçi saldırılar başlatma olasılığının daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Carpenter ve arkadaşları (2001), çalışmalarında uluslararası görev deneyimine sahip CEO'ların değerli, nadir ve taklit edilemez bir kaynağı kontrol ederek firmaları ve kendileri için değer yaratıp yaratmadığını kaynak ve dinamik yetenek temelli argümanlar üzerinden sorgulamışlardır. Çalışma sonucunda insan sermayesini diğer kurumsal kaynaklar ve yeteneklerle bir araya getiren örgütlerin, uluslararası görev deneyimine sahip CEO'larla daha iyi performans sergilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, son derece küresel örgütlerde, uluslararası görevlendirme deneyimine sahip CEO'ların ücretlerinde daha büyük bir performans payına sahip olduklarını bulmuşlardır.

Collins ve Clark (2003) 73 yüksek teknoloji örgütünde görev yapan üst yönetim ekiplerinin iç ve dış sosyal ağlarının örgüt performansı

üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla bir çalışma yürütmüşler ve çalışma sonucunda üst düzey yöneticilerin sosyal ağlarının gücü ve kapsamı ile örgüt performansı (*satış büyümesi ve borsa getirilerinin artması*) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptanmıştır.

Üst kademe yönetici ekipleri üzerine yapılan araştırmalar bütüncül olarak değerlendirildiğinde araştırma bulguları arasında birtakım çelişkiler olduğu açıkça görülmektedir (Carpenter, vd., 2004). Ayrıca yapılan öncül çalışmalar değerlendirildiğinde üst yönetim ekiplerinin yaş, görevsel art yetiştirme, eğitsel art yetiştirme, deneyim gibi gözlemlenebilir arka plan özellikleri ile örgütlerin rekabetçi davranışları, stratejik değişim, kriz yönetimi, finansal performans gibi çeşitli örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkilerin incelendiği göze çarpmaktadır.

İlerleyen yıllarda özellikle uluslararasılaşma veya uluslararası stratejiler üzerinde çalışmalar yapılması ve bu çalışmalar sonucunda Hambrick ve Mason'un (1984) önerdiği modelde yer almayan uluslararası görev deneyimi değişkeninin üst yönetim becerileri ve stratejik sonuçlar üzerinde etkili olduğunun saptanması (Carpenter, vd., 2004; Carpenter, vd., 2001; Tihanyi, vd., 2000), buna ilaveten bazı çalışmaların üst düzey yöneticilerin sosyal ağlarının (Collins ve Clark, 2003), görev sürelerinin (Bergh, 2001), yönetsel tarzlarının (Bertrand ve Scholor, 2003) örgütsel performans sonuçları üzerindeki etkilerini konu alması ilgili alanyazını daha da genişletmiştir.

Bununla beraber, söz konusu araştırmaların çoğunda üst yönetim ekiplerinin farklılığının veya aynılığının daha iyi örgütsel performansa yol açıp açmadığı ve üst yönetim ekibi farklılığının örgütün stratejik seçimleriyle nasıl bir ilişkisi olduğu noktasında net doğrulayıcı bulgulara ulaşılamamıştır (Nielsen, 2010; Carpenter, vd., 2004; Finkelstein ve Hambrick, 1996; Pettigrew, 1992). Söz konusu bu ilişkilendirme ve elde edilen çelişkili sonuçlar üst kademe teorisi ile ilgili sınırlılıkları görünür kılmıştır (Priem, vd., 1999).

Bu noktada 2004 yılında Carpenter ve çalışma arkadaşları Geletkanycz ve Sanders, Hambrick ve Mason'un (1984) modelini, alanyazında belirginleşen eksiklikler ile harmanlayarak *“ikinci kuşak üst kademe yönetici modeli”* olarak adlandırdıkları bir model geliştirmişler ve bu modeli *“Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition”* adlı makale ile alanyazına tanıtmışlardır.

BÖLÜM 3

İKİNCİ KUŞAK ÜST KADEME YÖNETİCİ MODELİ

Hambrick ve Mason (1984) ses getiren çalışmalarıyla yöneticiler ve onların izledikleri stratejileri inceleyen araştırmalarda yoğunlukla analiz birimi olarak baş yöneticiye odaklanılmasının (Carlson, 1972; Helmich ve Brown, 1972) ötesine geçerek analiz birimi olarak üst yönetimi ele almıştır. Yazarlara göre üst kademenin çalışılması aynılık ve denge gibi dağılım özelliklerinin incelenmesinin yolunu açmaktadır. Pekiyi üst kademe teorisi kapsamında tanımlanan üst kademe veya üst yönetim nedir, kimlerden oluşmaktadır?

Daha önce belirtildiği gibi Carpenter ve çalışma arkadaşları, 2004 yılında Hambrick ve Mason'un (1984) modelini temel alarak yeni bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada orijinal modele sadık kalmışlar ancak öncelikli dikkatlerini yönetim kurulu üyeleri, danışmanlar gibi daha geniş bir üst düzey yönetici ekibine çevirmişlerdir. Dolayısıyla üst yönetim ekibinin kimlerden oluştuğu sorusundan yola çıkarak üst yönetim ekibi kavramı tanımıyla ilgilenmişlerdir.

Üst yönetim ekibi, üst kademe teorisinin merkezinde yer almaktadır (Carpenter, vd., 2004). Üst kademe teorisyenleri, üst kademe yöneticilerin örgütün içi ve çevresi arasında bir arayüz sağladığı ve güçlü oldukları için onların eylemlerinin ve seçimlerinin örgüt üzerinde muhtemel bir etkiye sahip olmaları gerektiğini savunmaktadır. Bu

aktörler örgüt içerisinde stratejik bir etkiye ve öneme sahip oldukları için araştırmacıların dikkatini çekmiştir.

Carpenter vd., (2004) üst kademe ekibinin tanımlanmasında Cyert ve March'ın (1963) baskın ortak yönetim kavramına dayanan tanımlamalar beklendiğini belirtmişler ve inceledikleri araştırmalarda farklı tanımlamalar olduğunu tespit etmişlerdir. Oluşturdukları Tablo 1 incelendiğinde üst kademe yönetici ekibi tanımlamalarının CEO tarafından belirlenen stratejik karar verme yetkisine sahip üst kademe yöneticiler (örn: Amason, 1996; Iaquinto ve Fredrickson, 1997; Collins ve Clark, 2003), örgütün en üst ilk iki yöneticisi (örn: Carpenter, 2002; Carpenter ve Fredrickson, 2001), örgütün üst yönetim ekibinin tüm üyeleri (örn: Kor, 2003; Keck, 1997; Tihanyi, vd., 2000) ve yönetim kurulu üyeleri (Haleblien ve Finkelstein, 1993; Finkelstein ve Hambrick, 1990) gibi farklı tanımlamalar yapıldığını ayrıca bazı çalışmalarda ücreti kapsayan verilerden yola çıkılarak tanımlama yapıldığını belirlemişlerdir (Bertrand ve Schoar, 2003).

Tablo 1: Üst Kademe Yönetici Ekibinin Tanımları

Araştırmacılar	Üst Kademe Ekibi Tanımlaması
Finkelstein ve Hambrick (1990)	Yönetim kurulunda görev yapan yöneticiler
Haleblien ve Finkelstein (1993)	Yönetim kurulunda görev yapan yöneticiler
Amason (1996)	CEO tarafından belirlenen stratejik karar verme yetkisine sahip üst düzey yöneticiler
Hambrick vd. (1996)	Başkan yardımcısı kademesinin üzerindeki tüm yöneticiler
Tushman ve Rosenkopf (1996)	CEO ve ona doğrudan rapor veren yöneticiler
West ve Anderson (1996)	CEO tarafından belirlenen stratejik karar verme yetkisine sahip üst düzey yöneticiler
West ve Schwenk (1996)	CEO tarafından belirlenen stratejik karar verme yetkisine sahip üst düzey yöneticiler
Amason ve Sapienza (1997)	CEO tarafından belirlenen stratejik karar verme sürecine dâhil olan üst düzey yöneticiler
Boeker (1997)	CEO ve ona doğrudan rapor veren yöneticiler
Geletkanycz ve Hambrick (1997)	Başkan yardımcısı kademesinin üzerindeki tüm yöneticiler
Iaquinto ve Fredrickson (1997)	CEO tarafından belirlenen stratejik karar verme yetkisine sahip üst düzey yöneticiler
Keck (1997)	Başkan yardımcısı ve üstü
Reuber ve Fischer (1997)	Üst yönetim ekibinin tüm üyeleri
Sanders ve Carpenter (1998)	Yönetici başkan yardımcısı ve üzeri
Amason ve Mooney (1999)	CEO tarafından belirlenen stratejik karar verme yetkisine sahip üst düzey yöneticiler
Knight vd. (1999)	CEO tarafından belirlenen stratejik karar verme yetkisine sahip üst düzey yöneticiler
Simons vd. (1999)	CEO tarafından belirlenen stratejik karar verme yetkisine sahip üst düzey yöneticiler
Tihanyi vd. (2000)	İcra başkan yardımcıları ve üstü
Bergh (2001)	Başkan yardımcısı kademesinin üzerindeki tüm yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri
Carpenter ve Fredrickson (2001)	Örgütün en üst ilk iki yöneticisi
Carpenter vd. (2001)	Başkan yardımcısı kademesinin üzerindeki tüm yöneticiler
Geletkanycz ve Black (2001)	Üst düzey yöneticiler

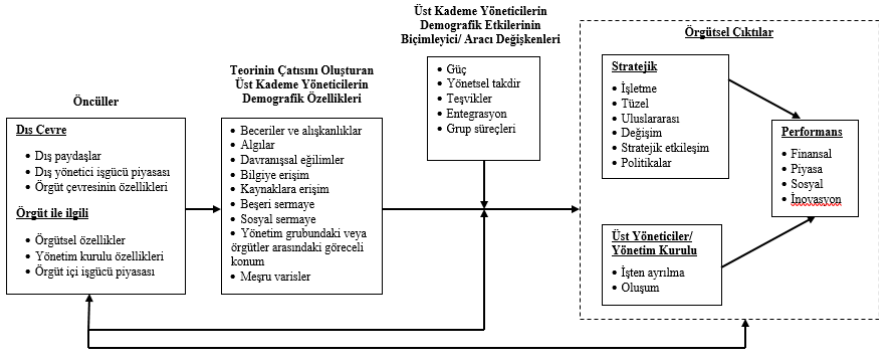
Ferrier (2001)	Başkan, başkan yardımcısı, CEO, başkan, CFO ve COO
Pitcher ve Smith (2001)	Başkan/CEO ve kilit bölüm CEO'ları
Carpenter (2002)	Örgütün en üst ilk iki yöneticisi
Papadakis ve Barwise (2002)	CEO tarafından belirlenen stratejik karar verme yetkisine sahip üst düzey yöneticiler
Bertrand ve Schoar (2003)	En yüksek ücretli ilk beş yönetici
Carpenter vd. (2003)	Halka arz ile ilgili kamuya açık dosyalarda tanımlanan üst düzey yöneticiler
Collins ve Clark (2003)	CEO tarafından belirlenen stratejik karar verme yetkisine sahip üst düzey yöneticiler
Kor (2003)	CEO, COO, iş birimi başkanları ve başkan yardımcıları dâhil olmak üzere tüm üst düzey yöneticiler

Kaynak: Carpenter vd., (2004).

Yazarlar erken dönem üst kademe araştırmalarına kıyasla son dönem üst kademe araştırmalarının orijinal teoriyi doğrulamadığını, bu araştırmalarda üst yönetim ekibi özelliklerini örgütsel sonuçlarla ilişkilendiren çalışmalar yapıldığını tespit etmişlerdir (Halebien ve Finkelstein, 1993; Finkelstein ve Hambrick, 1990; D'Aveni, 1990; Bantel ve Jackson, 1989). Bunun yanı sıra üst kademe teorisinin farklı bağlamlarda uygulanabilir olduğunu görmüşlerdir (Hambrick, vd., 1996). Ulaştıkları sonuçlar doğrultusunda yeni araştırmaların bulguları ile orijinal modeli bütünleştirerek Şekil 3'te verilen “ikinci kuşak üst kademe yönetici modelini” geliştirmişlerdir.

Söz konusu modelde üst yönetim ekibi kompozisyonunun başlıca örgütsel ve çevresel öncüllerinin tanımlandığı görülmektedir. Model aynı zamanda teorinin çatısını oluşturan üst kademe yöneticilerin özellikleri tarafından temsil edilen ve temel örgütsel sonuçlarla

ilişkilendirilen bir dizi teorik yapıyı da vurgulamaktadır. Ayrıca üst kademe teorisinin merkezinde yer alan üst kademe yöneticilerin demografik etkilerinin biçimleyici değişkenlerine dikkat çekmektedir. Son olarak model, strateji, performans ve üst kademe açısından farklılaşabilen ve tekrarlanabilen ilişkiyel döngüleri göstermektedir.



Şekil 3: İkinci Kuşak Üst Kademe Yönetici Modeli (Carpenter, vd., 2004).

Carpenter ve arkadaşları (2004), geliştirdikleri model aracılığı ile yöneticilerin demografik özelliklerinin ölçülmesi zor olan bilişsel temelli özellikler yerine kullanılabilirliğini kabul etmekle birlikte stratejik seçimler üzerinde bu demografik özelliklerin tek başlarına etkili olmadığını bu özelliklerin birbirleri ile olan etkileşimlerinin önemli olduğuna dikkat çekmişlerdir. Araştırmacılar üst kademe yöneticilerin bireysel özelliklerinden meydana gelen kaynakların bileşiminin (bundle of resources) araştırmalara konu edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Yazarlara göre farklı demografik özelliklere sahip yöneticilerin birbirleri ile etkileşimi örgütsel performans sonuçları üzerinde farklı etkiler yaratmaktadır.

Carpenter vd. (2004), Hambrick ve Mason'un (1984) orijinal modelinde yer verilmeyen bir etken olan bağlamsal faktörlere yeni modelde yer vermiş ve bağlamı, üst kademe yönetici ekibi kompozisyonunun belirleyicisi ve sonucu olarak tanımlamışlardır. Araştırmacılar belirsizliğin, çevresel ve örgütsel faktörlerin, üst kademe yönetici seçimleri dolayısıyla örgütsel performans sonuçları üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

BÖLÜM 4

ÜST KADEME TEORİSİ VE ANA ETKİLER

4.1. Üst Kademe Teorisi Kavramsal Öğeleri Arasında İlişkilendirme

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle üst kademe teorisinin kavramsal öğeleri olan bilişsel özellikler ve demografik özellikler arasındaki ilişki ayrıntılandırılacaktır. Daha sonra bilişsel özellikler ve demografik özelliklerin stratejik seçim ve örgütsel performans üzerindeki etkileri açıklanacaktır. Ayrıca bu bölümde üst kademe teorisi kapsamında değerlendirilen önemli bir konu olan bağlam ve farklılaşma üzerinde durulacaktır.

4.1.1. Üst Kademe Teorisi ve Bilişsel Özellikler İlişkisi

Üst kademe teorisi yöneticilerin sınırlı rasyonel olduğunu varsayarak onların stratejik kararları üzerinde algılarının, değerlerinin ve bilişsel temellerinin etkili olduğunu iddia etmektedir. Teoriye göre iç ve dış örgütsel uyarıcılar üst kademe yöneticilerin görüşlerini sınırlandırmaktadır. Yöneticiler kendi sınırlı görüş alanları dâhilinde bulunan uyanların bir kısmını seçerek algılamaktadırlar. Bu aşamadan sonra yöneticiler durumları anlamlandırmaktadırlar. Söz konusu üçlü filtreleme sonucu aktörün zihninde belirli bir gerçeklik oluşmakta ve bu gerçeklik onların strateji seçimlerini ve örgütsel performansı etkilemektedir. Dolayısıyla stratejik seçimleri ve örgütsel

performansı anlamının yolu üst düzey yöneticileri anlamaktan geçmektedir (Finklestein ve Hambrick, 1996; Hambrick ve Mason, 1984). Yöneticileri anlamak için onların değerleri, bilişsel temelleri ve diğer kişilik özelliklerinden oluşan psikolojik özelliklerine ve yaş, eğitsel art yetiştirme, görevsel art yetiştirme ve kıdem gibi gözlemlenebilir (demografik) özelliklerine odaklanmak gerekmektedir.

İlgili alanyazın incelendiğinde yöneticilerin davranışlarına yansıyan psikolojik özelliklerin bilişsel temeller, değerler ve kişisel özellikler olmak üzere üç temel boyutta ele alındığı görülmektedir. Finklestein ve Hambrick (1996) üst kademe teorisi üzerine yaptıkları kapsamlı çalışmada yöneticilerin bilişsel içerik, yapı ve tarz olarak tanımladıkları zihni modellerinin birbirinden farklı olduğunu ifade etmişlerdir.

Modelde yer bulan *bilişsel içerik*, bireyin bilgisinden, inanışlarından, deneyimlerinden, algılarından, zihninde yer bulan yönetsel kavramlar ve becerilerden oluşmaktadır ve bu yapılar bireyin bilgiyi edinme ve yorumlama mekanizmasını belirlemektedir. Modelde yer bulan diğer bir öge olan *bilişsel yapı*, bireyin zihninde bilişsel içeriğin nasıl organize edildiği ve yer ettiği ile ilgili yapıdır. Bu özellik sayesinde birey ayırt etme, birleştirme, sonuçlar çıkarma ve genellemeler yapabilme zihni faaliyetlerini yerine getirmektedir. Diğer öge olan *bilişsel tarz* ise bireyin zihninde bilgiyi nasıl muhafaza ettiği ve nasıl ve nerede kullandığı ile ilgili olup bireyin bilgiyi elde etme (*algılama*) ve

elde ettiği bu bilgiyi işleme (*yorumlama*) olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır (Hurst, vd., 1989).

Finklestein ve Hambrick (1996) bu bilgilerin ışığı altında yöneticilerin koç, vizyoner, idareci ve stratejist olmak üzere dört farklı bilişsel tarza sahip olabileceğini ifade etmektedir. Tablo 2’de ayrıntılandırıldığı gibi *koç* bilişsel tarza sahip olan yöneticiler gerçek odaklı, kişisel, arkadaş canlısı, doğaçlama yapabilen, gözleme önem veren, sözlü ve biçimsel olmayan haber kaynaklarına fazla güvenen ve ampirik gerçekleri temel alan bilişsel yapı özelliklerine sahipken, *idareci* bilişsel tarza sahip olan yöneticiler gerçek odaklı, kişisel olmayan, pratik, düzenli, gözleme önem veren, yazılı ve biçimsel haber kaynaklarına önem veren, ampirik gerçekleri temel alan bilişsel yapı özelliklerine sahiptir. *Vizyoner* bilişsel tarza sahip yöneticiler olasılık odaklı, kişisel, hevesli, coşkulu, anlayışlı, gözleme az önem veren, sözlü ve biçimsel olmayan haber kaynaklarına fazla güvenen, ampirik gerçeklere az önem veren, içe dönük ve kendine özgü bilişsel yapı özelliklerine sahipken, *stratejist* bilişsel tarza sahip yöneticiler, olasılık odaklı, kişisel olmayan, marifetli ve becerikli, bütünleştirici, gözleme az önem veren, yazılı ve biçimsel haber kaynaklarına fazla güvenen, ampirik gerçeklere az önem veren, içe dönük ve kendine özgü bilişsel özelliklere sahiptir.

Tablo 2: Yöneticilerin Bilişsel Tarz Farklılıkları

Algılama Tarzı / Yargı Tarzı	Duyu	Sezgi
Hissetme	<p>Koç</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerçek odaklı • Kişisel • Arkadaş canlısı • Doğaçlama yapabilen • Gözleme önem verme • Sözlü ve biçimsel olmayan haber kaynaklarına fazla güvenme • Ampirik gerçekleri temel alan bilişsel yapı 	<p>Vizyoner</p> <ul style="list-style-type: none"> • Olasılık odaklı • Kişisel • Hevesli • Coşkulu • Anlayışlı • Gözleme az önem verme • Sözlü ve biçimsel olmayan haber kaynaklarına fazla güvenme • Ampirik gerçeklere az önem veren, içe dönük kendine özgü bilişsel yapı
Düşünme	<p>İdareci</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerçek odaklı • Kişisel olmayan • Pratik • Düzenli • Gözleme önem verme • Yazılı ve biçimsel haber kaynaklarına önem verme • Ampirik gerçekleri temel alan bilişsel yapı 	<p>Stratejist</p> <ul style="list-style-type: none"> • Olasılık odaklı • Kişisel olmayan • Marifetli ve becerikli • Bütünleştirici • Gözleme az önem verme • Yazılı ve biçimsel haber kaynaklarına fazla güvenme • Ampirik gerçeklere az önem verme, içe dönük, kendine özgü bilişsel yapı

Kaynak: Finkelstein ve Hambrick, (1996).

Yönetici davranışlarına yansıyan diğer bir psikolojik özellik onların değerleridir. Değerler aktörün erişmeyi arzuladığı şöhret, ün, zenginlik gibi daha bireysel tarzda veya aktörün içerisinde bulunduğu sosyal yapı içerisinde anılmak istediği cesaret, hayırseverlik, cömertlik gibi sosyal değerleri kapsayan eğilimler olarak tanımlanmaktadır (Finklestein ve Hambrick, 1996). Değerlerin, üst yönetim teorisi için bu denli önemli

olması yöneticilerin değerlerinin onların yönetsel eylemleri üzerindeki etkisinden kaynaklanmaktadır (England, 1967).

Yöneticilerin psikolojik özellikleri kapsamında değerlendirilen diğer özellikler ise yöneticilerin belirsizliğe karşı tutumları (Gupta ve Govindarajan, 1984), riske yatkınlıkları (Wally ve Baum, 1994), karizma, kontrol odağı olma (Rotter, 1966) gibi kişilik özellikleridir (Finklestein ve Hambrick, 1996). Yöneticiler örgütsel aktörler üzerindeki etkileri dolayısıyla örgütsel performansı belirledikleri gibi kontrol odakları sayesinde örgütsel inovasyonu dolayısıyla örgütsel performansı belirleyebilmektedirler.

4.1.2. Üst Kademe Teorisi ve Demografik Özellikler İlişkisi

Yukarıda ayrıntılandırılan psikolojik özelliklerin incelenmesi bazı açılardan engel oluşturmaktadır. Finklestein ve Hambrick (1996) incelemeyi zorlaştıran etmenleri aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

- 1.** Psikolojik özelliklerin incelenmesi noktasında büyük örgüt yöneticilerinin ılımlı olmayışı, örneklemin sınırlanmasına araştırmaların küçük ve orta ölçekli örgüt yöneticileri üzerinden yürütülmesine sebep olmaktadır.
- 2.** Elde edilen psikolojik verilerin bekletilmesi araştırma takviminin süresini uzatmakta ve maliyeti arttırmaktadır.
- 3.** Geleneksel ölçüm tekniklerinin kullanılma zorunluluğu araştırmanın geçerliliğini olumsuz etkilemektedir.

Bu zorluklar üst kademe teorisinin yöneticilerin psikolojik özelliklerinin yerine onların gözlemlenebilir (demografik) özelliklerine odaklanmasını gerektirmiştir (Carpenter, vd., 2004; Hambrick ve Mason, 1984). Hambrick ve Mason (1984) orijinal modellerinde üst kademe yöneticilerin yaşları, eğitimsel art yetişimleri, görevsel art yetişimleri ve örgütteki görev süreleri değişkenlerinin onların zihni modelleri yerine vekil olarak kullanılabilceğini önermiştir. Daha sonra Carpenter vd., (2004) geliştirdikleri ikinci kuşak üst kademe teorisinde yöneticilerin psikolojik özellikleri yerine onların yaşları, eğitsel art yetişimleri, görevsel art yetişimleri ve görev süreleri değişkenlerine ilaveten sosyo-ekonomik art yetişim ve finansal pozisyon değişkenlerinin de incelenmesin gerektiğini ifade etmişlerdir.

Üst kademe yöneticilerin *yaşları* ile örgütsel sonuçları ilişkilendiren bazı çalışmalar genç yöneticilerin yaşlılara kıyasla risk alma eğiliminde olduğunu bulgulamışlardır (Jones, 2009; Child, 1974; Hart ve Mellons, 1970). Child (1974) yaşlı yöneticilerin bu konuda muhafazakâr bir duruş sergilemelerinin onların fiziksel ve zihinsel dayanıklılıklarının daha zayıf olmasına bağlamıştır. Ayrıca yöneticinin yaşı arttıkça bilgi edinme ve bilgiyi doğru şekilde kullanma eğilimleri yüksek olsa da edindikleri bilgiyi kararlara bütünleştirme yeteneğinin daha zayıf olduğunu ifade etmiştir. Öte yandan yaşlı yöneticilerin daha statükocu olmaları (Stevens, vd., 1978; Alutto ve Hrebiniak, 1975) ve finansal ve kariyer güvenliklerini daha fazla ön planda tutmalarının (Carlsson, 1970) onların riskli eylemlerden kaçınmalarına sebep olmaktadır.

Bireyin *eğitsel art yetiřiminin* bir dereceye kadar onun bilgi, beceri, deęer ve biliřsel tercihlerinin bir göstergesi olabileceęi dūřunūlmektedir (Carpenter vd., 2004; Hambrick ve Mason, 1984). Arařtırmacılar ūst dūzey yōneticilerin eęitim geęmiřlerinin makro-ōrgūtsel arařtırmalara dāhil edilmesinin yenilięi tahminlemeye çalıřan çalıřmalarla sınırlandırıldıęını ve eęitsel art yetiřim ile yenilięe açık olma arasında pozitif yōnlū bir iliřki (Wiersema ve Bantel, 1992; Thomas, vd., 1991; Barbosa, 1985) olduęunu ifade etmiřlerdir.

İlgili alanyazın incelendięinde ūst kademe yōneticilerin *gōrevsel art yetiřimlerinin* pek çok arařtırmada incelenen bir deęiřken olduęu gōrūlmektedir (Finklestein ve Hambrick, 1996). Bir ūrgūtün baskın koalisyonu aktōrlerinin genel bir gōrūře sahip oldukları varsayılsa da her bir aktōr bazı birincil iřlevsel alanlardaki deneyimlerden geliřen bir yōnelim sergilemektedir (Carpenter vd., 2004). Bu gōrevsel art yetiřim yōnelimi ūst kademe yōneticinin stratejik seçimlerine hūkmetmese de onun stratejik seçimleri ūzerinde etkili olabilmektedir.

Ūst kademe yōneticinin ūrgūt için *gōrev yaptıęı sūre* yani yōneticinin ūrgūtsel kıdemi onun ūrgūtteki gōrev sūresi olarak deęerlendirilmektedir (Iaquinto ve Fredrickson, 1997). Ūst dūzey yōneticilerin tek bir ūrgūtte çalıřmalarının onların bakıř açılarını daralttıęı (Hambrick ve Mason, 1984), farklı ūrgūtlerde çalıřmalarının ise ūrgūtsel sonuçlar ūzerinde olumlu etkiler yarattıęı (Noburn ve Birley, 1988) dūřunūlmektedir. Bir ūrgūtte gōreve yeni bařlayan

yöneticilerin değişikliğe gitme eğilimlerinin yüksek olduğu (Gabarro, 1987) ve uzun süre aynı görevde bulunan yöneticilerin ise daha statükocu olduğu (Schwenk, 1993) değerlendirilmektedir.

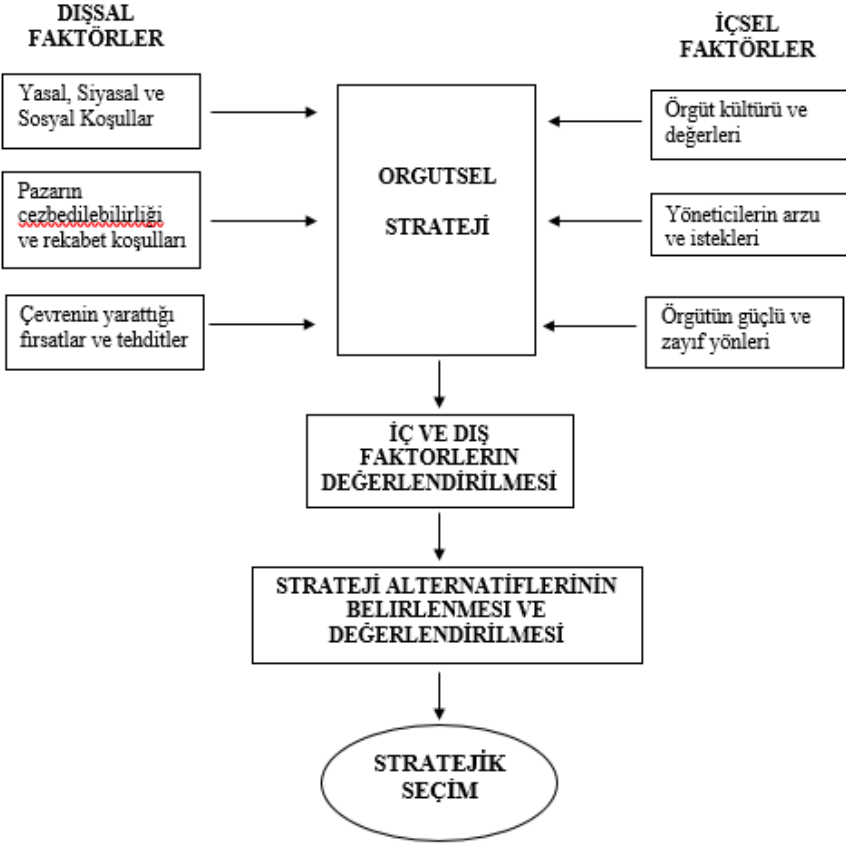
4.2. Üst Kademe Teorisi Kavramsal Öğelerinin Stratejik Seçimler Üzerindeki Etkileri

En genel haliyle örgütler için strateji, o örgütün faaliyette bulunduğu endüstrideki rekabet formunu belirlemektedir (Varadarajan ve Clark, 1994; Walker ve Ruekert, 1987). Örgütler amaç ve hedefleri doğrultusunda yüksek örgütsel performansa erişmek için doğru davranış biçimlerini belirlemek diğer bir ifade ile uygun stratejik seçimlerde bulunmak durumundadırlar (Cheng ve Huizingh, 2014). Stratejik seçimler, örgütlerin birbirlerinden farklılaşmalarına, kaynaklarını etkin kullanmalarına ve fırsatları yakalamalarına yardımcı olmaktadır (Storey ve Hughes, 2013). İlgili alanyazın incelendiğinde örgütlerin stratejik seçimlerinin pek çok araştırmaya konu edildiği ve farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir (Porter, 1996; Mintzberg, 1978; Ansoff, 1987; Miles ve Snow, 1978). Örneğin Miles ve Snow (1978) stratejik uyum ve saldırganlığı temel alarak öncü, analizci, savunmacı ve tepkici olmak üzere dört farklı strateji sınıflamasına işaret etmiştir.

Alan için önemli çalışmalara imza atmış bir diğer araştırmacı olan Chandler (1962-1990), örgütlerin hacim genişletme, dikey bütünleşme ile büyüme, coğrafi genişleme ve ürün çeşitlendirmesi stratejileri ile

başarıyı elde edebileceklerini belirtmiştir. Bir diğer önemli araştırmacı olan Porter (1985), farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejileri ile örgütlerin birtakım hamleler yaptığını vurgulamıştır.

Görüldüğü üzere örgütler amaçlarına ulaşmak, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak, konumlarını güçlendirmek, fırsatları yakalamak, değişimlere yanıt vermek gibi pek çok alanda uygun stratejiler arasında seçim yapmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Thompson ve Strickland (1995) yapmış oldukları çalışmalarında örgütlerin stratejilerini oluşturan faktörleri ortaya koymuşlardır. Şekil 4'te görüldüğü üzere yasal, siyasi ve sosyal koşullar, pazarın cezbedilebilirliği ve rekabet koşulları, çevrenin yarattığı fırsatlar ve tehditler gibi dışsal koşullar ve örgüt kültürü ve değerleri, yöneticilerin arzu ve istekleri, örgütün güçlü ve zayıf yönleri gibi içsel koşullar örgütlerin stratejilerini etkilemektedir. Örgütler dışsal ve içsel faktörleri değerlendirerek, birtakım strateji alternatifleri belirlemekte ve bu alternatifler arasından stratejik seçimlerde bulunmaktadır.



Şekil 4: Örgütlerin Stratejilerini Oluşturan Faktörler, (Thompson ve Strickland, 1995).

Şekil 4'te de sunulduğu gibi üst kademe yöneticilerin özellikleri, stratejik seçim sürecinin örgüt içi faktörleri arasında yer bulmaktadır. Hambrick ve Mason (1984), üst kademe teorisi kapsamında örgüt stratejilerinin örgütü yöneten aktörlerin değer sistemlerinin ve bilişsel temellerinin yansıması olduğunu ifade etmişlerdir.

4.2.1. Üst Kademe Yöneticileri Bilişsel Özelliklerinin Stratejik Seçimler Üzerindeki Etkileri

Hambrick ve Mason (1984) geliştirdikleri üst kademe teorisi kapsamında üst kademe yöneticilerin bilişsel temellerinin onların stratejik kararları üzerinde etkili olduğunu iddia etmektedir. İlgili alanyazın incelendiğinde pek çok çalışmanın bulgularının bireylerin zihni modellerinin onların aldıkları stratejik kararları, stratejik durumları yorumlama ve değerlendirme biçimlerini, sorunları ele alış ve çözüm üretme yöntemlerini ve stratejik faaliyetlerini etkilediğine işaret ettiği görülmektedir (Thomas, vd., 1993; Day ve Lord, 1992; Dutton ve Dukerich, 1991; England, 1967).

Amason (1996) üst yönetim ekiplerinin karar verme süreçlerinde yaşadıkları çatışmaya odaklanarak bilişsel çatışma ve etkili çatışma türlerinin verilen kararların kalitesi, fikir birliği ve kararların kabulü üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırmacı etkili çatışmanın verilen kararların kalitesini ve etkili kabulünü olumsuz ve bilişsel çatışmanın etkili kabul ve anlamayı olumlu etkilediğini tespit etmiştir.

4.2.2. Üst Kademe Yöneticileri Demografik Özelliklerinin Stratejik Seçimler Üzerindeki Etkileri

Üst kademe teorisinin temel varsayımlarından biri üst kademe yöneticilerin yaş, eğitsel art yetişim, görevsel art yetişim ve örgütteki görev süresi değişkenlerinden oluşan demografik özelliklerin yöneticilerin stratejik kararları üzerinde etkili olduğu yönündedir

(Hambrick ve Mason, 1984). İlgili alanyazın incelendiğinde söz konusu bu iddiayı destekleyen çalışmaların olduğu görülmektedir.

Genç yöneticilerin, yaşlı yöneticilere kıyasla daha kolay risk aldıkları (Child, 1972), daha yenilikçi oldukları (Hambrick ve Mason, 1984), değişime daha açık oldukları (Wiersema ve Bantel, 1992), daha işbirlikçi oldukları (Tyler ve Steensma, 1998) araştırmalarla desteklenmiştir.

Yöneticilerin eğitsel art yetişimlerinin ilgili alanyazında eğitim düzeyleri ve eğitim alanları bağlamında değerlendirildiği ve yöneticilerin eğitsel art yetişimlerinin onların stratejik seçimleri üzerinde etkili olduğunu doğrulayan çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Yöneticilerin eğitim düzeyleri attıkça yenilikçiliğe daha olumlu yaklaştıkları (Wiersema ve Bantel, 1992; bantel ve Jackson, 1989; Hambrick ve Mason, 1984) ve sorunlara daha çözümcü yaklaştıkları (Wally ve Baum, 1994) belirtilmektedir. Bunun yanında yöneticilerin eğitim aldıkları alanların da onların stratejik seçimleri üzerinde etkili olduğu değerlendirilmektedir. Hambrick ve Mason (1984) yöneticilerin aldıkları eğitimin onların zihni yapılarını şekillendirdiğini ve birbirlerinden farklılaşmasını sağladığını özellikle vurgulamıştır. Tyler ve Steensma (1998) yaptıkları çalışmalarında yöneticilerin eğitim aldıkları alan kapsamına giren bir durum karşısında daha cesur olduklarını ifade etmiş ve farklı formasyonlara sahip olan yöneticilerin stratejik seçimlerinin farklılaştığını belirtmişlerdir. Araştırmacılar mühendislik formasyonundan gelen yöneticilerin

fırsatları yakalama konusunda daha atak, risk almaya daha yatkın, daha yenilikçi olduğunu bulgularken işletme formasyonuna sahip yöneticilerin riskten uzak duran, kısa vadeli planlara yoğunlaşan yapıda olduklarını ifade etmişlerdir.

Bir üst kademe yöneticinin bulunduğu konuma erişinceye kadar izlediği yolunun deneyimsel bütünlüğünü yani görevsel art yetişimini gözler önüne sererken bu demografik özellik onun stratejik seçimleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Hambrick ve Mason, 1984). Çünkü yöneticinin bu özelliği onun stratejik durumları algılama, tanımlama, yorumlama ve değerlendirme biçimleri üzerinde etkilidir (Melone, 1994; Schwenk, 1988). Hatta yöneticinin hangi bölümlerde deneyim elde ettiği de onun stratejik seçimleri üzerinde etkili olmaktadır. İlgili alan yazın incelendiğinde araştırma geliştirme bölümünde deneyim kazanmış olan yöneticilerin ürün farklılaştırma stratejileri, üretim deneyimine sahip yöneticilerin ilgili çeşitlendirme stratejileri, finans deneyimine sahip olan yöneticilerin ilgisiz çeşitlendirme stratejileri, satış, pazarlama hukuk gibi bölüm deneyimlerine sahip yöneticilerin ürün farklılaştırma stratejileri üzerinde daha başarılı oldukları tespit edilmiştir (Thomas, vd., 1991; Govindarajan, 1989; Gupta, 1984).

Öte yandan üst kademe yöneticinin örgüt içerisindeki görev süresi onun stratejik seçimleri üzerinde önemli rol oynamaktadır. Yöneticinin örgüt içindeki görev süresi yani örgütsel kıdemi yöneticinin örgütte çalıştığı yıl sayısını ifade etmektedir (Datta ve Rajagopalan, 1998). Uzun örgütsel kıdem yöneticiyi mevcut durumu korumaya ittiği için ona

yenilik ve değişime açık olmaması gibi bir dezavantaj yüklemektedir (Bantel ve Jackson, 1989, Finkelstein ve Hambrick, 1989). Ancak örgütsel kıdemin yüksek oluşu yöneticinin örgütün faaliyetlerine, çalışanlarına ve kültürüne yani örgütün bütününe aşına olması anlamı taşımaktadır (Gupta, 1984). Yine örgütsel kıdemin yüksek oluşu yöneticinin görevi ile ilgili daha fazla bilgiye sahip olması, daha az bilgi kaynağından yararlanması, daha çabuk bilgi toplama ve analiz etme yeteneği kazanması (Hambric ve Fukutomi, 1991), tecrübelerine daha fazla güvenmeleri nedeniyle örgütsel uyarıcılara karşı özgün bir yanıt repertuarı geliştirmesini sağlamaktadır (Finkelstein ve Hambrick, 1990).

Sambharya (1996), 54 çokuluslu Amerikan firması üst yönetim ekibi aktörlerinin yurtdışı deneyimlerinin uluslararası çeşitlendirme stratejileri ile ilişkisini incelediği çalışmasında farklı ve yüksek oranda yabancı deneyimine sahip yöneticilerden oluşan ekipler ile firmanın uluslararası katılımı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

4.3. Üst Kademe Teorisi Kavramsal Öğelerinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri

En genel haliyle örgütsel performans bir örgütün sahip olduğu kaynakları, amaç ve hedeflerine erişmek için etkili ve verimli kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Daft, 2001; Ricardo ve Wade, 2001). İlgili alanyazın incelendiğinde örgütsel performansın pek

çok araştırmacının merakını cezbediği görölmektedir. Bu araştırmalar incelendiğinde araştırmacıların örgütsel performans konusunu farklı göstergeler üzerinden ele aldığı görölmektedir. Örneğin, Venkatraman ve Ramanujan (1987) örgütsel performansı, finansal performans, örgütsel verimlilik ve iş performansı ölçütleri üzerinden ele almış ve bir örgüt için kritik öneme sahip olan göstergelerin belirlenerek değerlendirmeye alınmasının stratejik karar verme süreci üzerinde son derece etkili olduğunu vurgulamışlardır.

Dyer ve Reeves (1995) çalışmasında verimlilik, etkinlik, kalite gibi örgütsel sonuçlar, satış, kârlılık gibi finansal sonuçlar, duygusal, davranışsal, zihinsel temeller gibi bilişsel yönlü sonuçlar ve piyasa değeri gibi piyasa temelli örgütsel sonuçlar üzerinde durmuştur. Öte yandan Combs ve arkadaşları (2006) örgütsel performansının, kalite, yenilik, teknoloji gibi operasyonel yönlü, örgütsel verimlilik yönlü ve finansal yönlü olmak üzere üç boyutta değerlendirmiştir. Bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde örgütsel performans göstergelerinin belirlenmesi gerekliliği açıklık kazanmaktadır.

Örgütsel performansın ölçümlenmesi örgütlere sorunların çözümlü, gelişime ihtiyaç duyulan alanların belirlenmesi gibi yararlar sağlamaktadır (Parker, 2000). Dolayısıyla örgütsel performans göstergelerinin belirlenmesi gerekli görölmektedir. Bu konu ile ilgili alanyazın değerlendirildiğinde finansal performans ve finansal olmayan performans göstergeleri ayırımına rastlanmaktadır.

Bir örgütün performansının kârlılık, büyüme, varlıklar, sermaye, nakit akışı, satışlar, yatırım getirisi, piyasa değeri (Cho vd., 2006; Becker, vd., 2001; Robinson ve Pearce, 1983) gibi finansal göstergeler ile ifade edilmesi finansal performans olarak tanımlanmaktadır (San Ong ve Teh, 2009). Bu göstergelerin analizi kolaydır (Abu-Jarad, vd., 2010) ancak örgütün geçmiş davranışlarının sayısal ifadesinden öteye geçmediği dolayısıyla öngörü sağlama noktasında yetersiz kaldığı için eleştirilmiştir (Bakoğlu, 2001; Kaplan ve Norton, 1996). Bu noktada verimlilik, yenilik, kalite, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti (San Ong ve Teh, 2009), pazar payı, pazarlama faaliyetleri, teknolojik etkinlik, üretimde değer yaratma (Venkatraman ve Ramanujan, 1987) gibi göstergelerden oluşan finansal olmayan performans göstergelerine ihtiyaç duyulmaktadır.

İlgili alanyazında örgütlerin karmaşık doğaları gereği tek değişkenli modellemelerin eksik kalacağı (Abu-Jarad, vd., 2010) dolayısıyla finansal ve finansal olmayan göstergelerin yer aldığı çok değişkenli modellemelere gereksinim duyuldu açıkça belirtilmektedir (San Ong ve Teh, 2009). Hatta finansal göstergelere odaklanan geleneksel yaklaşımlar ile finansal olmayan göstergelerin birleştirilerek değerlendirilmesi, aralarındaki etkileşimlerin vurgulanması gerektiği savunulmaktadır (Ndlovu, 2010).

4.3.1. Üst Kademe Yöneticileri Bilişsel Özelliklerinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri

Üst kademe yöneticilerin psikolojik ve bilişsel temelli değişkenlerinden oluşan bilişsel özelliklerinin örgütsel performansını artırıp arttırmadığı bir başka değişle üst kademe yöneticilerin bilişsel özelliklerinin örgütsel performans üzerindeki etkileri üst kademe teorisinin temel varsayımlarından biri olarak değerlendirilmiştir (Hambrick ve Mason, 1984). Bu noktada her ne kadar demografik özellikler, bilişsel özelliklerin yerine vekil tayin edilmiş olsa da bilişsel özelliklere, bilişsel çeşitliliğe vurgu yapılmadan geçilmediği ve bazı araştırmalara konu edildiği görülmektedir.

Bourgeois (1980) yaptığı çalışmasında üst kademe yöneticilerin fikir birliği durumları ile örgütsel performansı ilişkilendirmiş ve üst kademe yöneticiler arasında fikir birliğinin sağlanmasının örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği hatta rekabet stratejisi kararlarında fikir birliği olmadan örgütsel amaçlarda fikir birliğinin olmasının performansı olumsuz etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır.

Bourgeois'in (1980) çalışmasından ilhamla benzer bir çalışma yapan Dess (1987), yazarın bulgularını doğrulamış ve üst kademe yönetim ekibinin, örgütsel amaçlar ve çalışma yöntemlerinde fikir birliğine varmanın örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğini bulgulamıştır.

Singh (1986) çalışmasında risk alma ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ele almış ve örgütsel performans değerlendirmesinde örgütsel karlılığa ve üst kademe yöneticilerin örgütsel performans algılamalarına odaklanmıştır.

4.3.2. Üst Kademe Yöneticileri Demografik Özelliklerinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri

Üst kademe yöneticilerin yaş, eğitsel art yetiştirme, görevsel art yetiştirme ve örgütteki görev süresi değişkenlerinden oluşan demografik özelliklerinin örgütsel performansı artırıp arttırmadığı bir başka değişle üst kademe yöneticilerin demografik özelliklerinin örgütsel performans üzerindeki etkileri üst kademe teorisinin temel varsayımlarından biri olarak değerlendirilmiş ve bu kapsamda pek çok araştırmaya konu edilmiştir (Hambrick ve Mason, 1984; Carpenter, vd., 2002).

Prahalad ve Bettis (1986) farklılaşma ölçütleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemiş ve farklı özelliklere sahip yöneticilerden oluşan örgütlerin rakiplere hızlı ve uygun cevabı verdikleri ve yüksek düzeyde performans elde ettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca araştırmacılar bu çalışma ile hızlı yanıt verme yeteneğinin önemli bir örgütsel performans ölçütü olduğunu belirtmişlerdir.

Simons ve arkadaşları (1999) üst yönetim ekibinin demografik farklılığının örgütsel performans üzerindeki etkilerini incelemişler ve eğitsel art yetiştirme, görevsel art yetiştirme ve görev süresi değişkenlerinin

örgütün kârlılığı ve satışları üzerinde olumlu etki yarattığını ancak yaş değişkeninin örgütsel performans üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir.

West ve Schwenk (1996) çalışmalarında istikrarlı bir endüstriyel ortamda görev yapan üst düzey yöneticilerin demografik aynılık, fikir birliği ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmacılar demografik aynılık, fikir birliği ve örgütsel performans arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ve söz konusu ilişkinin istikrarlı endüstriyel ortamlarda çok daha güçlü olduğunu bulgulamışlardır.

4.4. Üst Kademe Teorisi ve Bağlam

Yönetim ve örgüt alanında bağlam, araştırılan örgütsel olguya ilişkin politik, sosyal, kültürel, kurumsal ve ekonomik faktörlerin göz önünde bulundurulması olarak tanımlanmaktadır (Yalçınkaya ve Türker, 2015). Örgütsel bağlama yönelik alan yazın incelendiğinde, yönetim ve örgüt çalışmaları alanında bağlama önem atfedilmesinin ve incelenen olgunun bağlamsal koşullar içerisinde ele alınmasının gerekliliğine vurgu yapıldığı böylece ilgili alana önemli ve anlamlı bir katkı sağlanabileceği belirtilmektedir (Tsui, 2004; Tsui, 2007; Bamberger, 2008; Holtbrügge, 2013). Bazı araştırmacılar ülkelerin politik, ekonomik, sosyal ve kültürel farklılıklarına vurgu yaparak bağlamı makro açıdan ele alırken (Tsui, 2007), bazı araştırmacılar da bağlamı

örgüt, endüstri veya örgütün faaliyet alanı gibi mikro açıdan ele almaktadırlar (Blair ve Hunt, 1986).

Ancak üst kademe yöneticiler üzerine yapılan erken dönem araştırmalarında bağlama gereken ilgi gösterilmemiş ve bu araştırmaların bağlamdan bağımsız olarak yürütülmesi eleştirilen konulardan biri olmuştur (Pettigrew, 1992; Carpenter, 2002). Özellikle, Carpenter (2002) bağlamın üst kademe yöneticileri etkilediği ve bağlam ile üst kademe yöneticiler ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiyi ortaya koyan sosyal ve psikolojik çalışmalara rağmen üst kademe araştırmalarında bağlamın dikkate alınmamasını güçlü bir şekilde eleştirmiştir.

Üst kademe yöneticiler ile örgütsel bağlamın ilişkilendirildiği çalışmalarda üst kademe yöneticilerin demografik özellikleri ile bağlamsal faktörler arasında uyumun yakalanması sonucu örgütsel performansın yükseldiği belirtilmiştir (Bluedron, vd., 1994; Finkelstein ve Hambrick, 1990). Haleblan ve Finkelstein (1993) yaptıkları çalışmalarında üst kademe yöneticilerin yönetsel takdir yetkisi ile çevresel karmaşıklığın, örgütsel performansı etkileyen bağlamsal faktörler olduğunu ifade etmişlerdir.

4.5. Üst Kademe Teorisi ve Farklılık

Üst kademe teorisi kapsamında üzerinde durulması gereken önemli konulardan biri farklılıktır (heterojenlik). Erken dönem örgüt

çalışmalarında farklı ekiplerin çalışma hayatına entegrasyonu üzerine yoğunlaşıldığı daha sonra küreselleşmenin yarattığı etkiler sonucu çok farklı örgüt çalışmalarında farklılık konusunun ele alındığı görülmektedir (DiTomaso, vd., 2007).

Farklılık, üst kademe ekibi aktörlerinin yaş, eğitsel art yetiştirme, görevsel art yetiştirme, görev süresi, cinsiyet, ırk gibi demografik özellikleri ve algıları bakımından çeşitlilik göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Simons, vd., 1999; Pelled, vd., 1996; Smith, vd., 1994; Tsui, vd., 1992; Bantel ve Jackson, 1989). Ayrıca bir üst kademe ekibini oluşturan aktörlerin demografik özellikler bakımından benzer özellikler taşıması söz konusu ekibin aynılığı (türdeşliği/ homojenliği) olarak değerlendirilmektedir.

Farklılık ile ilgili alanyazın incelendiğinde Pelled'in (1996) tipolojisinin, Milliken ve Martins'in (1996) ve Jackson ve arkadaşlarının (2003) çalışmalarının göze çarptığı görülmektedir. Şekil 5'te sunulan Pelled'in (1996) tipolojisine göre farklılık iş ile ilgili olma ve görünürlülük boyutlarından oluşmaktadır. Yaş, cinsiyet ve etnisite yüksek görünürlülük ve düşük iş ile ilgili farklılık değişkenlerini oluştururken ekip içi görev süresi yüksek görünürlülük ve yüksek iş ile ilgililik değişkenlerini ve örgüt içi görev süresi, görevsel art yetiştirme ve

eğitsel art yetiştirme değişkenleri ise düşük görünürlük ve yüksek iş ile ilgililik değişkenlerini oluşturmaktadır.

Yüksek görünürlük	<ul style="list-style-type: none"> • Yaş • Cinsiyet • Etnisite 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekip içi görev süresi
Düşük görünürlük		<ul style="list-style-type: none"> • Örgüt içi görev süresi • Görevsel art yetiştirme • Eğitsel art yetiştirme
	Düşük iş ile ilgililik	Yüksek iş ile ilgililik

Şekil 5: Pelled'in Farklılık Tipolojisi, (Pelled, L.H., 1996).

Miliken ve Martins (1996) yaptıkları çalışmada farklılığın yaş, cinsiyet, etnisite, milliyet, değerler, kişilik, eğitsel art yetiştirme, görevsel art yetiştirme, endüstri deneyimi, meslek deneyimi, örgüt üyeliği, ekip içi ve örgütsel görev süresi olmak üzere toplamda 12 boyutta ele alındığını belirtmişlerdir.

Jackson vd. (2003) çalışmalarında farklılığı ilişkisel farklılık ve görevsel farklılık olmak üzere iki boyutta ele almış yaş, cinsiyet, milliyet gibi ilişkileri biçimlendiren ancak örgütsel performans ile doğrudan ilintili olmayan değişkenleri ilişkisel farklılık ve eğitim alanı ve düzeyi, örgütsel ve sektörel kıdem, yönetim kurulunda görev yapma

süresi, uzmanlık gibi örgütün gereksinimi olan özelliklerden oluşan değişkenleri görevsel farklılık kapsamında değerlendirmişlerdir.

Hambrick ve Mason (1984) orijinal modeli sundukları çalışmalarında bir topluluğun üyelerine damgasını vuran ve onların değerlerini ve algılarını şekillendirmeye yardımcı olan toplumsal deneyimlerin aynı zamanda o topluluğu karakterize ettiğini bu bağlamda demografik özelliklere ve farklılığa önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Carpenter vd. (2004) da konuya gereken önemi vermiş ancak üst kademe yöneticiler üzerine yapılan araştırmalarda sadece yaş, eğitsel art yetişim, görevsel art yeşim ve örgütte görev süresi değişkenlerinin araştırılmasını güçlü bir şekilde eleştirmişler ve unvan, ücret, konum, uluslararası iş deneyimi ve haleflik değişkenlerinin ve söz konusu değişkenlerin üst kademe yöneticiler arasındaki ilişkiler üzerindeki etkilerinin dikkate alınmamasının üst kademe teorisi araştırmalarını eksik bırakacağını vurgulamışlardır. Ayrıca araştırmacılar demografik özelliklerin tek tek ele alınmasından ziyade söz konusu özelliklerin birbirleri ile etkileşimlerinin incelenerek farklılık üzerine çok değişkenli ölçümler yapılması gerektiğini savunmuşlardır.

İlgili alanyazın incelendiğinde farklı demografik özelliklere sahip aktörlerden oluşan bir üst kademe ekibin farklı kaynaklara erişim sağlayabileceği, edindikleri bilgileri farklı şekillerde yorumlayabilecekleri, bu sayede daha kaliteli kararlar alınabileceği ve böylesi ekiplerin çevreye uyum sağlayabilen, yaratıcı, yenilikçi yaklaşımlar sergileyeceği değerlendirilmektedir (Angriawan, 2009;

O'Bannon, 1997; Hambrick ve Mason, 1984). Öte yandan az da olsa farklı özelliklere sahip aktörlerden oluşan ekiplerin, aktörler arası sosyal etkileşimi zayıflatması, ekip içinde çatışmaların yaşanması, karar verme noktasında fikir ayrıklarının yaşanması sonucu kararların gecikmesi gibi bazı dezavantajlara sebebiyet verdiği ve bunun da örgütsel performansı olumsuz etkilediğini bulgulayan çalışmalar bulunmaktadır (Michel ve Hambrick, 1992; Zenger ve Lawrence, 1989)

Farklılık ile bağlamsal faktörleri ilişkilendiren çalışmalar üst kademe teorisi ile ilgili alanyazına önemli katkılar sunmuştur. Bu çalışmalardan biri Keck'in (1997) çalışmasıdır. Araştırmacı çimento endüstrisi ve mini bilgisayar endüstrisinde görev yapan üst kademe ekiplerinin farklılığı üzerine bir çalışma yürütmüştür. Bu çalışmada çimento endüstrisini istikrarlı, mini bilgisayar endüstrisini de nispeten karmaşık olarak nitelendirmiş ve karmaşık ortamlarda farklılık özelliğine sahip ve kısa süreli ekiplerin, istikrarlı ortamlarda aynılık özelliğine sahip ve uzun süreli ekiplerin etkili olabileceği varsayımından hareket etmiştir. Araştırmacı karmaşık ortamlarda, farklılık özelliğine sahip ekiplerin, istikrarlı ortamlarda ise aynılık özelliğine sahip ekiplerin performanslarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bağlamsal faktörler arasında değerlendirilen çevresel belirsizlik ile üst kademe yönetici ekiplerin farklılığı üzerine yürütülen çalışmalardan birinin sonuçlarına göre düşük belirsizlik ortamlarında farklılığın örgütsel performansı olumlu etkilediği, belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda ise farklılığın performansı olumsuz etkilediği

bulgulanmıştır (Mischel, 1977). Üst kademe yönetici ekiplerinin demografik özelliklerinin çevresel belirsizlik tarafından yönetildiği açıkça görölmektedir (Carpenter, vd., 2004).

TARTIŞMA VE SONUÇ

Hambrick ve Mason'un (1984) alanyazına kazandırdığı üst kademe teorisi temelde yönetici bilişleri, değerleri ve algıları ile bunların stratejik seçim süreci ve örgütsel performans sonuçları üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır (Carpenter, vd., 2004). Üst kademe teorisinin entelektüel temellerine inildiğinde örgütleri akılcı sistemler olarak kabul eden Carnegie Okulu (Simon, 1945-1957-1997; March ve Simon, 1958; Cyert ve March, 1963) tarafından geliştirilen Davranışsal Yaklaşım kapsamında ele alınan Sınırlı Rasyonalite kavramına; yöneticilerin demografik özellikleri ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiyi vurgulayan Örgütsel Demografi Yaklaşımına (Pfeffer, 1983-1985; Tsui vd., 1992; Wiersema ve Bird, 1993) ve örgütün davranışlarını açıklamada yöneticilerin rollerine dikkat çeken Stratejik Seçime (Burnes, 1996-1997; Child, 1972; Montanari, 1978, 1979) dayanmakta olduğu görülmektedir.

Modelde ağırlıkla üzerinde durulan yönetici bilişleri, değerleri ve algıları ölçülmesi zor değişkenler olduğu için yöneticilerin demografik özelliklerinin yönetici biliş, değer ve algısal farklılıkların yerine vekil olarak kullanılabilmesi önerilmektedir. Orijinal modelde tasvir edildiği üzere yaş, görevsel art yetiştirme, eğitsel art yetiştirme, deneyim gibi üst kademe yönetici özellikleri örgütün iç ve dış çevresel olaylara ilişkin yorumlarını şekillendirmekte ve bu özellikler uygun stratejik alternatiflerin biçimlendirilmesini kolaylaştıran psikolojik özellikler için gözlemlenebilir vekiller olarak değerlendirilmektedir.

Diğer bir ifade ile belirsizlik ortamında, aşırı bilgi yüklenmesi durumlarında ve rekabetçi bir ortamda ortak karar verme zorunluluğu taşıyan yöneticilerin stratejik seçimleri onların bilişsel temelleri, değerleri ve algıları aracılığıyla süzülmemekte ve yorumlanmaktadır. Bu psikolojik farklılıklar gözlemlenemez olduğundan teori kapsamında gözlemlenebilir yönetici özelliklerinin, gözlemlenemeyen psikolojik yapıların güvenilir göstergeleri olarak değerlendirilen vekiller olduğu ve yönetici demografik özelliklerinin bilişsel süreçler üzerindeki etkisinin daha sonra stratejik sonuçlarda ortaya çıkacağı varsayılmaktadır.

Üst kademe teorisi Hambrick ve Mason (1984) ile beraber ilgili alanyazında yer bulmaya başladıktan sonra pek çok araştırmacının dikkatini çekmiş ve yapılan araştırmalar teorisinin farklı noktalarını aydınlatmış ve ilgili alanyazını daha da genişletmiştir (örneğin: Collins ve Clark, 2003; Simons vd., 1999; Amason, 1996; Halebian ve Finkelstein, 1993; Jackson, vd. 1991; Wagner, vd., 1984).

Ancak üst kademe yönetici ekipleri üzerine yapılan öncül çalışmalar bütüncül olarak değerlendirildiğinde üst yönetim ekiplerinin yaş, görevsel art yetiştirme, eğitsel art yetiştirme, deneyim gibi gözlemlenebilir arka plan özellikleri ile örgütlerin rekabetçi davranışları, stratejik değişim, kriz yönetimi, finansal performans gibi çeşitli örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkilerin incelendiği göze çarpmış ve bu araştırma

bulguları arasında birtakım eksiklikler ve çelişkiler olduğu görülmüştür (Carpenter, vd., 2004).

Örneğin, uluslararasılaşma veya uluslararası stratejiler üzerinde çalışmalar yapılması ve bu çalışmalar sonucunda Hambrick ve Mason'un (1984) önerdiği modelde yer almayan uluslararası görev deneyimi değişkeninin üst yönetim becerileri ve stratejik sonuçlar üzerinde etkili olduğu saptanmış (Carpenter, vd., 2004; Carpenter, vd., 2001; Tihanyi, vd., 2000), buna ilaveten bazı çalışmaların üst düzey yöneticilerin sosyal ağlarının (Collins ve Clark, 2003), görev sürelerinin (Bergh, 2001), yönetsel tarzlarının (Bertrand ve Scholor, 2003) örgütsel performans sonuçları üzerinde etkileri tespit edilmiştir.

Öte yandan, söz konusu araştırmaların çoğunda üst yönetim ekiplerinin farklılığının veya aynılığının daha iyi örgütsel performansa yol açıp açmadığı ve üst yönetim ekibi farklılığının örgütün stratejik seçimleriyle nasıl bir ilişkisi olduğu noktasında net doğrulayıcı bulgulara ulaşılamamıştır (Nielsen, 2010; Carpenter, vd., 2004; Finkelstein ve Hambrick, 1996; Pettigrew, 1992). Söz konusu bu ilişkilendirme ve elde edilen çelişkili sonuçlar üst kademe teorisi ile ilgili sınırlılıkları görünür kılmıştır (Priem, vd., 1999).

Buna ilaveten üst kademe yöneticiler üzerine yapılan erken dönem araştırmalarında bağlama gereken ilgi gösterilmemiş ve bu araştırmaların bağlamdan bağımsız olarak yürütülmesi eleştirilen konulardan biri olmuştur (Pettigrew, 1992; Carpenter, 2002).

Bu noktada 2004 yılında Carpenter ve çalışma arkadaşları Geletkanycz ve Sanders, Hambrick ve Mason'un (1984) modelini, alanyazında belirginleşen eksiklikler ile harmanlayarak *"ikinci kuşak üst kademe yönetici modeli"* olarak adlandırdıkları bir model geliştirmişler ve bu modeli *"Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition"* adlı makale ile alanyazına tanıtmışlardır.

Bu çalışmada orijinal modele sadık kalmışlar ancak dikkatlerini yönetim kurulu üyeleri, danışmanlar gibi daha geniş bir üst düzey yönetici ekibine çevirmişlerdir. Dolayısıyla üst yönetim ekibinin kimlerden oluştuğu sorusundan yola çıkarak üst yönetim ekibi kavramı tanımıyla ilgilenmişlerdir.

Bunun yanı sıra araştırmacılar üst kademe teorisinin farklı bağlamlarda uygulanabilir olduğunu görmüşlerdir (Hambrick, vd., 1996). Eleştirileri ve yapılan çalışmaları dikkate alan Carpenter vd. (2004), Hambrick ve Mason'un (1984) orijinal modelinde yer verilmeyen bir etken olan bağlamsal faktörlere geliştirdikleri ikinci kuşak üst kademe yönetici modelinde yer vermiş ve bağlamı, üst kademe yönetici ekibi kompozisyonunun belirleyicisi ve sonucu olarak tanımlamışlardır.

Hambrick ve Mason (1984) orijinal modeli sundukları çalışmalarında bir topluluğun üyelerine damgasını vuran ve onların değerlerini ve algılarını şekillendirmeye yardımcı olan toplumsal deneyimlerin aynı

zamanda o topluluğu karakterize ettiğini bu bağlamda demografik özelliklere ve farklılığa önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Carpenter vd. (2004) da konuya gereken önemi vermiş ancak üst kademe yöneticiler üzerine yapılan araştırmalarda sadece yaş, eğitsel art yetiştirme, görevsel art yetiştirme ve örgütte görev süresi değişkenlerinin araştırılmasını güçlü bir şekilde eleştirmişler ve unvan, ücret, konum, uluslararası iş deneyimi, haleflik, sosyo-ekonomik art yetiştirme ve finansal pozisyon değişkenlerinin ve söz konusu değişkenlerin üst kademe yöneticiler arasındaki ilişkiler üzerindeki etkilerinin dikkate alınmamasının üst kademe teorisi araştırmalarını eksik bırakacağını vurgulamışlardır. Ayrıca araştırmacılar demografik özelliklerin tek tek ele alınmasından ziyade söz konusu özelliklerin birbirleri ile etkileşimlerinin incelenerek farklılık üzerine çok değişkenli ölçümler yapılması gerektiğini savunmuşlardır.

Özetle, *üst kademe yönetici modelinde* üst yönetim ekibi kompozisyonunun başlıca örgütsel ve çevresel öncüllerinin tanımlandığı görülmektedir. Model aynı zamanda teorinin çatısını oluşturan üst kademe yöneticilerin özellikleri tarafından temsil edilen ve temel örgütsel sonuçlarla ilişkilendirilen bir dizi teorik yapıyı da vurgulamaktadır. Ayrıca üst kademe teorisinin merkezinde yer alan üst kademe yöneticilerin demografik etkilerinin biçimleyici değişkenlerine dikkat çekmektedir. Son olarak model, strateji, performans ve üst kademe açısından farklılaşabilen ve tekrarlanabilen ilişkisel döngüleri göstermektedir.

Hambrick ve Mason'un (1984) ufuk açıcı makalesinden sonra alanda yer bulan, Carpenter ve arkadaşlarının (2004) çalışmasıyla yeni bir boyut kazanmış olan üst kademe teorisi sayısız araştırmacının çalışmasıyla ilerleme kaydetmiş ve hala gelişim göstermeye devam etmektedir. Bu alanda yapılan çalışmalar bütüncül olarak değerlendirildiğinde dört grup altında sınıflandırılabilirdiği görülmektedir (Besler, 2006).

1. Örgütsel çıktılara odaklanan çalışmalar.
2. Demografik çeşitliliğin grup süreçleri üzerindeki etkilerine odaklanan çalışmalar.
3. Demografik çeşitliliğinin ekip süreçleri aracılığı ile örgütsel sonuçları dolaylı olarak etkilediğine odaklanan çalışmalar.
4. Farklı iş sistemleri dâhilinde üst yönetim takımlarının oluşumunu ve özelliklerini ele alan ve karşılaştırmalı olarak inceleyen çalışmalar.

Diğer bir ifade ile bazı yazarlar üst kademe ekiplerinin tanımını tartışmış (Jackson, vd., 1992; Pettigrew, 1992), bazı yazarlar bağlamsal faktörlere odaklanmış (Finklestein ve Hambrick, 1996), bazı yazarlar üst kademe yönetim ekipleri ile örgütsel seçimler ve örgütsel performans arasındaki varsayımsal bağlantılarına eğilmişlerdir (Lawrence, 1997; Priem, vd., 1999). Sonuç olarak üst kademe teorisinin boşluklarının ele alınması ve modelin geliştirilmesine yönelik pek çok girişimde bulunulmuştur (Nielsen, 2010).

2010 yılına gelindiğinde Nielsen, *Top Management Team Diversity: A Review of Theories and Methodologies* adlı bir makale kaleme almıştır. Bu makalede 1984 ve 2005 yılları arasında en iyi 10 dergide yayımlanmış, üst kademe teorisini ele alan 60 makale, temel teori, analiz düzeyi ve metodolojileri bakımından analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda üst kademe yönetim ekiplerinin bileşim öncülleri ve üst kademe yönetim ekiplerinin farklılığının etkileri üzerindeki çok düzeyli bağlamsal etkilere ilişkin derinlemesine araştırma yapılması gerektiğini belirlemiştir. Buna ilaveten analiz düzeyinin netleştirilmesine yönelik eksiklik olduğunu ve bu konu ile ilgili olarak hem ampirik hem de teorik olarak çok düzeyli araştırmalara ihtiyaç olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca araştırmacı farklılık konusunun karmaşıklığının kabul edilerek çalışmalarda yer bulması gerektiğini ifade etmiştir. Yazarın bulguladığı bir diğer konu ise araştırmada kullanılan metodoloji ile ilgilidir. Araştırmacının üst kademe teorisi üzerine yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğunda hala geleneksel, nicel araştırma yöntemlerinin hâkim olduğuna yönelik bulgusu dikkat çekicidir.

Hambrick ve Mason'un (1984) stratejik yönetim alanına kazandırdığı ve Carpenter ve arkadaşlarının (2004) geliştirdiği üst kademe teorisi beş temel özelliğe sahiptir:

6. Stratejik seçimler ve örgütsel performans, üst kademe yöneticilerinin yansımasıdır.

7. Üst kademe yöneticilerin demografik özellikleri onların psikolojik özelliklerinin vekilidir.
8. Üst kademe yöneticilerin demografik özellikleri ile örgütsel performans arasında bir ilişki kurulabilmektedir.
9. Örgütsel bir durum üst kademe tarafından yasalaştırılmakta, bu yasalaştırma stratejik seçimlere yol açmakta ve bu stratejik seçimler örgütsel performansı etkilemektedir.
10. Üst kademe ekibinin özellikleri ekipte yer alan tek bir aktörün özelliklerdin daha fazladır.

Bu teori ilgili alanyazına hem teorik hem de metodolojik bir bakış açısı kazandırmış olup hala gelişme potansiyeli olan bir alana sahiptir. Hambrick ve Mason (1984) çalışmalarında sosyoloji ve sosyol psikoloji gibi diğer disiplinlerden yararlanılması gerektiğine işaret ettiği gibi üst kademe teorisi çalışmalarında sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, ekonomi gibi diğer disiplinlerden yararlanılmasına ihtiyaç vardır. Whetten'ın (1989) da belirttiği gibi en yenilikçi araştırma katkılarına farklı disiplinlerin birleştirilmesi ile ulaşılmaktadır.

Öte yandan farklılık konusunun etkilerinin tam olarak anlaşılabilmesi için üst kademe yöneticilerin özelliklerinin daha detaylı bir şekilde incelenmesi hatta ekiplerde ki bu farklılıkların nedenlerine inilmesi değerli katkılar sunabilir. Bu noktada aktörlerin birbirleri ile ve örgütün bütünü ile olan etkileşimlerinin ve incelenmesi de farklı bir açılım sunabilir.

En kritik konulardan biri de analiz düzeyi gibi görünmektedir. Üst kademe teorileri kapsamında tepe yönetim üzerinden çalışmalar yürütülmektedir ancak orta kademe alt kademe, danışmanlar, kurmay elemanlar gibi örgüt ile bağlı olan aktörlerin kararlar, stratejik seçimler ve örgütsel performans üzerindeki etkilerinin incelemelere konu edilmesi üst kademe teorisinin kapsamını genişletecektir.

Öte yandan hala baskın metodoloji olan nicel araştırma yöntemlerinin kullanılması biraz düşündürücü gelmektedir. Oysa nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması çalışmaların alanı genişleteceği açıktır. Ayrıca bağlamsal faktörlere hak edilen ilginin gösterilmesi de bu konudaki önemli boşlukların doldurulmasını sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. ve Nikbin, D. (2010). A Review Paper On Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3).

Amason, A.C. (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving A Paradox for Top Management Teams, *Academy of Management Journal*, 39(1):123-148.

Angriawan, A. (2009). *Top Management Team Heterogeneities and Firm Performance: The Moderating Role of Board Composition*. Southern Illinois University at Carbondale.

Ansoff, H. I. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.

Bakoğlu, R. (2001). Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi, *Öneri Dergisi*, 4 (15):39-45.

Bamberger, P. (2008). From the Editors Beyond Contextualization: Using Context Theories to Narrow the Micro-Macro Gap in Management Research. *Academy of Management Journal*, 51(5):839-846. Bergh, D.D. (2001). Executive Retention and Acquisition Outcomes: A Test of Opposing Views on the Influence of Organizational Tenure. *Journal of Management*, 27:603-622.

Bantel, K.A. ve Jackson, S.E. (1989). Top Management and Innovations in Banking: Does The Composition of the Top Team Make A Difference?, *Strategic Management Journal*, 10:107-124.

Becker, B. E., Huselid, M. A., ve Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston:Harvard Business Press.

Bertrand, M., ve Schoar, A. (2003). Managing with style: The Effect of Managers on Firm Policies. *Quarterly Journal of Economics*, 118:1169-1208.

Besler, S. (2006). Üst Yönetim Ekip Heterojenliğinin Örgütsel Süreç ve Sonuçlar Üzerindeki Etkileri, *İktisat İşletme ve Finans*, Eylül: 80-97.

- Blair, J. D. ve Hunt, J. G. (1986). Getting Inside the Head of the Management Researcher One More Time: Context-Free and Context-Specific Orientations in Research. *Journal of Management*, 12(2):147-166.
- Bluedorn, A.C., Johnson, R.A., Cartwright, D.K., 1994. The Interface and Convergence of the Strategic Management and Organizational Environment Domains. *Journal of Management*, 20:201-262.
- Bourgeois III, L.J. (1980). Performance and Consensus. *Strategic Management Journal*, 1(3):227-248.
- Burnes, B. (1996). No Such Thing as...a “One Best Way” to Manage Organizational Change, *Management Decision*, 34(10):11-18.
- Burnes, B. (1997). Organizational Choice and Organizational Change, *Management Decision*, 35(10):753-759.
- Cameron, K.S. (1984). Organizational Adaptation and Higher Education, *The Journal of Higher Education*, 55(2):122-144.
- Carpenter, M.A., Marta, A.G. ve Gerard, S. (2004). Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition, *Journal of Management*, 30(6):749-778.
- Carpenter, M.A. (2002). The Implications of Strategy and Social Context for the Relationship Between Top Team Management Heterogeneity and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 23(3):275-284.
- Carpenter, M.A., Sanders, W.G., ve Gregersen, H.B. (2001). Bundling Human Capital with Organizational Context: The Impact of International Assignment Experience on Multinational Firm Performance and CEO Pay. *Academy of Management Journal*, 44:493-512.
- Carpenter, M.A., ve Fredrickson, J.W. (2001). Top Management Teams, Global Strategic Posture, and the Moderating Role of Uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(3):533-545.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*, Massachusetts Institute of Technology, USA.

Cheng, C.C.J. ve Huizingh, E.K.R.E. (2014). When is Open Innovation Beneficial? The Role of Strategic Orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6):1235-1253.

Child, J., (1972). Organization Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6:1-22.

Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. S., ve Erdem, M. (2006). Measuring the Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms' Performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2):262-277.

Collins, C.J., ve Clark, K.D. (2003). Strategic Human Resource Practice, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creative Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, 46:720-731.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., ve Ketchen, D. (2006). How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 59(3):501-528.

Cyert, R.M. ve March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice Hall, Endlewood Cliffs, NJ.

Daft, R.L. (2001). *Essentials of Organization Theory and Design*. London: South Western Educational Publishing.

D'Aveni, R. (1990). Top Managerial Prestige and Organizational Bankruptcy. *Organization Science*, 1:121-142.

Dess, G.G. (1987). Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance: Competitors in a Fragmented Industry. *Strategic Management Journal*, 8(3):259-277.

Day, D.V. ve Lord, R.G. (1992). Expertise and Problem Categorization: The Role of Expert Processing in Organizational Sense-making. *Journal of Management Studies*, 29(1):35-47.

DiTomaso, N., Post, C. ve Parks-Yancy, R., 2007. Workforce Diversity and Inequality: Power, Status, and Numbers. *Annual Review of Sociology*, 33: 473–501.

- Dyer, L., ve Reeves, T. (1995). Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3):656-670.
- England, G.W. (1967). Personal Value Systems of American Managers. *Academy of Management Journal*, 10:53-68.
- Eisenhardt, K.M. ve Schoonhoven, C.B., (1990). Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment and Growth among U.S. Semiconductor Ventures (1978-1988). *Administrative Science Quarterly*, 35:504-529.
- Eisenhardt, K.M., ve Schoonhoven, C.B. (1996). Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 7:136-150.
- Ferrier, W.J., (2001). Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44(4):858-877.
- Finkelstein, S., Hambrick, D.C. (1990). Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3):484-503.
- Finkelstein, S., Hambrick, D.C. (1996). *Strategic Leadership Top Executives and Their Effects on Organizations*, West Publishing, Minneapolis.
- Geletkanycz, M.A., ve Hambrick, D.C. (1997). The External Ties of Top Executives: Implications for Strategic Choice and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 42:654-681.
- Greening, D.W. ve Johnson, R.A., (1996). Do Managers and Strategies Matter? A study in Crisis. *Journal of Management Studies*, 33:25-51.
- Grimm, C.M. ve Smith, K.G., (1991). Management and Organizational Change: A Note on the Railroad Industry. *Strategic Management Journal*, 12(7):557-562.
- Gupta, A., Govindarajan V. (1984). Business Unit Strategy, Managerial Characteristics and Business Unit Effectiveness at Strategy Implimentation, *Academy of Management Journal*, 27(1):25-41.

Haleblian, J., Finkelstein, S. (1993). Top Management Team Size, CEO Dominance, and Firm Performance: The Moderating Role of Environmental Turbulence and Discretion, *Academy of Management Journal*, 36:844-863.

Hambrick, D.C., Theresa S.C. ve Ming-Jer, C. (1996), The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves, *Administrative Science Quarterly*, 41:659-684.

Hambrick, D.C., Mason P.A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers, *Academy of Management Review*, 9(2):193-206.

Helmich, D.L., ve Brown, W.B. (1972). Successor Type and Organizational Change in the Corporate Enterprise. *Administrative Science Quarterly*, 371-381.

Holtbrügge, D. (2013). Indigenous Management Research. *Management International Review*, 53(1):1-11.

Hurst, D.K., Rush, J.C., White, R.E. (1989). Top Management Teams and Organizational Renewal, *Strategic Management Journal*, Special Issue: Strategic Leaders and Leadership, 87-105.

Iaquinto, A.L. ve Fredrickson, J.W., (1997). Top Management Team Agreement about the Strategic Decision Process: A Test of Some of its Determinants and Consequences. *Strategic Management Journal*, 18:63-75.

Jackson, S.E., Joshi, A. ve Erhardt, N.L., (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management*, 29 (6):801-830.

Jackson, S.E., Brett, J., Sessa, V.I., Cooper, D.M., Julin, J.A. ve Peyronnin, K. (1991). Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions and Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76:675-689.

Kaplan, R.S., ve Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston:Harvard Business Press.

Keck, S.L. (1997). Top Management Team Structure: Differential Effects by Environmental Context. *Organization Science*, 8(2):143-156.

- Kor, Y.T. (2003). Experience-Based Top Management Team Competence and Sustained Growth. *Organization Science*,14:707-719.
- March, J.G. ve Simon, H.A. (1958). *Organizations*. Wiley, New York, NY.
- Michel, A.I. ve Hambrick, D.C., (1992). Diversification Posture and the Characteristics of the Top Management Team. *Academy of Management Journal*, 35:9-37.
- Miles, R. ve Snow, C. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process (Adı Geçen Kaynak: Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G, Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *The Academy of Management Review*, 21(1):135-172.
- Milliken, F.J. ve Martins, L.L., (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21(2):402-433.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Montanari, J. R. (1978). Managerial Discretion: An Expanded Model of Organization Choice. *Academy of Management Review*, 3(2):231-241.
- Montanari, J. R. (1979). Strategic Choice: A Theoretical Analysis. *Journal of Management Studies*. 202-221.
- Nielsen, S., (2010). Top Management Team Diversity: A Review of Theories and Methodologies, *International Journal of Management Reviews*, 12(3):301-316.
- O' Bannon, D. (1997). *Top Management Team Composition: A Strategic Decision Making Perspective of the Homogeneity-Heterogeneity Paradox*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of Maryland at College Park.
- Parker, C., (2000). Performance Measurement, *Work Study*, 2:63:66.
- Pelled, L.H., (1996). Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Organization Science*, 7(6):615-631.

Pettigrew, A.M., (1992). On Studying Managerial Elites. *Strategic Management Journal*, 13:163-182.

Pfeffer, J., (1985). Organizational Demography: Implications for Management. *California Management Review*, 28:67-81.

Pfeffer, J. (1983). *Organizational Demography*. In L.L.Cummings ve Barry M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 5:299-357. Greenwich CT: JAI Press.

Porter, M. (1985). *Competitive Advatage*. Free Press, New York.

Porter, M. (1996). *What is Strategy?*, Harvard Business Review, 74 (6), 61-78.

Prahalad, C. K., ve Bettis, R. A. (1986). The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, 7(6):485-501.

Priem, R.L., Lyon, D.W. ve Dess, G.G., (1999). Inherent Limitations of Demographic Proxies in Top Management Team Heterogeneity Research. *Journal of Management*, 25(6):935-953.

Reuber, R., ve Fischer, E. (1997). The Influence of The Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs. *Journal of International Business*, 28:807-825.

Ricardo, R., ve Wade, D. (2001). *Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization Through Measurement Driven Strategies Alignment*. Boston, MA: Butterworth Heinemann.

Robinson, R. B., ve Pearce, J. A. (1983). The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations. *Strategic Management Journal*, 4(3):197-207.

Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectancies For Internal Versus External Control of Reinforcement, *Psychological Monographs: General & Applied*, 80(1): 1-28.

Sambharya, R.B. (1996). Foreign Experience of Top Management Teams and International Diversification Strategies of U.S. Multinational Companies. *Strategic Management Journal*, 17:739-746.

- San Ong, T., ve Teh, B. H. (2009). The Use of Financial and Non-Financial Performance Measures in the Malaysian Manufacturing Companies. *IUP Journal of Accounting Research & Audit Practices*, 8(1):23.
- Scott, W.R. (2003) Organizations: Rational, Natural, and Open Systems, Beşinci Basım. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Simons, T., Pelled, L.H. ve Smith, K.A., (1999). Making Use of Difference: Diversity, Debate and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 42:662-673.
- Simon, H.A. (1945/1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations*, Dördüncü Basım, New York: Free Press. Simon'un (1983
- Simon, H. (1957). *Models of Man: Social and Rational; Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*, New York: Willey.
- Smith, K.G., Smith, K.A., O'Bannon, D.P., Olian, J.D., Sims, H.P. ve Scully, J., (1994). Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quarterly*, 39:412-438.
- Singh, J. V. (1986). Performance, Slack, and Risk Taking in Organizational Decision Making. *Academy of management Journal*, 29(3):562-585.
- Storey, C. ve Hughes, M. (2013). The Relative Impact of Culture, Strategic Orientation and Capability on New Service Development Performance. *European Journal of Marketing*, 47(5/6):833-856.
- Thompson, A. ve Strickland, A. (1995). *Strategic Management Concepts and Cases*. Richard D. Irwin Inc., Chicago.
- Tihanyi, L., Ellstrand, A.E., Daily, C.M. ve Dalton, D.R., (2000). Composition of the Top Management Team and Firm International Diversification. *Journal of Management*, 26:1157-1177.
- Tsui, A.S., Egan, T.D. ve O'Reilly, C.A., (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37:549-579.

Tsui, A. S. (2004). Contributing to Global Management Knowledge: A Case for High Quality Indigenous Research. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(4):491-513.

Tsui, A. S. (2007). From Homogenization to Pluralism: International Management Research in the Academy and Beyond. *Academy of Management Journal*, 50(6):1353-1364.

Varadarajan, P.R. ve Clark, T. (1994). Delineating the Scope of Corporate, Business, and Marketing Strategy. *Journal of Business Research*, 31(2):93-105.

Venkatraman, N., ve Ramanujam, V. (1987). Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence. *Journal of Management*, 13(1):109-122.

Yalçinkaya, A. ve Türker, Y. (2015). Bağlamı Dikkate Almak: Türkiye Kaynaklı Örgüt Kuramı Çalışmaları Üzerine Bir İnceleme. *VI. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildiriler Kitabı*, s. 36-61.

Wagner, G.W., Pfeffer, J. ve O'Reilly, C.A., (1984). Organizational Demography and Turnover in Top Management Groups. *Administrative Science Quarterly*, 29:74-92.

Wally, S., ve Baum, R.J. (1994). Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making *Academy of Management Journal*, 37(4):932-956.

Walker, O.C., Jr. ve Ruekert, R.W. (1987). Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*, 51:15-33.

West, J., Clifford T. ve Schwenk C.R. (1996). Top Management Team Strategic Consensus, Demographic Homogeneity and Firm Performance: A Report of Resounding Nonfindings, *Strategic Management Journal*, 17:571-576.

Whetten, D.A. (1989). What Constitutes a Theoretical Contribution?. *Academy of Management Review*, 14(4):490-495.

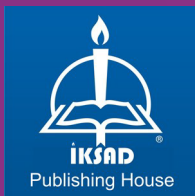
Wiersema, M.F. ve Bird, A., (1993). Organizational Demography in Japanese Firms: Group Heterogeneity, Individual Dissimilarity and Top Management Team Turnover. *Academy of Management Journal*, 36:996-1025.

Zenger, T., Lawrence, B. (1989). Organizational Demography: The Differential Effects of Age and Tenure Distributions on Technical Communication, *Academy of Management Journal*, 32:353-376.

ÖZGEÇMİŞ

Dr. Fulya Almaz

1978 yılında Erzurum’da doğdu. İlk ve ortaöğrenimini Erzurum’da tamamlayan yazar, Lise öğrenimini Antalya’da tamamladı. Çukurova Üniversitesi, Tekstil Bölümü’nden 2000 yılında, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü’nden 2007 yılında mezun oldu. 2011 yılında Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı’ndan Yüksek Lisans derecesini, 2017 yılında Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı’ndan Doktora derecesini alarak mezun oldu. 2015 yılında Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu’na, Öğretim Görevlisi olarak atandı. Akademik hayatını Yönetim ve Strateji alanında yayımladığı makale, kitap, kitap bölümleri, akademik projeler, kongre katılımları, yurtdışı deneyimleri ile zenginleştirmeye gayret eden yazar halen Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu’nda, Doktor Öğretim Görevlisi olarak görevine ve akademik çalışmalarına devam etmektedir.



ISBN: 978-625-8061-68-0