

T.C.
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**YÖNETİM KURULU ÇEŞİTLİLİĞİ, ÖRGÜTSEL ÇİFT
YÖNLÜLÜK VE FİRMA PERFORMANSI: BİST 30
FİRMALARI ÜZERİNE BİR İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Dilara GÖKÇEOĞLU

Tez Danışmanı: Prof. Dr. N. Aylin Ataay Saybaşı

HAZİRAN 2024

T.C.
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**YÖNETİM KURULU ÇEŞİTLİLİĞİ, ÖRGÜTSEL ÇİFT
YÖNLÜLÜK VE FİRMA PERFORMANSI: BİST 30
FİRMALARI ÜZERİNE BİR İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Dilara GÖKÇEOĞLU

Tez Danışmanı: Prof. Dr. N. Aylin Ataay Saybaşı

HAZİRAN 2024

ÖN SÖZ

Bu çalışma, TÜBİTAK 1002/B Destek Programı kapsamında desteklenmiştir.

Bu tezin hazırlanmasında katkısı olan birçok değerli kişiye teşekkür etmek isterim. Öncelikle, bu akademik yolculuğumda bana yol gösteren, bilgisi ve tecrübesiyle her zaman yanımda olan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. N. Aylin Ataay Saybaşı'ya teşekkür ederim. Onun rehberliği, değerli görüşleri ve özverili yardımları olmadan bu tez çalışmasını gerçekleştirmek çok zor olurdu. Bana her zaman cesaret verdiği ve akademik gelişimimde önemli bir rol oynadığı için sonsuz minnet ve şükranlarımı sunarım.

Ayrıca, bu süreçte yanımda olan sevgili eşim Mehmet Ali Gökçeoğlu'na hoşgörüsü ve anlayışı için minnettarım. Tez çalışmam boyunca gösterdiği sabır, verdiği moral ve sağladığı destek için sonsuz teşekkür ederim. Varlığı, bana her zaman güç ve ilham kaynağı olmuştur.

Bu uzun ve zorlu sürecin her anında yanımda olan, beni cesaretlendiren ve destekleyen sevgili babam Hüseyin Yanar, canım annem Ayşen Yanar ve biricik kardeşim İsmail Yanar'a da en derin şükranlarımı sunarım. Onların sevgi dolu varlığı ve bitmek bilmeyen desteği olmasaydı, bu çalışmayı tamamlamak mümkün olmazdı.

Son olarak, bu süreçte bana destek olan, moral veren ve zaman zaman ihtiyaç duyduğumda yanımda olan çok sevgili çalışma arkadaşlarıma çok teşekkür ederim. Onların dostluğu, benim için tez sürecini daha keyifli bir hale getirmiştir.

Bu tez, onların hepsine olan minnettarlığımın bir ifadesi olarak ortaya çıkmıştır.

İstanbul,
Haziran, 2024

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
TABLO LİSTESİ.....	ix
RÉSUMÉ.....	x
ABSTRACT	xiii
ÖZET	xv
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: YÖNETİM KURULU ÇEŞİTLİLİĞİ VE ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜK.....	6
1.1. YÖNETİM KURULU	6
1.1.1. Yönetim Kurulu Kavramının Tarihsel Gelişimi	7
1.1.2. Yönetim Kurullarının Görev ve Sorumlulukları	8
1.1.3. Yönetim Kurullarının İşlevleri	10
1.1.3.1. Yönetim Kurullarının Hizmet Verme Rolü	11
1.1.3.2. Yönetim Kurullarının Denetim Rolü	13
1.1.3.3. Yönetim Kurullarının Stratejik Rolü	14
1.1.4. Yönetim Kurullarının Strateji Belirlemedeki Önemli Rolü	17
1.2. YÖNETİM KURULU ÖZELLİKLERİ VE ÜYE ÇEŞİTLİLİĞİ	18
1.2.1. Yönetim Kurulu Üyelerinde Çeşitlilik Alanları	25
1.2.1.1. Cinsiyet Çeşitliliği	26
1.2.1.2. Yaş Çeşitliliği	27
1.2.1.3. Etnik Köken Çeşitliliği.....	28
1.2.1.4. Eğitim Çeşitliliği.....	28
1.2.1.5. Fonksiyonel Çeşitlilik	29
1.2.1.6. Yönetimsel Deneyim	30
1.3. ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜK	31
1.3.1. Örgütsel Çift Yönlülüğün Boyutları	34
1.3.1.1. Geliştirici Stratejiler.....	34
1.3.1.2. Keşfedici Stratejiler	35
1.3.2. Geliştirici ve Keşfedici Stratejiler Arasındaki Denge.....	37
1.3.3. Örgütsel Çift Yönlülüğün Türleri	38

BÖLÜM 2: YÖNETİM KURULU ÇEŞİTLİLİĞİ, ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜK VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ.....	39
2.1. Yönetim Kurulu Çeşitliliği ve Örgütsel Çift Yönlülük İlişkisi	39
2.2. Örgütsel Çift Yönlülüğünün Firma Performansına Etkileri.....	42
2.3. Yönetim Kurulu Çeşitliliğinin Firma Performansına Etkileri.....	46
2.4. Yönetim Kurulu Çeşitliliği ve Örgütsel Çift Yönlülüğün Firma Performansına Etkileri.....	54
BÖLÜM 3: YÖNETİM KURULU ÇEŞİTLİLİĞİ, ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜK VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ: BİR İNCELEME	58
3.1. ARAŞTIRMA TASARIMI VE METODOLİJİ	58
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	58
3.1.2. Araştırma Metodolojisi	59
3.1.3. Karma Araştırma Metodu.....	59
3.1.4. Örneklem.....	60
3.1.5. Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçümleri	63
3.1.5.1. Nitel Analiz Safhası	63
3.1.5.1.1. Örgütsel Çift Yönlülük Ölçümü	63
3.1.5.1.1.1. İçerik Analizi	63
3.1.5.1.1.2. İçerik Analizi Çevresinde Gerçekleştirilen Ölçümler	65
3.1.5.2. Nicel Analiz Safhası.....	67
3.1.5.2.1. Yönetim Kurulu Çeşitlilik Düzeyi Ölçümü.....	67
3.1.5.2.2. Firma Finansal Performans Göstergeleri.....	70
3.1.5.2.3. Kontrol Değişkenleri.....	71
3.1.5.2.4. Araştırma Modeli.....	73
3.1.5.2.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	75
3.2. ANALİZ VE BULGULAR	75
3.2.1. Ampirik Bulgular	76
3.2.2. Verilerin Analizi	77
3.2.2.1. Korelasyon Matrisi	77
3.2.2.2. Panel Veri Modelinin Tespiti.....	80
3.3. ANALİZ SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRME.....	82
3.3.1. Analiz Bulguları.....	82
3.3.1.1. Model I Yönetim Kurulu Çeşitliliğinin Örgütsel Çift Yönlülüğe Etkisi	83
3.3.1.2. Model II Örgütsel Çift Yönlülüğün Firma Performansına Etkisi	85
3.3.1.3. Model III Yönetim Kurulu Çeşitliliğinin Firma Performansına Etkisi	87

3.3.1.4. Model IV Örgütsel Çift Yönlülük ve Yönetim Kurulu Çeşitliliğinin Firma Performansına Etkisi.....	89
3.3.2. Değerlendirme	92
SONUÇ	96
Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar.....	97
KAYNAKÇA	99
EKLER.....	118



KISALTMALAR

AR- GE	Araştırma ve Geliştirme
BİST	Borsa İstanbul
BLAU AGE	Yaş Çeşitliliği İçin Blau Endeksi
BLAU BOD	Daha Önce Yönetim Kurulu Tecrübesi Olan Üyeler
BLAU CEO	Yönetim Kurullarında Genel Müdürlük Tecrübesi Olan Üyeler
BLAU EDU	Eğitim Seviyesi Çeşitliliği İçin Blau Endeksi
BLAU FAM	Aile Üyesi Olup ve Yönetim Kurulu Üyesi Olan Bireyler
BLAU FONK	Fonksiyonel Çeşitlilik İçin Blau Endeksi
BLAU INT	Yurtdışı Tecrübesi Olan Üyeler
BLAU NATIO	Yönetim Kurullarındaki Yabancı Üye Varlığı
BLAU WOM	Yönetim Kurulundaki Kadın Üye Varlığı
FBUY	Firma Büyüklüğü
FKAL	Finansal Kaldıraç
FYAS	Firma Yaşı
KŞFSL	Örgütsel Çift Yönlülük / Keşifsel Stratejiler
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
OA	Örgütsel Çift Yönlülük
ROA	Varlık Getirisi
ROE	Sermaye Getirisi
STŞ	Satışlar
TDK	Türk Dil Kurumu
YKBY	Yönetim Kurulu Büyüklüğü
YKEND	Yönetim Kurulu Çeşitlilik Endeksi

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Kurumsal Yapı	10
Şekil 2. Nitel Veri Analizi ve İşlemleri (Creswell,2012)	64
Şekil 3. Anahtar Kelime Analizi için Arama ve Filtreleme Aşamaları	119
Şekil 4. Anahtar Kelime Ağı.....	120



TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Yönetim Kurullarının Rollerini	11
Tablo 2. Yönetim Kurulu Çeşitliliğinin Yazındaki Tanımları	23
Tablo 3. Örgütsel Çift Yönlülüğün Yazındaki Tanımları	33
Tablo 4. Örgütsel Çift Yönlülük- Finansal Performans Ölçütleri	44
Tablo 5. Örgütsel Çift Yönlülükte En Sık Kullanılan Anahtar Kelimeler	58
Tablo 6. Araştırmada Yer Alan Şirketlerin Listesi.....	62
Tablo 7. Örgütsel Çift Yönlülük Yazınında Yönetim Kurulu Çeşitliliği Bileşenleri	69
Tablo 8. Bağımlı Değişkenlerin Tanımı	71
Tablo 9.Kontrol Değişkenlerinin Tanımı	73
Tablo 10.Tanımlayıcı İstatistikler	76
Tablo 11. Korelasyon Matrisi	79
Tablo 12. Hausman Testi	80
Tablo 13. Heteroskedasite Testleri	81
Tablo 14. Model I Regresyon Analizi Sonuçları	83
Tablo 15. Model II Regresyon Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 16. Model III Regresyon Analizi Sonuçları	87
Tablo 17. Model IV Regresyon Analizi Sonuçları	89
Tablo 18. Araştırma Hipotezleri Özeti	91

RÉSUMÉ

Dans le monde des affaires d'aujourd'hui, le rôle de divers facteurs dans la réussite et la durabilité des entreprises devient de plus en plus important. En particulier, des concepts tels que la diversité des membres du conseil d'administration et la stratégie de l'entreprise apparaissent comme des facteurs importants affectant la performance des organisations. Dans ce contexte, la compréhension et l'amélioration des performances financières sont devenues l'un des principaux objectifs de nombreuses entreprises. Avec l'intensification de la concurrence, les organisations doivent améliorer leurs processus de gestion et leurs performances. Cette étude vise à examiner comment des facteurs tels que la diversité du conseil d'administration et l'ambidextérité organisationnelle contribuent à l'avantage concurrentiel et au succès durable des organisations.

Le conseil d'administration peut être défini comme la plus haute autorité responsable du fonctionnement général et de la gestion d'une entreprise. Ses principales fonctions sont le contrôle, le conseil et la consultation en vue d'améliorer les performances de l'entreprise. En déterminant les stratégies de l'entreprise, le conseil d'administration influence les performances de l'entreprise et joue un rôle vital dans l'organisation. La diversité des conseils d'administration étant un élément important du gouvernement d'entreprise, elle a fait l'objet d'une attention considérable de la part des universitaires et des praticiens du secteur privé. On estime que la diversité accroît l'efficacité et permet de mieux contrôler les activités. La diversité des origines des membres du conseil d'administration apporte des points de vue, des compétences et des valeurs différents au conseil.

L'ambidextérité organisationnelle fait référence à la capacité d'une organisation à équilibrer avec succès les processus d'exploration et d'innovation ainsi que d'exploitation et de mise en œuvre. Cette approche, qui équilibre les stratégies d'exploitation (optimisation des ressources existantes) et d'exploration (recherche de nouvelles opportunités), peut aider les entreprises à acquérir un avantage concurrentiel. La diversité des conseils d'administration est considérée comme jouant un rôle important dans la réalisation de l'ambidextérité organisationnelle. La diversité des perspectives fonctionnelles apportées par les conseils d'administration peut influencer le choix d'une stratégie qui met l'accent sur l'exploitation des forces existantes ou sur l'exploration de nouvelles opportunités.

Les questions de la diversité des conseils d'administration et de l'ambidextérité organisationnelle ont fait l'objet d'une attention considérable dans la littérature commerciale et de gestion au cours des dernières années. Les recherches existantes suggèrent que la diversité des conseils d'administration peut accroître la valeur et les performances des entreprises. Cependant, certaines études n'ont pas trouvé de relation significative entre la diversité et les performances. Par conséquent, les effets de la diversité sur les performances de l'entreprise doivent être examinés en tenant compte de certains processus intermédiaires. On pense que la diversité du conseil d'administration influence principalement l'ambidextérité organisationnelle, qui à son tour affecte les performances de l'entreprise.

Les questions de la diversité des conseils d'administration et de l'ambidextérité organisationnelle ont fait l'objet d'une attention considérable dans la littérature sur le

management et organisation au cours des dernières années. Les recherches existantes suggèrent que la diversité des conseils d'administration peut accroître la valeur et les performances des entreprises. Cependant, certaines études n'ont pas trouvé de relation significative entre la diversité et les performances. Par conséquent, les effets de la diversité sur les performances de l'entreprise doivent être examinés en tenant compte de certains processus intermédiaires. On pense que la diversité du conseil d'administration influence principalement l'ambidextérité organisationnelle, qui à son tour affecte les performances de l'entreprise.

Cette thèse vise à mieux comprendre la relation entre la diversité du conseil d'administration, l'ambidextérité organisationnelle et la performance financière. L'étude vise à contribuer à la littérature en soulignant l'importance de la structure du conseil d'administration et de l'ambidextérité organisationnelle.

La thèse se compose de cinq chapitres principaux. Le premier chapitre examine le concept de conseil d'administration, son évolution historique, ses devoirs et responsabilités, ses fonctions, son rôle dans la formulation de la stratégie et le concept d'ambidextérité organisationnelle. Le deuxième chapitre passe en revue la diversité des membres du conseil d'administration et les études universitaires sur l'ambidextérité organisationnelle. Dans la troisième section, les modèles de recherche et la conception de la recherche utilisée pour tester les hypothèses sont présentés. La quatrième section présente les résultats et l'évaluation de la recherche. La dernière section présente les résultats obtenus à partir de l'analyse et de l'évaluation des résultats de la recherche, les contributions à la littérature et à la pratique, ainsi que des suggestions pour de futures recherches.

Dans ce contexte, pour mesurer l'impact de la relation entre la diversité des membres du conseil d'administration et l'ambidextérité organisationnelle (exploration et exploitation simultanées) sur la performance financière des entreprises, un total de 115 entreprises du BIST 30 ont été examinées sur une période de cinq ans, à intervalles de trois ans, entre 2009 et 2021. Pour le niveau de diversité des membres du conseil d'administration, les composantes démographiques, éducatives et expérientielles de 1073 membres du conseil d'administration ont été prises en compte. Pour mesurer la performance de l'entreprise, des mesures comptables et de marché telles que le rendement des actifs (ROA), le rendement des capitaux propres (ROE) et les indicateurs TOBIN Q ont été utilisés. Pour mesurer l'ambidextérité organisationnelle des entreprises, les rapports annuels ont été soumis à une analyse textuelle. L'analyse des données de panel a été utilisée pour déterminer la relation entre l'ambidextérité organisationnelle, la diversité du conseil d'administration et la performance de l'entreprise.

Selon les résultats de l'étude, une relation positive entre la diversité des conseils d'administration et l'ambidextérité organisationnelle a été identifiée. Plus le niveau de diversité des conseils d'administration est élevé, plus les activités d'exploitation au sein des entreprises augmentent. De même, l'ambidextérité organisationnelle s'est avérée avoir un effet positif sur les performances de l'entreprise. L'augmentation des activités exploratoires au sein des entreprises a influencé positivement le rendement des actifs (ROA) et le rendement des capitaux propres (ROE), alors qu'aucune relation statistiquement significative n'a été trouvée avec TOBIN Q. L'augmentation de la diversité des conseils d'administration n'a pas eu d'effet statistiquement significatif sur l'un des trois indicateurs de performance financière. Cette constatation confirme notre affirmation selon laquelle la relation entre la diversité du conseil d'administration et les performances de l'entreprise est complexe et incohérente et que d'autres processus,

tels que la stratégie de l'entreprise, interviennent principalement. Dans notre modèle final, qui examine l'impact combiné de l'ambidextérité organisationnelle et de la diversité du conseil d'administration sur la performance de l'entreprise, une relation positive a été identifiée entre l'ambidextérité organisationnelle et les valeurs ROA et ROE, tandis qu'aucune relation statistiquement significative n'a été trouvée avec TOBIN Q. La relation entre la diversité du conseil d'administration et ces indicateurs de performance financière n'était pas non plus statistiquement significative.

En résumé, les efforts de diversification des conseils d'administration des entreprises cotées à l'indice BIST30 servent à renforcer les stratégies d'exploitation au sein de l'entreprise. Cependant, étant donné que les entreprises de cet échantillon possèdent déjà des taux de productivité élevés dans leurs processus internes, il a été déterminé que, pour atteindre la croissance et l'augmentation des bénéfices, les entreprises doivent se concentrer non pas sur les stratégies d'exploitation, mais plutôt sur les stratégies d'exploration, qui représentent le principal facteur de risque. Cette étude vise à contribuer de manière significative à la littérature sur le management et organisation en examinant l'impact de la diversité du conseil d'administration sur l'ambidextérité organisationnelle et, par conséquent, sur les performances de l'entreprise. En outre, nos résultats soulignent non seulement l'importance de la diversité des conseils d'administration pour obtenir une orientation multiforme au sein des entreprises, mais démontrent également que la poursuite simultanée d'orientations d'exploration et d'exploitation influe sur les performances.

Mots-clés : Diversité du Conseil d'Administration, Hétérogénéité du Conseil D-Administration, Ambidextérité Organisationnelle, Exploration-Exploitation, Stratégie Exploratoire, Stratégie Exploitative, Management et Stratégie, Gestion D'entreprise, Performance de L'entreprise, Performance Financière.

ABSTRACT

In today's business world, the role of various factors for corporate success and sustainability is becoming increasingly important. In particular, concepts such as board member diversity and firm strategy stand out as important factors affecting the performance of organizations. In this context, understanding and improving financial performance has become one of the main objectives of many businesses. With the increase in competition, organizations need to improve their management processes and performance. This study aims to examine how factors such as board diversity and organizational ambidexterity contribute to the competitive advantage and sustainable success of organizations.

The board of directors can be defined as the highest authority responsible for the overall functioning and management of a firm. Its main functions include monitoring, advising, and consulting to improve firm performance. By determining the firm's strategies, the board influences firm performance and plays a vital role in the organization. As board diversity is an important issue in corporate governance, it has received considerable attention from both academics and private sector practitioners. Diversity is believed to increase efficiency and provide better control activities. The diversity of board members' backgrounds brings different views, competencies, and values to the board.

Organizational ambidexterity refers to an organization's ability to successfully balance the processes of exploring and innovating as well as exploiting and implementing. This approach, which balances exploitation (optimizing existing resources) and exploration (seeking new opportunities) strategies, can help firms gain a competitive advantage. Board diversity is considered to play an important role in achieving organizational ambidexterity. The diversity of functional perspectives contributed by boards can influence whether strategy emphasizes leveraging existing strengths or exploring new opportunities.

The issues of board diversity and organizational ambidexterity have received considerable attention in the management and organization literature in recent years. Existing research suggests that board diversity can increase the value and performance of firms. However, some studies have not found a significant relationship between diversity and performance. Therefore, the effects of diversity on firm performance should be examined through some intervening processes. Board diversity is thought to be primarily influential on organizational ambidexterity, which in turn affects firm performance.

This thesis aims to better understand the relationship between board diversity, organizational ambidexterity, and financial performance. The study aims to contribute to the literature by emphasizing the importance of board structure and organizational ambidexterity.

The thesis consists of five main chapters. In the first chapter, the concept of the board of directors, its historical development, duties and responsibilities, functions, its role in strategy formulation, and the concept of organizational ambidexterity are examined. In the second chapter, the diversity of board members and academic studies on organizational ambidexterity are reviewed. In the third section, the research models

and the research design used to test the hypotheses are presented. In the fourth section, research findings and evaluation are presented. In the last section, the findings obtained from the analysis and evaluation of the research findings, contributions to the literature and practice, and suggestions for future research are presented.

In this context, to measure the impact of the relationship between board member diversity and organizational ambidexterity (simultaneous exploration and exploitation) on the financial performance of companies, a total of 115 BIST 30 firms were examined over a period of five years, in three-year intervals, between 2009 and 2021. For the level of board member diversity, the demographic, educational, and experiential components of 1073 board members were considered. In measuring firm performance, both accounting and market metrics such as Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), and TOBIN Q indicators were utilized. To measure the organizational ambidexterity of the firms, the annual reports were subjected to text analysis. Panel data analysis was employed to determine the relationship between organizational ambidexterity, board diversity, and firm performance.

According to the findings of the study, a positive relationship between board diversity and organizational ambidexterity was identified. As the level of diversity in the boards increased, the exploitative activities within firms also increased. Similarly, organizational ambidexterity was found to positively affect firm performance. An increase in exploratory activities within firms positively influenced Return on Assets (ROA) and Return on Equity (ROE), while no statistically significant relationship was found with TOBIN Q. The increase in board diversity did not statistically significantly affect any of the three financial performance indicators. This finding supports our claim that the relationship between board diversity and firm performance is complex and inconsistent and that other processes, such as firm strategy, primarily intervene. In our final model, which examined the combined impact of organizational ambidexterity and board diversity on firm performance, a positive relationship was identified between organizational ambidexterity and ROA and ROE values, while no statistically significant relationship was found with TOBIN Q. The relationship between board diversity and these financial performance indicators was also statistically insignificant.

In summary, the efforts towards board diversification in companies listed on the BIST30 index serve to enhance the exploitation strategies within the firm. However, given that the firms in this sample already possess high productivity rates in their internal processes, it has been determined that, in order to achieve growth and profit increases, firms need to focus not on exploitative strategies but rather on explorative strategies, which represent the primary risk factor. This study aims to contribute significantly to the management and organization literature by examining the impact of board diversity on organizational ambidexterity and consequently on firm performance. Furthermore, our findings not only emphasize the importance of board diversity for achieving a multifaceted direction within firms but also demonstrate that the simultaneous pursuit of explorative and exploitative directions influences performance.

Keywords: Board Diversity, Board Heterogeneity, Organizational Ambidexterity, Exploration -Exploitation, Explorative Strategy, Exploitative Strategy, Management and Strategy, Corporate Management, Firm Performance, Financial Performance.

ÖZET

Günümüz iş dünyasında, kurumsal başarı ve sürdürülebilirlik için çeşitli faktörlerin rolü giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Özellikle yönetim kurulu üye çeşitliliği ve firma stratejisi gibi kavramlar, kurumların performansını etkileyen önemli faktörler olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, finansal performansın anlaşılması ve iyileştirilmesi birçok işletmenin temel hedeflerinden biri haline gelmiştir. Rekabetin artmasıyla birlikte işletmelerin yönetim süreçlerini ve performanslarını geliştirmeleri gerekmektedir. Bu çalışma yönetim kurulu çeşitliliği ve örgütsel çift yönlülük gibi faktörlerin, kurumların rekabet avantajı elde etmesine ve sürdürülebilir bir başarı sağlamasına nasıl katkıda bulunduğunu incelemeyi amaçlamaktadır.

Yönetim kurulu, bir firmanın genel işleyişinden ve yönetiminden sorumlu en yüksek otorite olarak tanımlanabilir. Temel işlevleri arasında firma performansını artırmak adına izleme, tavsiye ve danışmanlık faaliyetleri bulunmaktadır. Yönetim kurulu, firmanın stratejilerini belirleyerek firma performansını etkiler ve organizasyonda hayati bir rol oynar. Yönetim kurullarındaki çeşitlilik, kurumsal yönetimin önemli bir konusu olduğundan hem akademisyenler hem de özel sektör uygulayıcıları tarafından büyük ilgi görmektedir. Çeşitliliğin, verimliliği artıracağına ve daha iyi kontrol faaliyetleri sunacağına inanılmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin geçmiş tecrübelerindeki çeşitlilik kurula farklı görüşler, yetkinlikler ve değerler sağlamaktadır.

Örgütsel çift yönlülük, bir örgütün hem keşfetme ve yenilik yapma hem de uygulama ve işletme süreçlerini başarıyla dengelemesini ifade eder. Geliştirme (mevcut kaynakları optimize etme) ve keşif (yeni fırsatları arama) stratejileri arasında denge sağlayan bu yaklaşım, firmaların rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmaktadır. Örgütsel çift yönlülüğün sağlanmasında yönetim kurulu çeşitliliğinin önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Yönetim kurullarının katkıda bulunduğu işlevsel bakış açılarındaki çeşitlilik, stratejinin mevcut güçlü yönlerden yararlanmayı mı yoksa yeni fırsatları keşfetmeyi mi vurgulayacağını etkileyebilir.

Yönetim kurulu çeşitliliği ve örgütsel çift yönlülük konuları son yıllarda işletme ve yönetim yazının önemli bir ilgi odağı olmuştur. Mevcut araştırmalar yönetim kurulu çeşitliliğinin, firmaların değerini ve performansını artırabileceğini göstermektedir. Ancak, bazı araştırmalar çeşitlilik ve performans arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Bu nedenle çeşitliliğin firma performansına etkileri bazı araya giren süreçler aracılığıyla incelenmelidir. Yönetim kurulu çeşitliliğinin örgütsel çift yönlülük üzerinde öncelikli olarak etkili olduğu ve bunun da firma performansını etkilediği düşünülmektedir.

Bu tez yönetim kurulu çeşitliliği, örgütsel çift yönlülük ve finansal performans arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamayı amaçlamaktadır. Çalışma, yönetim kurulu yapısı ve örgütsel çift yönlülük kavramlarının önemini vurgulayarak işletme yazınına katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

Tez beş ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, yönetim kurulu kavramı, tarihsel gelişimi, görev ve sorumlulukları, işlevleri, strateji belirlemedeki rolü ve örgütsel çift yönlülük kavramı incelenmiştir. İkinci bölümde, yönetim kurullarındaki üye çeşitliliği ve örgütsel çift yönlülük alanında yapılan akademik çalışmalar gözden geçirilmiştir. Üçüncü bölümde, araştırma modelleri ve geliştirilen hipotezlerin sınanması için kullanılan araştırma tasarımı ortaya konmuştur. Dördüncü bölümde,

araştırma bulguları ve değerlendirmesi paylaşılmıştır. Son bölümde ise, araştırma bulgularının analiz ve değerlendirmesine yönelik elde edilen bulgular, yazına ve uygulamaya yönelik katkılar ve gelecekte yapılabilecek araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

Bu kapsamda, yönetim kurulu üye çeşitliliği ile örgütsel çift yönlülük (eş zamanlı keşif ve geliştirme) arasındaki ilişkinin şirketlerin finansal performansına etkisini ölçmek için 2009 ve 2021 yıllarında arasında üçer yıllık periyodlarla toplamda 5 yıl olmak üzere 115 tane BİST 30 firması incelemeye tabi tutulmuştur. Yönetim kurulu üye çeşitlilik düzeyi için 1073 yönetim kurulu üyesinin demografik, eğitim ve deneyim bileşenleri dikkate alınırken, firma performansı ölçümünde hem muhasebesel hem de piyasa ölçütleri olarak varlık getirisi (RAO), sermaye getirisi (ROE) ve TOBIN Q göstergeleri kullanılmıştır. Firmanın örgütsel çift yönlülüğünü ölçümlerken firmaların faaliyet raporları metin analizine tabi tutulmuş; örgütsel çift yönlülük, yönetim kurulu çeşitliliği ve firma performansı arasındaki ilişkinin tespitinde panel veri analizi yöntemimden yararlanılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre yönetim kurulu çeşitliliği ve örgütsel çift yönlülük arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yönetim kurullarındaki çeşitlilik düzeyi arttıkça firmalardaki geliştirici faaliyetler artmaktadır. Yine aynı şekilde örgütsel çift yönlülüğün de firma performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Firmalardaki keşifsel faaliyetlerdeki artış varlık getirisini (RAO) ve sermaye getirisini (ROE) pozitif yönde etkilerken, TOBIN Q ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Yönetim kurullarındaki çeşitlilik düzeyindeki artış, her üç finansal performans göstergesini de istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Bu bulgu, yönetim kurulu çeşitliliği ve firma performansı arasındaki karmaşık ve tutarsız yazın söylememizi ve araya öncelikli olarak firma stratejisi gibi farklı süreçlerin girdiği iddiamızı destekler niteliktedir. Örgütsel çift yönlülüğün ve yönetim kurulu çeşitlilik düzeyinin firma performansına etkisinin birlikte incelendiği son modelimizde ise örgütsel çift yönlülük ve varlık getirisi (ROA), sermaye getirisi (ROE) değerleri arasında pozitif bir ilişki tespit edilirken, TOBIN Q ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Yönetim kurulu çeşitlilik düzeyi ile de ilişkisi istatistiksel olarak anlamsızdır.

Özetleyecek olursak BİST30 endeksinde faaliyet gösteren firmaların yönetim kurullarındaki üye çeşitlendirme çabaları firmadaki geliştirici stratejilerin artmasına hizmet etmektedir. Lakin bu örneklemdaki firmaların zaten hâlihazırda iç süreçlerinde yüksek verimlilik oranına sahip olmaları nedeniyle büyüme ve kar artışını yakalayabilmeleri için firmaların geliştirici stratejilere değil, asıl risk unsurunu barındıran keşifsel stratejilere yönelmelerinin gerekliliği tespit edilmiştir. Bu çalışma, yönetim kurulu üye çeşitliliğinin örgütsel çift yönlülüğe ve bunun da firma performansına etkisini inceleyerek yönetim ve organizasyon yazınına önemli bir katkı sağlamayı hedeflemektedir. Ayrıca bulgularımız, yalnızca yönetim kurulu çeşitliliğinin firmalarda çok yönlü bir yönelime ulaşmak için önemli olduğunu vurgulamakla kalmayıp; aynı zamanda geliştirici ve keşifsel bir yönelimin ortak bir şekilde izlenmesinin performansı etkilediğini de göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Kurulu Çeşitliliği, Yönetim Kurulu Heterojenliği, Örgütsel Çift Yönlülük, Keşif-Gelişim, Keşifsel Stratejiler, Geliştirici Stratejiler, Yönetim ve Strateji, Kurumsal Yönetim, Firma Performansı, Finansal Performans.

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında, kurumsal başarı ve sürdürülebilirlik için çeşitli faktörlerin rolü giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Özellikle, yönetim kurulu üye çeşitliliği ve firma stratejisi gibi kavramlar kurumların performansını etkileyen önemli faktörler olarak öne çıkmaktadır. Bu kapsamda finansal performansın anlaşılması ve iyileştirilmesi birçok işletmenin temel hedeflerinden biri haline gelmiştir. Rekabetin artmasıyla birlikte işletmelerin yönetim süreçlerini ve performanslarını geliştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, yönetim kurulu çeşitliliği ve örgütsel çift yönlülük gibi özellikler kurumların rekabet avantajı elde etmesine ve sürdürülebilir bir başarı sağlamasına yardımcı olabilmektedir. Yönetim kurulu çeşitliliği farklı beceri, deneyim ve bakış açılarına sahip üyelerin bir araya gelmesini ifade ederken örgütsel çift yönlülük, bir kurumun hem keşfetme ve yenilik yapma hem de uygulama ve işletme süreçlerini başarıyla dengelemesini ifade eder. Bu çalışma, bu iki kavram arasındaki ilişkinin ve finansal performansla olan etkileşiminin daha derinlemesine incelenmesini amaçlamaktadır.

Yönetim kurulu bir firmanın genel işleyişinden ve yönetiminden sorumlu organizasyondaki en yüksek otorite olarak tanımlanabilir. Yönetim kurulunun temel işlevleri arasında firma performansını attırmak adına izleme, tavsiye ve danışmanlık faaliyetleri bulunmaktadır (Hillman, 2015). Bununla birlikte yönetim kurulu, firmanın stratejilerini belirleyerek firma performansını etkileyip, organizasyonda hayati bir rol oynar (Johnson vd., 2013; Srivastava, 2015). Yönetim kurullarındaki çeşitlilik, kurumsal yönetimin de önemli bir konusu olduğundan hem akademisyenler hem de özel sektör uygulayıcıları tarafından büyük bir ilgi görmektedir. Çeşitliliğin hem verimliliği arttıracığına hem de daha iyi kontrol faaliyetleri sunacağına inanılmaktadır. Çeşitliliğin (cinsiyet, yaş, eğitim, mesleki geçmiş, milliyet vb.) kurullara farklı görüşleri ve bakış açıları getirerek fikir alışverişini teşvik ettiği, yaratıcılığı ve yeniliği attırdığı, problem çözme kabiliyetini geliştirdiği savunulmaktadır (Ciavarella, 2017; Campbell ve Mínguez-Vera, 2008). Çünkü yönetim kurulu üyelerinin geçmiş tecrübelerindeki dolayısıyla profillerindeki çeşitlilik, kurula değerler, görüşler ve yetkinlikler sağlamaktadır. Bununla beraber çok sayıda üye bulunduran yönetim kurullarına sahip firmaların, üyeler arası daha çok çatışmaya, karar verme süreçlerinde uzamaya, iletişimde ve koordinasyonda sorunlarına maruz kaldığı da

gözlenebilmektedir. İyi kurumsal yönetişimin bir parçası olarak yönetim kurulu çeşitliliğine yapılan vurgu göz önüne alındığında, yönetim kurulu çeşitliliği ile firmaların değeri arasındaki ilişki ilgili yazında araştırılan ana konulardan biri haline gelmiştir. Bununla birlikte, mevcut araştırmalar birbiri ile çelişmektedir. Bazı yazarlar çeşitlilik ve performans arasında pozitif bir ilişki bulurken (Carter vd., 2010; Ku Ismail ve Abdul Manaf, 2016; Terjesen vd., 2016; Cook ve Glass, 2015; Hafsi ve Turgut, 2013; Dezsö ve Ross, 2012; Mahadeo vd., 2012; Gul vd., 2011; Lückerath-Rovers, 2013; Campbell ve Minguez-Vera, 2008), bazıları ise tam tersini veya anlamlı bir ilişki bulamamıştır (Ahern ve Dittmar, 2012; Zahra ve Stanton, 1988; Haslam vd., 2010; Rose, 2007; Shrader vd., 1997; Adams ve Ferreira, 2009). Bu nedenle çeşitliğin firma performansına etkileri bazı araya giren süreçler aracılığıyla işlediği kanısına varılmıştır. Bir başka deyişle yönetim kurulu çeşitliliğinin firma performansından önce bir başka süreci etkilediği yönündeki düşünceler gündeme gelmiş ve ilgili yazındaki bilgilerle çeşitliliğin firma stratejisi olarak da adlandırabileceğimiz örgütsel çift yönlülük üzerinde öncelikli olarak etkisi olduğu kanısına varılmış ve çalışmanın modelleri bu varsayımlar üzerine oluşturulmuştur.

Yönetim kurulları, strateji oluşturmaya yönelik önemli bilgi kaynaklarına ulaşma katkıda bulunacak hayati bir konumdadır. Yönetim kurullarının strateji oluşturma sürecindeki bu hayati konumu göz önüne alındığında firmaların, keşif veya var olan bilgiyi iyileştirme stratejilerini benimsemesinde yönetim kurulları önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt araştırmacıları, insanların her iki elini de eşit beceriyle kullanma yeteneği olan iki yönlü beceriyi, var olan bilgiden faydalanma ve yeni kesifler yapma konusunda eşit derecede becerikli olan kuruluşlar için bir metafor olarak giderek daha fazla kullanmaya başlamıştır. Çok yönlü bir organizasyon, geliştirme (lokal kaynaklar yoluyla öğrenme, tecrübeye dayanan iyileştirme ve mevcut bilginin yeniden kullanımı, verim arayışları) ile keşif (risk alma, fırsat arama, deneme ve yenilik) stratejisi arasında bir denge sağlamaktadır (Baum vd., 2000; March, 1991, Oehmichen vd., 2017). Firma stratejisi, örgütsel çift yönlülük adı altında uygulanan eş zamanlı geliştirici ve keşif stratejilerinin firmada var olması olarak tanımlanabilir (Cao vd., 2009; Jansen vd., 2012). Firmalarda örgütsel çift yönlülüğün belirlenmesinde yönetim kurulu üye çeşitliliğinin fayda sağladığı düşünülmektedir. Yönetim kurullarının katkıda bulunduğu işlevsel bakış açılarındaki çeşitlilik stratejinin, mevcut güçlü yönlerden yararlanmayı mı yoksa yeni fırsatları keşfetmeyi mi vurgulayacağını etkileyebilir. Örgütsel çift yönlülük ile ilgili var olan yazın bu kavramın öncüllerini

vurgularken, yönetim kurulunun rolünün üzerinde yeterince durmamıştır (Oehmichen vd., 2017). İlgili yazına yönetim kurulu çeşitliliğinin örgütsel çift yönlülüğe etkisini ve benimsenen stratejinin, firmaların finansal performansını ne yönde etkilediğini tespit ederek katkıda bulunmaktadır.

Yönetim kurulları firmanın stratejilerini şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır (Hillman ve Dalziel, 2003). Yönetim kurulları, strateji oluşturmada bilgi kaynaklarına erişime katkıda bulunurken, aynı zamanda masaya getirdikleri deneyimlerindeki heterojenlik yoluyla firmanın stratejik yönelimini daraltabilir veya genişletebilir (Pugliese vd., 2009). Kurullar danışmanlık sağlayarak, eleştirel bir şekilde stratejik analize dahil olarak ve görevlerle ilgili tartışmaların kapsamını tanımlayarak stratejileri belirler (Miller ve Triana, 2009; Tuggle vd., 2010; Zhang, 2010). Yönetim kurullarının katkıda bulunduğu işlevsel bakış açılarındaki çeşitlilik, stratejinin mevcut güçlü yönlerden yararlanmayı mı yoksa yeni fırsatları keşfetmeyi mi vurgulayacağını etkileyebilir (Jansen vd., 2006; Lavie vd., 2010; March, 1991; Uotila vd., 2009). Mevcut araştırmalar, kurulların üye özelliklerindeki çeşitliliğin yani üyelerin bilgi kaynaklarının, stratejiyi nasıl etkilediğini anlamak için çok önemli olduğunu göstermiştir (Minichilli vd., 2009). Yönetim kurulundaki çeşitlilik, firmalarda uzun ve kısa vadeli konuların eşzamanlı olarak ele alınmasına ve aynı zamanda keşif ve gelişim taleplerini yaratıcı bir şekilde sentezlemek için çeşitli çözümler bulunmasında firmaların daha becerikli olmasını sağlayabilmektedir (Oehmichen vd., 2017).

Yazındaki bu bilgiler ışığında, örgütsel çift yönlülüğün performans artışına yol açıp açmadığı ve hangi koşullar altında yol açtığı sorusu giderek önem kazanmaktadır. Günümüz rekabet ortamında varlığını sürdürmek için firmalar, hem mevcut güçlü yönlerini vurgulayan bir strateji hem de yeni fırsatları keşfetmeyi amaçlayan bir strateji gütmelidirler. Örgütsel çift yönlülük olarak ifade edilen bu tutumun öncüllerini belirlemeye yönelik literatür çalışmaları artsa da yönetim kurulunun rolü pek ele alınmamıştır. Yönetim kurullarında üye çeşitliliği barındıran firmaların, farklı bilgilerin açık ve özgürce değiş tokuş edildiği, çatışmaların çözüldüğü ve örgütsel çift yönlülüğün kolayca uygulandığı bir ortam yaratması mümkündür.

Bu kapsamda, tez beş ana bölümden oluşmaktadır. Tezin birinci bölümünde yönetim kurulu kavramı, tarihsel gelişimi, görev ve sorumlulukları, işlevleri ve yönetim kurullarının strateji belirlemedeki rolü incelenmiş; yönetim kurulu özellikleri

ve üye çeşitliliği ile ilgili kavramlar açıklanmıştır. Ayrıca örgütsel çift yönlülük ile ilgili kavramlar, örgütsel çift yönlülüğün boyutları ile ilgili tanımlar ve örgütsel çift yönlülüğün tipolojileri incelenmiştir.

Tezin ikinci bölümünde yönetim kurullarındaki üye çeşitliliği ve örgütsel çift yönlülük alanında yapılan akademik çalışmalar sırasıyla yönetim kurulu üye çeşitliliği ve örgütsel çift yönlülük, örgütsel çift yönlülük ve firma performansı , yönetim kurulu üye çeşitliliği ve firma performansı, yönetim kurulu üye çeşitliliği-örgütsel çift yönlülük ve firma performansı olarak dört ana başlık altında derlenmiştir. Ayrıca ilgili yazın üzerine yapılan anahtar kelime analizi bulguları paylaşılmıştır.

Üçüncü bölümde araştırmanın modelleri ve geliştirilen hipotezlerin sınanması ile ilgili araştırma tasarımı ortaya konmaktadır. Yönetim kurulu çeşitliliği ile örgütsel çift yönlülük (eş zamanlı keşif ve geliştirme) arasındaki ilişkinin şirketlerin finansal performansına etkisini ölçmek için 2009 ve 2021 yıllarında arasında üçer yıllık periyodlarla BİST 30 firmaları incelemeye tabi tutulmuştur. Bu kapsamda toplamda 5 yıl, 115 firma incelenmiştir. Yönetim kurulu çeşitliliği için yönetim kurulu üyelerinin demografik, eğitim ve deneyim bileşenleri dikkate alınırken, firma performansı ölçümünde hem muhasebesel hem de piyasa ölçütleri kullanılmaktadır. Firmanın örgütsel çift yönlülüğünü ölçümleyen firmaların faaliyet raporları metin analizine tabi tutulmuş; örgütsel çift yönlülük, yönetim kurulu çeşitliliği ve firma performansı arasındaki ilişkinin tespitinde panel veri analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Yönetim kurulu çeşitliliği ilgili yazında sıklıkla Blau indeksi ile hesaplanmaktadır (Ararat vd.,2015; Hoang vd.,2018). Bu çalışmada yönetim kurulu üye çeşitliliğinin Blau indeksi ile belirlenebilmesi için 1073 üyenin fonksiyonel yetkinlik alanı, eğitim seviyesi, genel müdürlük ve yurtdışı tecrübesi, daha önce yönetim kurulu tecrübesi olup olmadığı, aile üyesi olup olmadığı, cinsiyet, yaş ve etnik köken bilgileri tek tek halka açık kaynaklardan elle toplanmış ve hazır hale getirilmiştir. Sonraki adımda firmaların keşif ya da geliştirici stratejilerinden hangisini benimsediğinin hesaplanması gerekliliği, araştırmada nicel analiz aşamasına geçmeden önce nitel analizi zorunlu kılmış böylelikle karma araştırma yönteminin benimsenmiştir. Örgütsel çift yönlülüğün hesaplanmasında firmaların faaliyet raporları bilgisayar destekli program kullanılarak içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi uygulanırken Uotila ve diğerleri (2009) tarafından geliştirilen kavram sözlüğünden yararlanılmıştır. Araştırmanın nicel veri analizi aşamasında kullanacak

olan finansal değişkenler ise Tobin Q, varlık getirisi (ROA) ve öz sermaye getirisi (ROE) göstergeleridir. Firmaların benimsemiş olduğu geliştirici veya keşfedici stratejilerin örgütün finansal performansına etkisini gözlemlerken hem muhasebe odaklı hem de piyasa odaklı bir göstergelerin birlikte değerlendirilmesi uygun bulunmuştur (Maganelli vd., 2021). Nicel analiz bölümünde yönetim kurullarının üye çeşitlilik düzeyi, firmaların örgütsel çift yönlülük oranları ve firma performansları panel veri analizine tabi tutulmuştur.

Tezin dördüncü bölümünde yönetim kurulu çeşitliliği, örgütsel çift yönlülük ve firma performansı ilişkisi toplamda 10 hipotezden oluşan 4 model üzerinden incelenmiş, araştırmanın bulguları ve değerlendirmesi paylaşılmıştır. Yönetim kurulu çeşitlilik düzeyi ile firma performansı arasında ilişki olup olmadığı, firmaların örgütsel çift yönlülük düzeyinin firma performansını etkileyip etkilemediği, yazında bir ilk olarak örgütsel çift yönlülük ve çeşitliliğinin firma performansına birlikte etkisi ve yönetim kurullarının üye çeşitlilik düzeyinin örgütsel çift yönlülük üzerindeki etkisi tespit edilmiştir.

Son bölümde ise; araştırma bulgularının analiz ve değerlendirmesine yönelik elde edilen bulgular ile araştırmanın akademik yazına ve uygulamaya yönelik katkısı ile gelecekte yönetim kurulları ile ilgili yapılabilecek araştırmalar için önerilerde bulunmaktadır. Yazına yönetim kurulu üye çeşitliliğinin örgütsel çift yönlülüğe etkisini ve benimsenen stratejinin, firmaların finansal performansını ne yönde etkilediğini belirleyerek katkıda bulunulmuştur. Örgütsel çift yönlülük, yönetim kurulu çeşitliliği ve firma performansı arasındaki ilişkilerin ayrı ayrı incelenmesi, bu ilişkilerinin doğasının anlaşılması hem özel sektör uygulayıcıları için hem de akademik çalışmalar açısından önem arz etmektedir. Bulgularımız, yalnızca yönetim kurulu çeşitliliğinin firmalarda çok yönlü bir yönelime ulaşmak için önemli olduğunu vurgulamakla kalmayarak; aynı zamanda geliştirici ve keşifsel bir yönelimin ortak bir şekilde izlenmesinin performansı etkilediğini de gözler önüne sermektedir.

BÖLÜM 1: YÖNETİM KURULU ÇEŞİTLİLİĞİ VE ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜK

1.1. YÖNETİM KURULU

Yönetim kurulları kurumsal yönetimin merkezinde yer alan en önemli tüzel yönetim mekanizmalarından biridir (Daily vd., 2003; Kostyuk ve Koverga, 2006). Yönetim yazınında yönetim kurulları konusu firma yönetimlerinin iyileştirilmesine duyulan artan ihtiyaç nedeniyle bir hayli ilgi görmektedir. Yazında yönetim kurulu kavramına ve işleyişine yönelik birçok tanım mevcuttur. Forbes ve Milliken (1999)'a göre yönetim kurulları şirketin hisse sahipleri ile günlük operasyonel işlerden sorumlu firma yöneticileri arasında en temel yönetim sorumlusu ve resmi bir bağlantı noktasıdır. Yönetim kurulları sermayedarların uzun vadeli ve istikrarlı bir kazanç elde etmesi amacıyla şirket işlerini yürütmektedirler. Bu süreçte firmaların büyüme gerekliliği ile hissedarlar arasındaki hassas dengeyi korumaya özen gösterirler (Vafeas, 2000). Yönetim kurulları, sermaye teminini sağlayan hissedarlar ile bu sermayeden değer yaratan yöneticiler arasındaki en önemli bağdır. Brennan (2006) yönetim kurulunu, dağınık hisse sahiplerinin çıkarları dışında davranan şirket yöneticilerinin karşılaştığı ilk savunma mekanizması olarak tanımlamıştır. Aynı şekilde Becht ve diğerlerine (2007) göre de yönetim kurulları, yönetimde olan bireylerin kendi başına davranma riskini en aza indirerek hissedarların çıkarlarını korumaktadır. Yönetim kurulları aldıkları kararlarda ve bu kararların uygulamasında firma değerini işlem gördüğü piyasada en üst seviyeye çıkarmayı hedeflemektedir (Aygün, 2010). TDK'da ise (TDK, 2021) yönetim kurulu “bir kuruluşu yönetmekle görevlendirilmiş kimselerin hepsi, umumi heyet” şeklinde tanımlanmıştır.

Yıldız ve Doğan (2012)'a göre şirketin operasyonel işlerinden sorumlu icracı üyeleri (Genel Müdür ya da CEO) şirket plan ve politikalarını başlatmak ve yürütmekle görevli iken, yönetim kurulları bu faaliyetlerin pay sahiplerine uzun vadede istikrarlı bir kazanç getirmesinden sorumludur. Buna bağlı olarak yönetim kurullarının önemli görevlerinden bir tanesi operasyondan sorumlu üst yönetimin uygulamalarını kontrol etmektir (Elitaş vd, 2009). Özet olarak yönetim kurulları pay sahipleri ile günlük operasyonel işlerden sorumlu firma üst yöneticileri arasındaki resmi bağlantı ve yönetimden sorumlu birincil organdır (Forbes ve Millikan, 1999).

1.1.1. Yönetim Kurulu Kavramının Tarihsel Gelişimi

19. yüzyılda sanayileşmeyle birlikte büyüyen ve etki alanları giderek küreselleşen şirketler devletlerin ve kamuoyunun endişelerini arttırmıştır. Bunun doğal bir sonucu olarak şirket üst yönetimlerinin sıkı bir şekilde gözetilmesi gerektiği kanısı doğmuştur. Diğer bir yandan karmaşıklaşan ticari hayat nedeniyle yönetimde yaşanan sorunların iyileştirilmesinde kurulların varlığına duyulan ihtiyacı daha da arttırmıştır. Bahsi geçen gerekçeler nedeniyle eskiden beri organizasyon yönetiminde, yönetim kurullarının statüsü hakkında normlar ve tartışmalar bulunmaktadır.

Yönetim kurullarını şirketler için bir model haline getiren ilk gelişmeler arasında 16. ve 17 yüzyıldaki İngiliz ticaret şirketleri gelmektedir. İlk defa 1664 yılında İngiltere Merkez Bankası tarafından 24 yönetim kurulu üyesinin banka yönetiminde görevlendirilmesi şirket ana sözleşmesinde belirtilmiştir. Şirket yönetiminden sorumlu kişiler için kullanılan “director” kavramı ilk kez kullanılırken, bu yöneticilerin seçimi yıllık olarak gerçekleştirilen genel kurul toplantısıyla belirlenmiştir (Formoy, 1923). Bir diğer yandan Mueller (2003)’e göre yönetim kurullarının şirketler için bir yönetim modeli olarak benimsenmesindeki en önemli etmen, anonim şirketlerin doğuşunun da temeli olan İngiltere’deki şirketleşme hareketidir. Başlangıçta şirketler bireysel girişimlerle kurulurken, ekonomik gelişmelerle birlikte yetersiz kalan bu girişimler ortaklaşa girişimlere evrilmiş ve ticari şirketler doğmuştur. 1856’da İngiltere’de kabul edilen Anonim Şirketler Yasası anonim şirketlerde şirket mülkiyeti ve yönetimi kavramlarını birbirinden ayırmış ve girişimciliğin önündeki kamusal engelleri kaldırmıştır (Carrigan,2011). Bu tarz ortak girişimlerin sorunsuz ilerleyebilmesi için 17. yüzyılın sonlarında şirket içi sözleşmeler de önem kazanmıştır. Özellikle İngilizlerin Hindistan ve Amerika’yı sömürgeleştirmek için kurdukları İngiliz ticari şirketlerindeki uygulamalar, yönetim kurulu modelinin kullanımına ilişkin ilk örneklerden gösterilebilir (Gevurtz, 2004). 125 hissedardan oluşan İngiliz Doğu Hindistan Şirketinin yönetiminden bir yönetici ve 24 kişiden oluşan komiteler sorumlu tutulmuştur (Braendle ve Kostyuk, 2007). Yönetim kurullarının bugünkü rollerine ulaşmasına temel teşkil eden gelişmelerden bir tanesi de giderek büyüyen ticari şirketlerin kalabalıklaşan üst yönetimlerinin yönetiminden kaynaklanan problemlerdir. Örgütler belli bir büyüklüğe eriştikten sonra yönetimde bir kurul, konsey veya meclisin varlığına ihtiyaç duymuşlardır.

Diğer bir taraftan bir gurubun oy birliği ile aldığı kararın bireysel bir karardan daha akıllıca olacağı fikri, kurul ihtiyacını beslemiştir. Yönetim kurullarında ortaklaşa alınan kararlar, örgütün meşrulaşmasını sağlamıştır (Gevurtz, 2004). Bu düşünce yönetim kurullarının günümüze kadar var olmasının bir nedeni olarak görülmüş ve seçilen temsilcilerin ortaklaşa aldığı kararlar günümüz kültüründe de değerleri olduğu için hissedarlar bundan bir yarar sağlamasalar bile yönetim kurullarından vazgeçmemektedirler (Licht, 2001).

Organizasyon yönetimlerinde yönetim kurulu kavramı terim olarak tam kullanılmasa da tarihte uzun süredir var olduğu gözlemlenmektedir. Genel olarak 1900'lü yıllara kadar yönetim kurulları, firmaların yönetiminden sorumlu tüccarların denetiminden sorumlu olduğu organlar olarak görülmüştür. Bu bakış açısı şu anki modern yönetim sistemlerinin de temelidir.

1.1.2. Yönetim Kurullarının Görev ve Sorumlulukları

Yönetim kurulu, bir şirketin faaliyetlerini denetlemek ve yönetmek üzere hissedarlar tarafından seçilen veya atanan bir grup insandır. Hissedarlar yönetim kurulunu atarken kurulun, şirket sahiplerinin yatırımlarını ve çıkarlarını koruyacağına inanırlar. Yönetim kurulu şirketin operasyonel faaliyetlerini yürütecek yönetim ekibini belirlemekle yükümlüdür. Bu yönetim ekibi periyodik olarak yönetim kuruluna hesap vererek yönetim kurulunun hissedarlara karşı sorumluluğunu yerine getirilmesini sağlar.

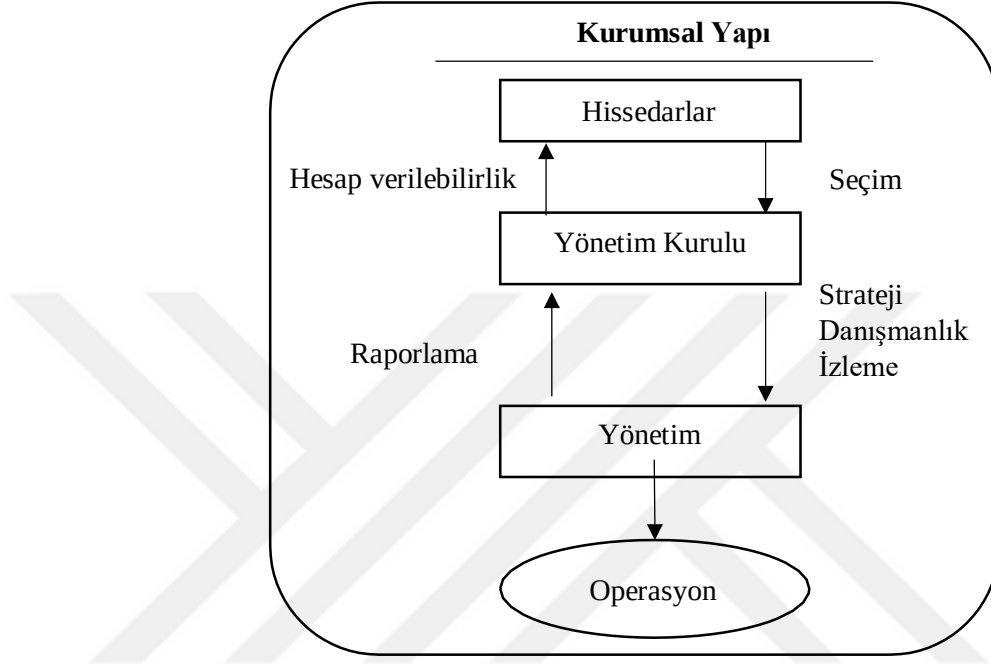
Yönetim kurulu aynı zamanda bir şirket için en önemli stratejik organdır. Yönetim kurulları hissedarlarına kazanç yaratmak gayesiyle karar alma, bu kararların işleme alınması ve uygulanmasını sağlama, şirketi temsil etme ve örgütün yönlendirilmesinden sorumludur. Bir diğer deyişle bir yönetim kurulu bir şirketin idare ve temsilinden sorumludur. Yönetim kurullarının idare ve temsil görevlerinin haricinde örgütün çalışanlarına, müşterilerine, tedarikçilerine kısacası toplumdaki diğer çıkar sahiplerine karşı da sorumluluğu bulunmaktadır (Alacaklıoğlu, 2002).

Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını üç temel seviyede toplamak mümkündür. Bunlardan ilki kararlaştırılan hedeflere ulaşmak için bir kuruluşun düzgün ve etkili bir şekilde çalışmasından sorumlu olma durumudur. Yönetişim olarak da adlandırabileceğimiz bu durum, kuruluşun amaçlarını ve paydaşlarının ihtiyaçlarını kapsayan sistemleri, prosedürleri ve politikaları içerir. Yönetimin şeffaf ve hesap verebilir olmasını sağlayan ahlak ve değerlerin oluşturulmasını sağlar ve bu şekilde yasalara ve düzen koyucu kuruluşlara uyum ortamını yaratır. İkinci olarak yönetim kurulları, firmalara stratejik yön verir. Bu yön kuruluşu ve tüm çalışanlarına uzun vadeli genel bir bakış sağlar. Belirlenen hedeflere ulaşmada stratejik ve önemli kararların alınmasını sağlar. Operasyonel faaliyetler için sınırlı kaynakların tedarikinde aktif rol oynar. İcra başkanı (CEO) ve diğer yönetim ekibinin atanmasını ve performans değerlendirmelerinin yapılmasını sağlar. Son olarak yönetim kurulları firmanın belirlenen hedeflere doğru ilerlemesini sürekli izlemelidir. Denetleme ve kontrol faaliyetleri olarak da adlandırabileceğimiz bu durum var olan risklerin değerlendirilmesi ve yönetilmesi için kontrol ve hesap verilebilirlik mekanizmalarının kurulmasını, firma kaynaklarının kullanımının ve tahsisinin izlenmesini, yönetim faaliyetlerinin ve belirlenen hedeflere ulaşımının kontrolünü, stratejinin uygulamasındaki ilerlemenin değerlendirilmesini içerir. Kurumsal yapı içerisinde bahsedilen tüm bu süreçler Şekil 1’de ifade edilmiştir.

Yönetim kurullarının görev ve sorumluluklarını ise aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Alacaklıoğlu, 2002);

- Şirketler için uzun ve kısa vadeli hedefler belirlemek,
- Bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan stratejileri belirlemek, geliştirmek ve bu stratejilerin uygulanmasını sağlamak,
- Şirketlerin finansal performanslarını takip etmek ve iyileştirici önlemler almak,
- Şirketlerin idari ve mali denetimini sağlamak,
- İcra başkanını seçmek, performansını kriterlere göre değerlendirmeye tabi tutmak, ücret politikasını belirlemek; atanacak üst düzey yöneticiler için icra başkanının da görüşleri almak,
- Yönetim kurulu ve alt komitelerinin etkin ve verimli çalışmalarını sağlayacak altyapıyı kurgulamak ve bunların performansını ölçebilecek kriterleri belirlemek,

- Şirketlerin pay sahipleriyle ve paydaşlarıyla kurduğu iletişim ve ilişki tarzını belirlemek,
- Şirketin faaliyetlerinin ilgili mevzuata uygunluğunu sağlamak.



Şekil 1. Kurumsal Yapı

1.1.3. Yönetim Kurullarının İşlevleri

Yıldırım ve Üsdiken (2007) içsel ve dışsal olarak yönetim kurullarının iki temel işlevi olduğunu belirtmiştir. İçsel fonksiyonları hissedarlar adına denetleme yetkisi, stratejik kararlar alınma sürecinde üst yönetime yol gösterme, tavsiye verme olarak açıklarken, dışsal fonksiyonları kurumsal itibar oluşturma, şirketin ihtiyaç duyduğu kaynaklara erişimde gerekli çevresel bağları sağlama olarak tanımlamaktadır.

Yönetim yazını incelendiğinde yönetim kurulunun temelde üç değer yaratan işlevi olduğu ön plana çıkmaktadır. Bunlar aşağıda detayları paylaşılan kurulların denetim rolü, hizmet rolü ve stratejik rolüdür. Tablo 1 yönetim kurullarının bu rollerini kısaca özetlemektedir (Zahra ve Pearce, 1989).

Tablo 1. Yönetim Kurullarının Roller		
Hizmet Rolü	Denetim Rolü	Stratejik Rolü
Kıt kaynaklara erişim	Verimliliği artırma adına üst yönetimi izleme faaliyetleri	Strateji oluşturma ve uygulanmasını sağlama
Erişilen kaynakların güvenliğini sağlama	Pay sahiplerinin varlıklarının maksimizasyonu	Stratejik karar alma
Örgütün çevresiyle bilgi alışverişi içinde olmasını sağlama	Seçme, ödüllendirme, değiştirme faaliyetleri	Şirketin genel yönetimine katkıda bulunmak
Örgütsel meşruluğu artırma	Şirket performansının takip edilmesi	Planlanan stratejilerle gerçekleşenler arasındaki uyumu sağlama
Yol gösterici rol üstlenme ve danışmanlık faaliyetleri	Pay sahiplerinin hedeflerini üst yöneticilere bildirmek	Misyon ve hedeflerin stratejik karar alma sürecine dahil edilmesi
Örgüt çevresini tarama	Alınan önemli kararların takibi ve denetimi	Yöneticileri kurumsal misyon ve hedefler doğrultusunda yönlendirme
Temsil faaliyetleri	Vekalet maliyetini düşürme	

Kaynak: Zahra ve Pearce,1989

1.1.3.1. Yönetim Kurullarının Hizmet Verme Rolü

Yönetim kurullarının en temel işlevi olarak tanımlanabilecek hizmet rolü, üst yönetime kurul üyeleri olarak tavsiyede bulunmayı, bilgi erişimini sağlamayı, kaynak temininde gerekli bağlantıların kurulmasını ve dış çevrelerde gerekli itibarın oluşturulmasını içermektedir (Zahra ve Pearce; 1989). Bir yönetim kurulu üst yönetime danışmanlık ederek, şirketin yeni kaynaklara erişimini kolaylaştırmalıdır (Marlin ve Geiger; 2012). Sektörde güncel kaynak bağlantılarının kurulup, çevresel belirsizliklerin azaltılması daha doğru kararlar alınmasında önemlidir. Koçer (2006)'e göre kurulların tecrübe ve birikimlerinden yararlanılarak kritik ve kıt kaynaklara ulaşılması, kamu ve finansal kuruluşlarla sağlam ilişkilerin geliştirilmesi, finansal fonlara erişimi kolaylaştıracaktır.

Bununla beraber örgüt kuramcılarının içerisinde vekâlet kuramını savunanlar, yönetim kurullarının genel müdürlere değerli tavsiyelerde bulunarak örgüt yönetiminde fayda sağladıklarını savunmaktadırlar (Fama ve Jensen; 1983). Yönetim kurulunun bu işlevi şirket hedeflerine yönelik süreçte yol göstermeyi, tepe yönetimin ihtiyaç duyduğu noktada gerekli bilgiyi sağlamayı içermektedir. Yönetim kurulu üyelerinin üst yönetime verdiği bu tavsiyeler arasında sektöre ilişkin teknik bilgiler, finansal ve hukuki danışmanlık, piyasada veya ekonomideki örgütü etkileyecek unsurların aktırılması vb. çevresel birçok faktör bulunmaktadır (Koçer, 2006).

Yazında yönetim kurullarının hizmet rolünün kaynak bağımlılığı ve temsil kuramıyla da açıklandığı gözlemlenmiştir. Kaynak bağımlılığı kuramına göre yönetim kurulları bağımlı olduğu dış kaynakları bünyesine katmak için bir araç görevi üstlenmektedir (Salancik, 1978). Mintzberg (1983) ise yönetim kurulunun hizmet rolünü dört ana madde altında toplamıştır. Bunlar, şirketi etkileyecek dış faktörleri belirlemek, şirket için gerekli olan bağlantıları kurarak fon sağlamak, kurum itibarını zenginleştirmek ve tavsiye/danışmanlık hizmeti sağlamaktır. Hizmet rolüyle yönetim kurulları şirketin ihtiyaç duyduğu kaynaklara ulaşmasına ve bu kaynakların şirketin kullanımına sunulmasına katkıda bulunur (Salancik, 1978). Her örgüt başarısı için kritik ve önemli kaynaklara ulaşmak ve bu kaynakları kontrol etmeye çalışmaktadır. Yönetim kurulu üyeleri kıt kaynaklara doğrudan bağlantı sağlamanın yanı sıra, kuruluş dışındaki bilgiler ve genel eğilimler konusunda da şirkete geniş bir danışmanlık hizmeti sunmaktadırlar.

Kurul üyeleri zamanlarının ve desteklerinin önemli bir kısmını üst yönetime danışmanlık ve tavsiye vermek üzerine ayırmalıdır. Bu işlevsel özellik özellikle küçük ve girişimci örgütlerde daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bu tarz firmalarda bağımsız yönetim kurulu üyelerinin sağladığı bilgi ve danışmanlık faaliyetleri de çok kıymetlidir (Baysinger vd., 1991). Bağımsız yönetim kurulu üyeleri için Fama ve Jensen (1983), yönetimde görevli olmamaları nedeniyle şirket içi anlaşmazlıkları çözmede ve vekalet problemlerinden kaynaklanan sorunlara büyük katkı sağladıklarını belirtmektedir.

Bir diğer yandan yönetim kurullarının hizmet rolünü üst düzey yöneticilerin seçiminde, şirket vizyon ve misyonun belirlenmesinde tavsiye ve danışmanlık hizmetlerinde bulunmak olarak açıklamak mümkündür. Buna ek olarak, yönetim kurullarının danışmanlık konusunda iki temel ögede yoğunlaştığı gözlemlenmektedir.

Bunlardan ilki verilere dayalı olarak finansal konularda bilgilendirme sağlama, diğeri ise şirket yapılanmaları, tasfiyeleri, yapılacak yeni yatırımlar vb. önemli konularda danışmanlık sağlamadır (Koçer, 2006).

Yönetim kurullarının hizmet rolünü özetleyecek olursak;

- Organizasyon için hayati önem taşıyan finansal kaynaklara erişim,
- Bilgi erişimini sağlayarak çevresel belirsizlikleri azaltma,
- Bu değerli kaynakların güvenliğini sağlama,
- Tavsiye ve danışmanlık hizmetleri
- Şirketi toplum içinde temsil etmek,
- Organizasyonel meşruluğu attırmaktır.

1.1.3.2. Yönetim Kurullarının Denetim Rolü

Yönetim kurulunun denetim rolü, yönetimin davranışlarının hisse senedi sahiplerinin çıkarlarına uygunluğunu kontrol ederek işletmenin düzgün bir şekilde yönetildiğini garantilemeyi amaçlar. Bunu yaparken alınan ve uygulamaya konulan kararların şirket büyümesiyle uygunluğunu ve genel müdür performansını değerlendirir. Bu sayede kurullar şirket içinde bir kontrol unsuru olarak öne çıkar ve üst yönetimi denetleme işlevini yerine getirir (Hermalin ve Weisbach, 2001). Hissedarlar yerine denetleme ve gözlem faaliyetlerini gerçekleştiren kurul üyelerinin yeterince dikkatli ve sadakatli davranması beklenir (Hambrick vd., 2015). Bir başka deyişle pay sahiplerinin çıkarlarını gözetmek adına yönetim kurullarının şirketin faaliyetlerini izlemek ve denetlemek, üst düzey yönetimin performansını takip etmek gibi güvene dayalı bir rolü olduğu vurgulanmaktadır (Lorsch ve MacIver, 1989).

Yönetim kurullarındaki kontrol faaliyetlerinin dayandırabileceğimiz temel kuram vekalet kuramıdır. Hermalin ve Weisbach (2000)'e göre yönetim kurulları, yönetim sorumluluklarının devrinden doğabilecek vekalet sorunlarının çözümü için önerilen bir kurumdur. Başka bir deyişle yönetim kurulları yöneticiler ve pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarını düzenleyici bir iç kontrol mekanizmasıdır (Walsh ve Seward, 1990). Şirket yönetiminin günlük ve operasyonel rutinlerinden bağımsız ve şirket dışından belirlenen kurul üyeliği objektifliği sağlarken, yönetim kurulu başkanı

ve genel müdürlük görevlerinin farklı insanlar tarafından üstlenilmesi kontrolü arttırmaktadır (Sundaramurthy ve Levis, 2003).

Kurulların denetim fonksiyonu içinde üst düzey yöneticilerin işe alımı, işten çıkarılması; iç denetim mekanizmalarının denetlenmesi, yönetim bilgi sistemlerinin takibi ve bunlar ile ilgili düzenlemelerin, kanunların ve direktiflerin değerlendirilmesi de bulunmaktadır (Fama ve Jensen, 1983). Yönetim kurulları işletme faaliyetlerini, şirketin finansal verilerini ve yönetim süreçlerini objektif değerlendirme kriterleriyle ölçümleyerek denetim işlevini yerine getirmiş olur (Koçer, 2006).

Yönetim kurullarındaki denetim rolünün temel görev ve sorumluluklarını sıralayacak olursak:

- Pay sahiplerinin varlıklarını en üst seviyeye ulaşmasını sağlamak,
- Pay sahiplerinin çıkarlarını korumak ve verimliliği sağlamak için tepe yöneticilere yönelik izleme faaliyetleri gerçekleştirmek,
- Şirket performansını gözlemlemek ve değerlendirmek,
- Üst yönetim üyelerini seçmek, değerlendirmek ve işten çıkarmak,
- Üst yönetime pay sahiplerinin hedeflerini açıklamak ve onları bu hedeflere odaklamak,
- Önemli kararları almak ve bu kararların takibini yapmak.

1.1.3.3. Yönetim Kurullarının Stratejik Rolü

Yönetim kurullarının stratejik rolü yazında farklı kuramsal temellere dayandırılrsa da temelde yönetim kurulunun bu işlevi strateji belirlemeye aktif katılım ve pasif katılım olarak iki şekilde sınıflandırılabilir (Hung, 1998; Golden ve Zajac, 2001). Pasif katılım kurulların strateji belirleme sürecinde katılımını zayıf veya hiç olarak tanımlarken aktif katılım kurulları, stratejik gidişatı belirleme ve kurumsal misyon ve hedefleri şekillendirerek bunlara ulaşmada üst yönetime rehberlik eden, sürece gerçekten katkı sağlayıcı bir organ olarak tanımlar (Hung,1998). Bunların haricinde kurulların stratejik rolü birçok yönetim kuramında vurgulanmıştır. Temsil kuramına göre şirket misyonunu açıkça dile getirilebilen güçlü bir kurul, sosyal ve örgütlenme yanlısı stratejiler geliştirerek stratejik karar alma sürecinde aktif rol oynar (DeTienne vd., 2015). Vekalet kuramı kurulların stratejik rolüne, kurumsal misyonun

oluşturulmasıyla birlikte olası stratejik seçeneklerin belirlenmesi, benimsenecek stratejinin seçilmesi ve uygulanan stratejinin kontrol edilmesi noktasında vurgu yapmaktadır (Zahra ve Pearce,1989). Şirket yönetim kurulları belirlenen stratejinin yönlendirilmesi ve izlenmesinden sorumlu iken günlük ve operasyonel yönetimden sorumlu değildir (Fama ve Jensen,1983; Pugliese vd.2009). Aynı şekilde Balta (2008), vekâlet kuramında da olduğu gibi yönetim kurullarının misyon ve strateji gelişimi, seçimi, uygulanması ve kontrolünden sorumlu olduğunu belirtmiştir. Kaynak bağımlılığı kuramında ise güçlü bir yönetim kurulu şirket stratejilerini belirleyebilmek için sahip olduğu bilgi kaynaklarının güvenilirliğini sağlayarak sürece dahil olur (Pfeffer, 1972).

Kurumsal yönetimin temel yapı taşlarından biri olan bu rol sadece şirketin misyonu ve stratejik yönünü belirlemeyi değil, aynı zamanda yeni pazarlara giriş, şirket satın almaları, ortaklıklar ve şirketin gelecekteki vizyonunu belirlemek için yapılan planları ve bunların onaylanma sürecini de içermektedir. Kurullar aynı zamanda derinlemesine analizlere dayanan alternatifler önererek, şirket ve çevresi hakkında çeşitli olasılık ve olanakları araştırarak stratejik planların iyileştirilmesini sağlar ve üst yönetimin bu planları benimsemesinde ve uygulamasında önemli rol oynarlar (Zahra ve Pearce, 1989; Johnson vd., 1996). Özellikle çevresel koşulların belirsiz olduğu çalkantılı dönemlerde veya şirket performansının düştüğü kriz dönemlerinde yönetim kurullarının strateji belirleme işlevi daha çok ön plana çıkarken aynı zamanda bu stratejik değişim için de fırsatlar doğurabilmektedir (Ingley ve Van Der Walt, 2003).

Konu hakkında yapılan birçok nicel araştırma yönetim kurullarının stratejik karar alma sürecine katkılarını ölçümlemeğe çalışmıştır (Demb ve Neubauer,1992; Judge ve Zeithalm, 1992; McNulty ve Pettigrew, 1999; Van den Berghe ve Levrau, 2002). Aynı şekilde yazında yönetim kurullarının stratejik katkı sağlama ve strateji üretebilme kabiliyetine yönelik çalışmalar da mevcuttur. (Johnson vd.,1993; Wan ve Ong, 2005; Yıldırım, 2012). Kurul üyeleri faaliyet gösterdikleri çevreleri inceleme ve yorumlama akabinde belli bir stratejik yön kurgulama ve karar verme işlevleri için belli bilişsel becerilere ihtiyaç duymaktadır. (Rindova, 1999; Van den Berghe ve Levrau, 2002). Argüden (2007)'e göre yönetim kurullarının stratejik işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmesi, uzun vadeli ve katma değerli planlar geliştirebilmesi

için çevresel faktörler hakkında bilgi ve deneyim sahibi olan üyelerin ayrıca eleştirisel düşünce yeteneğine de sahip olması gerekir.

Huat (2006) yönetim kurullarının strateji rolünü dört ana madde altında toplayarak bu işlevin nasıl yerine getirebileceğini belirtmektedir. Bunlardan ilki hangi iş alanında olduğunun belirlenerek şirket tanımının yapılması, ikincisi öneriler ve tavsiyeler doğrultusunda stratejilerin geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi, üçüncüsü stratejik hedefler doğrultusunda hareket eden yöneticilerin teşvik edilmesi ve şirkette güven ortamının tesisi ve son olarak şirketteki tüm çalışanlara örnek olması için başarı figürü olarak tanımlanabilecek özelliklere sahip kişilerin yönetici olarak seçimidir.

Ferkins ve arkadaşlarının (2009) gerçekleştirdikleri bir araştırmada yönetim kurullarının stratejik rolünün hangi düzeyde yerine getirildiğini incelemiştir. Stratejik karar alımı olarak belirlenen birinci düzeyde üst yönetimce sunulan önerilerin kabulü veya reddi söz konusudur. Bu aşamada incelenen bütün şirketler stratejik karara müdahil olduğunu belirtmişleridir. İkinci aşama kurulların stratejik kararlarının şekillendirme sürecinde var olmalarıdır. İlk aşamadaki stratejik kararın kabulü veya reddinden önce önerilerin toplanarak kararın şekillenmesinde kurula danışılmasını ifade etmektedir. Bu aşamaya, araştırmaya dahil olan bazı şirketler katıldığını belirtmiştir. Üçüncü düzey ise stratejinin uygulanmasının kurgulandığı aşamayı ifade etmektedir. Bu aşamada bütün yönetim kurulları stratejik görüşlerin paylaşılacağı ortamı hazırlamaktan sorumludur ve üst yönetim üzerinde etki sahibidir. Ayrıca aynı araştırmada yönetim kurullarındaki stratejik bakış açısına katkı sağlayan sekiz özellik belirlenmiştir. Bunlar; stratejik odak belirleyebilme ve uygulama yetisine sahip olma; hedefleri uzun vadeli düşünme ve ilgili yol haritalarını planlayabilme; herhangi bir gruba duygusal veya maddi olarak bağlı olmama; babacan olma, odaklanma becerisine sahip olma; tüm iş alanlarını kapsayacak şekilde bilgi sahip olma; gözlem yapabilme ve buna bağlı olarak politika belirleyebilmedir.

Kısacası, yönetim kurullarının stratejik rolünü özetleyecek olursak;

- Kurumsal stratejinin oluşturulması ve uygulanmasını sağlamak,
- Stratejik karar alma süreçlerine dahil olmak,
- Belirlen misyon doğrultusunda kurumsal hedeflere ulaşmak için üst yönetime rehberlik etmek,

- Planmış ve gerçekleşmiş stratejik planların uyum içinde olmasını sağlamak

Bununla birlikte yönetim kurulları tarafından belirlenen stratejiler ve bu stratejilere dayalı olarak alınan kararlar şirketlerin sürdürülebilirliği için birinci derece öneme sahiptir. Son dönemlerin popüler bir tartışması da şirketlerin geleceğinin belirlenmesinde kurulların daha aktif ve etkili bir süreç izlemesi yönündedir. Bunu yaparken de stratejik eğilimler ve strateji seçenekleri belirlenirken sürdürülebilirlik odaklı da düşünülmesine, sadece gündelik olaylara değil uzun vadeye de odaklanılmasına ve dolayısıyla yönetim kurullarının çok yönlü ve geniş açılı strateji geliştirme becerilerine sahip olmasına ihtiyaç vardır. Tüm bu bilgiler ışığı altında yönetim kurullarının strateji belirlemedeki önemli rolünün ayrı bir başlık altında incelemesi uygun görülmüştür.

1.1.4. Yönetim Kurullarının Strateji Belirlemedeki Önemli Rolü

Yönetim kurullarının içe, dışa ve geleceğe yönelik faaliyetleri bulunmaktadır. İçe yönelik faaliyetleri kuruluş için gerekli politikaları ve süreçleri oluşturma ve işin sorunsuz bir şekilde yürütülmesi için doğru insanların seçme olarak özetlenebilir. Dışa yönelik faaliyetleri kurul üyelerinin organizasyon dışına çıkmasını ve hükümetin, müşterilerinin, genel olarak tüm paydaşlarının menfaatiyle ilgilenmesini gerektirir. Yönetim kurulu bu boyutta çevrelerinde olup bitenlerin şirket üzerindeki etkilerini değerlendirecek bilgi birikimini edinmektedir. Son olarak ileriye yönelik faaliyetlerde bulunan bir yönetim kurulu, kuruluşu için uzun vadeli vizyon ve strateji oluşturabilecektir. Günümüz koşullarında artan belirsizlik ortamı hiç kimsenin geleceği kestirmesini mümkün kılmasa da şirketin yaşayabileceği zorluklarla yüzleşmesi için gerekli olan süreçleri ve yetenekleri bulundurmak yönetim kurulunun görevidir. Etkili bir yönetim kurulu fırsatlarla ve risklerle dolu iş dünyasında şirketin doğru stratejiler benimseyip fırsatları doğru bir şekilde değerlendirmesini sağlarken, aynı zamanda üstlendiği riskleri de başarıyla yönetmesine katkıda bulunur (Gözüm, 2012). Bununla birlikte yönetim kurulları kurumsal stratejilerinin onaylanmasını ve aynı zamanda takibini, yatırım, şirket birleşmesi veya devralması gibi önemli kararların alınmasında büyük bir rol oynar. Yönetim kurullarının strateji fonksiyonu

şirket misyonun belirlemesinden uygulanan stratejinin değerlendirilmesine kadar geniş bir alanı ifade etmektedir (Zahra, 1990).

Yönetim kurulları stratejik rolünü yerine getirirken şirketi bulunduğu sektör ve iş kolunda konumlandırır, misyonunu oluşturur, stratejileri belirler, aralarından seçer ve uygular. Yönetim kurulları bu görevlerini uygularken şirketin rekabet üstünlüğü elde etmesini amaçlayarak, paydaşların refahını en üst düzeyde tutar.

Yönetim kurulları uygulanacak stratejiyi belirleyerek bir başka değişle aldığı kararlar ile şirketinin başarısını birinci dereceden etkiyebilecek nihai bir konumdadır. Artan rekabetçi ve gittikçe karmaşıklaşan çevre koşulları altında şirketleri başarıya ulaştıracak yeteneklere sahip olmak ancak anlayışlı, sağduyulu ve iyi dengelenmiş bir yönetim kuruluyla mümkündür. Yalnızca dinamik ve çok yönlü bir yönetim kurulu, bu kadar geniş yelpazedeki sorumlulukları başarıyla yerine getirebilir. Bu yetenekler, uygulanan stratejilerin başarısı veya başarısızlığının öncül işaretleri olarak değerlendirilebilecek göstergelerin tanımlanmasından tutun da değişimi öngörmeye ve bu değişimin kurumun stratejik konumlanmasına nasıl etki edeceğine, uygulanan stratejinin temel varsayımlarını nasıl boşa çıkarabileceğine kadar uzanır.

1.2. YÖNETİM KURULU ÖZELLİKLERİ VE ÜYE ÇEŞİTLİLİĞİ

Yönetim kurulu özellikleri ve kompozisyonun önemli hale gelmesinin başlıca nedeni, genel olarak firma performansına etkileyen faktörleri içermesinden kaynaklanmaktadır (Wan ve Ong, 2005). Yönetim kurulları, bir şirketin stratejik yönlendirilmesi ve etkin yönetimi için kilit rol oynarlar. Bu kurulların kompozisyonu, şirketin performansı, yönetişimi ve uzun vadeli sürdürülebilirliği üzerinde etkilere sahiptir. Bu nedenle yönetim kurulu özellikleri ve süreçleri, komiteler, yönetim kurulu üyeleri, kurulların liderlik yapıları akademik çalışmaların odak noktası olmaktadır (Johnson vd., 1993; Ogbechie, 2012). Yıldırım (2012)'a göre ideal bir yönetim kurulu kompozisyonu kalitatif ve kantitatif özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikler kurulların üye sayısını, kurulları oluşturan üyelerin özelliklerini, alt komiteleri, kurula üyelik süreçlerini içermektedir. Yıldırım'a benzer bir şekilde Green (2005), ideal

yönetim kurulu oluşumunda kurul bağımsızlığını, büyüklüğünü, alt komiteleri, liderlik yapısını ve üyelik süreçlerini vurgulamaktadır. Şener (2011)'e göre yönetim kurullarının en önemli üç özelliği ise kurulların yapısı, büyüklüğü ve kurullardaki liderlik yapısıdır. Kurul yapısındaki farklılıklar, şirket performansını ve dolayısıyla şirketin sürdürülebilirliğini etkileyebileceği için yönetim kurulu yapısının incelenmesi büyük önem taşımaktadır (Kılınç, 2016).

Yönetim kurulunun boyutu veya büyüklüğü, kurul kompozisyonunun en temel niceliksel özelliklerinden biridir (Balta, 2008; Fahlenbrach vd. 2010; Yıldırım, 2012). Kurul büyüklüğü kurulun etkinliğini ve karar alma süreçlerini doğrudan etkileyebilir. Optimal büyüklük, kurulun çeşitli bakış açılarını ve uzmanlık alanlarını içermesini sağlarken, aynı zamanda verimli bir şekilde çalışabilmesine olanak tanır. Bu nedenle yönetim kurulunun boyutunun dikkatlice belirlenmesi, şirketin stratejik hedeflere ulaşılmasında kritik bir rol oynamaktadır. Kurul büyüklüğü, ilgili yazında ideal üye sayısını belirleme (Yermack, 1996; Aygün vd., 2010; Yıldırım, 2012) ve büyük ya da küçük kurulların etkinliği ve verimliliği (Lipton ve Lorch, 1992; Yermack, 1996; Khorana vd., 2007; Cheng, 2008) olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

Yönetim kurullarının liderlik yapıları, genellikle iki ana model çerçevesinde sınıflandırılmaktadır. Bunlar birleşik liderlik yapısı (CEO duality) ve ayrılmış liderlik yapısı olarak ifade edilebilir. Ayrılmış liderlik yapısı, genel müdür (CEO) pozisyonunun yönetim kurulu başkanlığından açıkça ayrı olduğu bir durumu ifade eder (Ponnu, 2008). Bu modelde genel müdür, işletme yönetimi ve günlük operasyonel sorumlulukları yürütürken; yönetim kurulu başkanı ise daha çok stratejik yönetim, gözetim ve danışmanlık görevlerini üstlenir. Bu yapı liderlik rollerinin ayrılması sayesinde, hesap verebilirliğin ve kurumsal denetimin artırılmasını hedefler (Jensen, 1993; Akıncı, 2011; Ayadi ve Bouljene, 2013). Ayrıca Balta (2008)'e göre ayrılmış liderlik yapısında yönetim kurulları hisse sahiplerinin haklarını gözettiğinden üst yönetimi izleme faaliyetlerini daha iyi gerçekleştirir ve bu durum firma performansında artışa neden olur. Buna karşılık birleşik liderlik yapısında, CEO aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olarak hizmet vermektedir. İkilik durumu, CEO'nun veya icra kurulu başkanının aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olarak görev yaptığı durumu ifade eder (Balta, 2008; Ayadi ve Boujelbene, 2013). Bu model, liderliğin merkezileştirilmesi ile karar alma süreçlerinin hızlandırılmasını ve etkinliğin artırılmasını amaçlar. Birleşik liderlik yapısı, hızlı ve tutarlı kararlar alınmasına olanak

tanıyan daha uyumlu bir liderlik modeli sunar (Çalışkan, 2015). Yıldız ve Doğan (2012)'e göre ikilik yapısı finansal performansı olumlu etkilemektedir. Yine aynı şekilde ikilik yapısının şirket içinde daha az çatışmaya neden olması nedeniyle faaliyet başarısında artışa neden olduğu görüşü savunulmaktadır (Ponnu, 2008). Ancak bu yapı aynı zamanda güç yoğunlaşması ve denetim eksikliği risklerini de beraberinde getirmektedir. Ayrılmış liderlik yapısı ise denetim mekanizmalarının güçlendirilmesi ve liderlik rollerinin netleştirilmesi gibi avantajlar sunmaktadır, ancak potansiyel olarak karar alma süreçlerinde yavaşlama ve iletişim kopukluklarına yol açabilir. Her iki liderlik yapısının da kendine özgü avantajları ve dezavantajları vardır ve hangi yapının tercih edileceği, şirketin stratejik hedeflerine, kültürüne ve yönetim ihtiyaçlarına bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

Bir yönetim kurulu kompozisyonunda firmadaki yönetimden sorumlu yöneticiler ile şirket sorumlusu rolünü üstlenmeyen bir başka değişle bağımsız olan yöneticiler bulunmaktadır (Tricker, 1994). Yönetim kurullarındaki bağımsız üyeler bağımsız bir izleme aracı olarak değerlendirilmektedir (Balta; 2008). Ferris ve Yan (2007)'e göre yönetimden sorumlu yöneticiler işletimlerin iç süreçlerine daha hakimdirler ve bu durum yönetim kurullarında karar alma süreçlerini hızlandırabilmektedir. Aynı zamanda bağımsız üyelerin varlığı da kurulların üst yönetime karşı etkili denetim faaliyetlerini gerçekleştirmelerinde fayda sağlamaktadır. Bağımsız üyelerin temel görevlerini şirket faaliyetlerinin denetlemesi, kaynakların etkili kullanılması ve fırsatçı idari davranışların engellenmesi olarak özetlemek mümkündür (Ponnu, 2008; Ayadi vd.,2013). Bu görev ve sorumluluklarından dolayı yönetim kurullarındaki bağımsız üyelerin varlığı kurumsal yönetimin en önemli bileşenlerinden görülmektedir (Black ve Kim, 2012).

Yönetim kurullarının özellikleri, strateji belirleme ve kontrol rollerinden dolayı büyük önem taşımaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin bireysel özellikleri (eğitimleri, deneyimleri vb.) ve yönetim kurullarının işleyişi ile ilgili özellikler (örneğin, büyüklük) bu rollerin etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlar ve dolayısıyla alınan kararların performansını doğrudan etkiler. Bu bağlamda yönetim kurulu üyelerinin yetkinlikleri ve deneyimleri, kararların başarısını etkileyen temel faktörler olarak ele alınmakta ve performans üzerindeki etkileri incelenmektedir. Ayrıca her grupta olduğu gibi, yönetim kurullarında da bireylerin tek tek özelliklerinin yanı sıra grup olarak özellikleri de büyük önem taşır. Grup olarak bir bütün halinde davranmaları, karar

verme süreçlerinde daha etkili olmalarını ve sinerji yaratmalarını sağlar. Bu nedenle yönetim kurullarının bireysel ve grup özelliklerinin incelenmesi, karar verme süreçlerinin ve performanslarının daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır.

Yönetim kurullarının kompozisyonu çeşitlilik ve uzmanlık açısından önemlidir. Hızla değişen ve gelişen günümüz dünya düzeninde etkili ve başarılı işleyen bir yönetim kurulunun tanımı da değişmektedir. Benzer tecrübe ve özgeçmişe sahip, toplumda kanaat önderi olarak benimsenebilecek, yaşça daha deneyimli bireylerin oluşturduğu bir yönetim kurulunun, özellikle gelişen teknolojilerle birlikte farklılaşan iş yapış modellerindeki bir şirket için her zaman yeterli rehberlik ve gözetim sağlayabilecek özelliklere sahip olabileceğini söyleyebilmek mümkün olmamaktadır. Günümüzde oldukça dinamik bir çevrede faaliyet gösteren şirketlerin asıl ihtiyaç duyduğu, deneyim ve bakış açısı çeşitliliğine sahip bir yönetimdir. Eğer şirketi ilgilendirilen konularda bir grubun bütün üyeleri aynı düşünüyorsa orada bir kurul yerine bir kişinin var olması yeterli olacaktır. Buna ek olarak sürdürülebilir bir başarı yakalamak için yönetim kurulları tamamlayıcı becerilere ve birlikte çalışma yeteneğine sahip olmalıdır. Kurullardaki çeşitlilik ilk olarak cinsiyet veya etnik köken çeşitliliği olarak düşünülse de güçlü bir ekip için deneyim ve beceri çeşitliliği, yaş dağılımı açısından çeşitlilik, eğitim farklılıkları gibi faktörler de dikkate alınmalıdır. Her ne kadar çeşitlilik kendi başına başarıyı getirmede yeterli olmasa da üyelerin şirketlerin karşılaştıkları veya karşılanacakları zorlukların çözümü için sunabilecekleri birbirlerini tamamlayacak çeşitli beceri ve deneyimlerle başarıya ulaşmak mümkündür.

Yönetim kurullarının performansı, üyelerinin rollerini etkin bir şekilde gerçekleştirmesi ve sorumluluklarını yerine getirmesiyle mümkündür. Bir şirketin başarısı ve uzun vadede varlığını sürdürebilmesi yönetim kurulunun kararlarına bağlı olduğundan, son zamanlarda yönetim kurulu dinamizmi bir hayli önemli hale gelmiştir. Yönetim kurullarının aldığı kararlar çalışanları, müşterileri, hissedarları ve diğer tüm paydaşları etkileyeceği için bu alanda başarılı olmak son derece karmaşık ve zor bir durum olmaktadır. Karşılaşılan zorlukları aşabilmek için yönetim kurulları diğer ülkelerdeki ekonomik ve siyasi durumları yani küresel çevreyi anlamalı, faaliyet gösterdikleri sektörlerin farklılıklarını ve rekabet durumunu takip edebilmeli, piyasanın finansal ve yasal dinamiklerini takip etmeli, teknolojik gelişmeleri izleyerek yeniliklere ayak uydurulmasını sağlamalıdır. Bütün bunların tam ve eksiksiz

yapılabilmesi için yönetim kurullarının geniş bir bilgiye, beceriye, uzmanlığa ve çeşitli bakış açılarına sahip olması gerekir. Bu kazanımlar ancak üyelerin cinsiyet, deneyim, eğitim, uyruk ve yaş gibi alanlar açısından farklı geçmişlerden gelmesiyle mümkündür.

Yönetim kurulunda üye çeşitliliğini cinsiyet, yaş, milliyet, eğitim, deneyim, yaşam tarzı, kültür, din, kısacası her birimizi bir birey yapan ve aynı zamanda birbirimizden ayıran diğer birçok yön ile heterojen bir bileşim olarak ifade etmek mümkündür. Tablo 2 yönetim kurulu üye çeşitliliğinin yazındaki çeşitli tanımlarını içermektedir:



Tablo 2. Yönetim Kurulu Çeşitliliğinin Yazındaki Tanımları

Yazar	Tanım
Harrison vd. (1998)	Yönetim kurulu çeşitliliği, ilk bakışta fark edilebilen (cinsiyet, yaş vb.) ve fark edilemeyen (kişilik, değerler vb.) özellikler olarak sınıflandırılabilir.
Carter vd. (2003)	Yönetim kurulu çeşitliliği, Asyalı, Amerikalı, İspanyol ve Afrikalı olarak kategorize edilen bir kuruldaki kadın yüzdesini ifade eder.
Kang vd. (2007)	Kurul çeşitliliği cinsiyet, yaş, milliyet gibi gözlemlenebilir kriterlerden ve eğitim düzeyi, mesleki ve fonksiyonel deneyim gibi sınırlı gözlemlenebilir kriterlerden oluşur.
Van Knippenberg ve Schippers (2007)	Çeşitlilik, bir kişiyi bir başkasından farklı kılan herhangi bir özelliktir. Bu farklılar eğitim düzeyi, fonksiyonel geçmiş, görevde kalma süresi gibi işle ilgili özelliklerden kaynaklanabildiği gibi cinsiyet, uyruk, yaş, kültürel geçmiş gibi işle ilgisi olmayan özelliklerden de kaynaklanabilir.
Adams vd. (2015)	Görev ve sorumluluklara dayalı çeşitlilik, fonksiyonel ve eğitimsel geçmiş ile ilgiliyken, yaş, cinsiyet, milliyet ve ırk ise görev ve sorumluluklar dışındaki çeşitlilik bileşenleridir.
Ararat vd. (2015)	Demografik çeşitliliğin bileşenleri cinsiyet, yaş, milliyet, eğitim, fonksiyonel ve mesleki geçmişlerdir.
Srivastava (2015)	Yönetim kurulunun yapısal çeşitliliği, kurullardaki yabancı üye varlığı, liderlik kompozisyonu (CEO ikiliği) gibi niteliklere bağlıdır.

Yönetim kurulu üye çeşitliliğinin firmalarda yaratıcılığı teşvik ettiği ve karar alma süreçlerini olumlu etkilediği vurgulanmaktadır. Kurullardaki çeşitlilik, farklı özgeçmişlere sahip olan üyelerin dinamik çevrelerin getirdiği karmaşık ama aynı sorunlara farklı bakış açılarından bakmalarını sağlayarak yaratıcılığı ve etkin karar alma süreçlerini desteklemektedir. (Watson vd., 1993; Carter vd., 2003; Mishra ve Jhunjhunwala, 2013). Ayrıca farklı deneyimlere sahip üyelerden oluşan bir kurul, piyasayı ve ihtiyaçlarını daha anlayabilir, yeni pazarlara girişlerde başarıyı

yakalayabilir ya da etnik köken veya cinsiyet çeşitliliğinden yararlanarak toplumun farklı kesimlerinin beklentilerini daha iyi hitap edebilir (Crocì, 2018). Üst yönetimi atamakla da sorumlu olan yönetim kurulu, çeşitliliğin getirdiği profesyonel ve sosyal bağlantılar sayesinde dünyanın birçok yerinden başarılı işe almalar gerçekleştirebilir ve farklı kültürlerin bir arada yönetilmesini sağlayabilir. Bununla beraber bu bağlantılar sayesinde firmanın ihtiyaç duyduğu dış kaynaklara erişim sağlayabilir. Bu kaynaklar bilgi kaynaklarından firmanın ihtiyacı olan çeşitli finans kaynaklarına veya siyasi bağlantılara kadar geniş kapsamda düşünülebilir. Ayrıca yönetim kurullarında kadınların görevlendirilmesi ve azınlık grupları hatta paydaş gruplarından temsilcilerin bulunması firma itibarını kamuoyu önünde arttırıcı bir unsurdur. Farklı görüş ve yaklaşımlara sahip daha heterojen kurullar, eleştirel düşünmeyi ve yaratıcı problem çözmeyi teşvik ederek daha iyi karar verme ve izleme faaliyetleri sağlar ve bu da stratejik yönlendirmeyi besler. Özetle tüm bunlar kurumsal başarı için gerekli olan önemli bileşenlerdir.

Bununla beraber yönetim kurulundaki üye çeşitliliği çatışmaya, iş birliği yapmada ve iletişimde sorunlara da yol açabilmektedir (Lau ve Murnighan, 1998, Scase ve Goffee, 2017). Üye çeşitliliği yüksek gruplarda karşılıklı güven ve anlayış oluşturma gibi sorunların ortaya çıkma olasılığı yüksek görülmektedir. Farklı bakış açılarına sahip olan ve aynı zamanda ortak teknik bir dil de paylaşmayan insanlar arasında etkili bir iletişimin oluşturulması zor olmakta ve çoğu zaman bu çeşitlilik statü veya üstünlük kazanma sorunlarıyla da birleştiğinde çatışmaya sebep olabilmektedir. Grup bütünlüğünü sağlamak ve iletişimi iyileştirmek için kullanılması gereken süreç hem maddi açıdan hem de zaman açısından daha maliyetli olabilmektedir. Yönetim kurullarına kendi uzmanlık alanlarında yetkin ama diğer özellikleri açısından farklılıklara sahip çeşitli üyelerin bulunması zorlayıcı olabilir diğer bir deyişle üye çeşitliliği arayışı beraberinde ek maliyetlere de neden olabilir. Bir yönetim kuruluna sadece üye çeşitliliğini arttırma amacıyla belli bir özelliğe sahip yeni bir üye atanması o yönetim kurulunun işleyişine zarar verebilmektedir. Örneğin yönetim kurulunda yabancı uyruklu yönetim kurulu üyesi bulundurmak amacıyla yetkin olmayan bir üyeyi sadece yabancı uyruklu olduğu için yönetim kurulu üyesi yapmak şirkete yarardan çok zarara yol açabilir. Kurula gerçekten katkısı olabilecek doğru adayları belirleyebilmenin yanı sıra bu üyelerle çeşitliliği sağlamak yönetim kurulu üye seçim ve atamalarında temel amaç olmalıdır.

Sonuç olarak yönetim kurullarının üye kompozisyonu, şirket performansı ve şirketin uzun vadeli sürdürülebilirliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Liderlik yapısı, şirketin stratejik yönetimine ve operasyonel etkinliğine katkıda bulunmaktadır. Yönetim kurullarındaki üye çeşitliliği karar alma sürecini zenginleştirirken, bağımsızlık da kurumsal yönetimi güçlendirmektedir. Bu nedenle şirketlerin etkili bir yönetim kurulu oluşturmak için dikkatli bir şekilde kompozisyonlarını değerlendirmeleri ve yönetmeleri önemlidir. Bu, şirketin uzun vadeli başarısı ve paydaş değeri için kritik bir adımdır. Fakat yönetim kurulu kompozisyonunda üye çeşitliliği diğer faktörlere kıyasla bazı belirgin avantajlar sunar. Liderlik yapısı, bağımsız üyelerin varlığı ve yönetim kurulu büyüklüğü önemli olsa da yönetim kurullarındaki üye çeşitliliğinin ve uzmanlığının doğrudan kurulun karar alma yetkinliğini ve stratejik öngörüsünü arttırdığı düşünülmektedir. Milliken ve Martins (1996), yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığının yanı sıra, bu üyelerin çeşitliliğinin de modern organizasyonların karşılaştığı en önemli yönetim meselelerinden biri olduğunu vurgulamaktadır. Forbes ve Milliken (1999) ise, yönetim kurulu üyelerinin demografik özelliklerinin firma performansı üzerindeki etkisinin, önceki çalışmaların varsaydığı gibi basit ve doğrudan olamayabileceğini, aksine daha karmaşık ve dolaylı olabileceğini belirtmektedir. Bu olasılığın açıklığa kavuşturulabilmesi için, yönetim kurulu üye çeşitliliği üzerine yapılan araştırmalarda aracı süreçlerin rolünü içeren kapsamlı incelemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Özet olarak, yönetim kurullarında üye çeşitliliği yönetim kurulunun etkinliğini artırmada ve şirketin uzun vadeli başarısını desteklemede kritik bir rol oynamaktadır ve bu özellikler, yönetim kurulunun hem iç hem de dış dinamikleri daha iyi anlamasına ve daha iyi stratejik kararlar almasına olanak tanımaktadır.

1.2.1. Yönetim Kurulu Üyelerinde Çeşitlilik Alanları

Çeşitlilik üzerine var olan yazın, genelde yönetim kurulu üye çeşitliliğini gözlemlenebilir (demografik) ve gözlemlenemez (bilişsel) olarak iki boyutta ele alarak incelemektedir. Gözlemlenebilir üye özelliklerine örnek olarak etnik köken, yaş ve cinsiyeti vermek mümkündür. Gözlemlenemeyen özellikler arasında ise üyenin kişiliği, algı farklılıkları ve değerleri, eğitimi ve bilgi seviyesi bulunmaktadır (Milliken ve Martins, 1996; Watson vd., 1998; Petersen, 2000; Timmerman, 2000).

Pfeffer (1983) demografik özelliklerin birçok örgütsel çıktığı etkileyen önemli bir değişken olarak tanımlamıştır. Üst kademe kuramı göre de yöneticilerin gözlemlenebilir değerleri bilişsel ve psikolojik yapılarını etkileyerek karar alma süreçlerinde değişiklikler yaratmaktadır. Bu yüzden de ilgili yazında, yöneticilerin eğitim ve fonksiyonel alan geçmişi, yaşı, sektör tecrübesi, cinsiyeti, ırkı gibi özellikleri verimliliği ve örgütsel performansı nasıl etkilediği ilgi konusu olmaktadır.

• Cinsiyet Çeşitliliği

Cinsiyet çeşitliliği bir kuruldaki kadın üye temsiliyeti olarak tanımlamakta ve kadın üye sayısının toplam üye sayısına oranı olarak ifade edilmektedir (Smith vd., 2006; Rose, 2007; Dezsö ve Ross, 2012). Yönetim kurullarının cinsiyet çeşitliliği açısından değerlendirilmesinin nedeni kadın ve erkeklerin doğaları gereği birebirinden farklı davranış modelleri gösterdikleri varsayımdır. Kadınların daha iyi iletişim becerilerine sahip oldukları ve karar verirken daha sezgisel davrandıkları, erkekler ise daha görev odaklı olma ve bilgi ve prosedürlere dayalı kararlar alma eğiliminde oldukları bulgulanmaktadır (Mishra ve Jhunjhunwala, 2013). Kurullardaki kadın varlığının bu tarz bilişsel özellikleri nedeniyle izleme faaliyetlerini arttırdıkları da düşünülmektedir (Adams ve Ferreira, 2009). Ayrıca kadın yöneticilerin çevreye ve etik konulara karşı daha duyarlı olduğu ve karar alma süreçlerinde de etkili bir güce sahip oldukları vurgulanmıştır (Balta, 2008). Aynı şekilde kurullarda birden fazla kadın üyenin varlığı, farklı seslerin bulunması ve daha geniş bir bakış açısı sağlaması nedeniyle stratejik karar alımını da olumlu etkilemektedir (Fondas ve Sassalos, 2000). Rosener (1990)'a göre kadınlar, daha uygar davranışlar sergilemeleri ve çeşitli ve farklı görüşlere karşı daha yüksek duyarlılığa sahip olmaları nedeniyle daha dönüştürücü ve etkileşimci bir liderlik anlayışı benimseyebilmektedirler. Bir başka araştırmaya göre de kadınların niteliksel kontrol işlevlerini yerine getirmekte daha başarılı oldukları (Tacheva ve Huse, 2006) ve bu özellikleri nedeniyle yüksek cirolara sahip firmalarda üst düzey pozisyonlara getirildiği tespit edilmiştir (Singh vd., 2001).

• Yaş Çeşitliliği

Yaş çeşitliliği, farklı yaşlardaki üyelerin oluşturulduğu bir yönetim kurulunu ifade eder. Her nesil birbirinden farklı ekonomik, sosyal ve siyasi tecrübelerle sahip olduğunda yönetim kurullarında yaş çeşitliliği, değer ve bakış açıları da farklılıklar söz konusu olmaktadır. Ayrıca üyelerde yaşa bağlı olarak kavramsal beceriler ve buna bağlı olarak risk alma algısının da değiştiği belirtilmektedir (Wiersema ve Bantel,1992). Farklı yaş gruplarından gelen üyeleri içeren bir toplulukta ortak tek bir düşüncenin oluşumunun engellenebilmesi ve risk alma düzeyinin dengelenerek daha yüksek performansa ulaşılabilmesi mümkün olabilmektedir (Ararat vd., 2010). Yaşı daha genç insanlardan oluşan bir topluluğun teknolojik gelişmeleri hızla takip etmesi, uygulaması ve yeni kavramları anlaması, ileri yaş gruplarına göre daha kolaydır. Gençlerin genelde internet ve çevrimiçi tabanlı hizmetlere erişim ve kullanımına ilişkin yetkinlikleri daha yüksek olsa da daha yaşlı kurul üyelerinin ise daha derin bir deneyim ve bilgi birikimi bulunmaktadır. Kıdemli üyelerin çoğu zaman, şirketin yararlanabileceği güçlü ilişki bağlantıları ve nüfuzları vardır. Dahası yaşlı yöneticiler için finansal durumları, itibarları ve kariyerleri çok önemlidir. Dolayısıyla firmanın stratejik yönünü değiştirebilecek riskli eylemlerde bulunma olasılıkları düşüktür (Vroom ve Pahl,1971). MacCrimmon ve Wehrung (1990)' un 500 üst düzey yönetici üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, olgun yöneticilerin riskten kaçınan ve değişime dirençli bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde Guthrie ve diğerleri (1991) strateji değişikliğine giden firmaların yönetim kurullarında daha genç üst düzey yöneticilerin bulunduğu tespit edilmiştir.

Yönetim kurullarının yaş çeşitliliğine sahip olması arkadan gelen nesillerin yetiştirilmesi için de önem arz etmektedir. Farklı yaşlardan oluşan bir yönetim kurulunun varlığı, yeterli sayıda deneyimli üye varlığının bulunmasına yardımcı olur. Yaş aralığına sahip olan yönetim kurullarında üyelerin aynı anda yüksek sayıda emekli olma ihtimali düşüktür.

• Etnik Köken Çeşitliliği

Etnik köken çeşitliliği, kurullarda birden fazla ırktan üyelerin bulunmasıdır (Van Veen ve Marsman, 2008; Daniel vd., 2013). Küreselleşme, bilişim ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler şirketlerin sınır ötesi faaliyetlerini hızla artırmasında etkili olmuştur. Hızla uluslararasılaşan bu firmaların yönetim kurullarında farklı milletlerden temsilcilerin bulunması giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Farklı ülkelerdeki iş yapış şekillerini, bulundukları ortamı ve kültürü ve insanlarını anlayan bir yönetim kurulunun var olması bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu firmaların küresel riskleri anlamaları ve var olan potansiyellerden yararlanabilmeleri için yönetim kurullarında farklı etnik kökenlerden gelen üyelerin bulunması çok önemlidir. Ayrıca farklı kültürlerden gelenlerin farklı bakış açıları yardımıyla olayları çok yönlü inceleyebilmeleri ve farklı çözümler sunabilmeleri daha muhtemeldir.

• Eğitim Çeşitliliği

Eğitim çeşitliliği ile ifade edilmek istenen yöneticilerin eğitim aldıkları alanlardaki ve eğitim seviyelerindeki farklılıklardır. Farklı eğitim seviyelerine sahip yöneticilerin bilgi seviyelerinde, algı becerilerinde farklılıklar gözlemlenmektedir (Hambrick ve Mason, 1984). Balta (2008), yöneticilerin eğitim düzeyini yetkinliklerinin, bilişsel oryantasyonlarının ve bilgi düzeylerinin bir göstergesi olarak tanımlamıştır. Eğitim düzeyindeki artış, bilgi kapasitesinde artış, yenilikçi bakış açısı ve yüksek örgüt performansı ile ilişkilendirilmektedir (Murray, 1989; Bantel, 1993; Kim ve Lim, 2010). Aynı şekilde, yapılan araştırmalara göre eğitim seviyesi yükseldikçe yöneticilerin, yeniliği ve risk almayı da teşvik ettiği gözlemlenmiştir (Kimberly ve Evanisko, 1981; Hitt ve Tyler, 1991). Son olarak Wiersema ve Bantel (1992) geçmişte başarılı firmaların stratejik değişim gerçekleştirme olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmiş ve yönetim kurullarında yer alan yöneticilerin eğitim seviyeleri ile kurumsal strateji ve değişim arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Yöneticilerin eğitim alanlarını konu alan çalışmalar da yazında mevcuttur. Eğitim alanlarındaki farklılıklar kişinin bilişsel özelliklerini etkileyeceği için örgütteki stratejik karar verme ve değişim süreçlerinde de değişiklik yaratacağı savunulmaktadır (Holland, 1973; Hitt ve Tyler, 1991). Örneğin teknik bir eğitim geçmişi olan

yöneticilerin teknolojik gelişmelerden haberdar olduğu ve uzun vadeli teknolojik gelişmeleri anlayabildikleri gözlemlenmiştir (Heilmeier, 1993). Finkelstein ve Hambrick (1996) ise işletme ve MBA eğitimine sahip yöneticilerin daha fazla riskten kaçınma ve değişime kapalı olma eğiliminde olduğunu tespit etmiştir.

• Fonksiyonel Çeşitlilik

Bir kuruldaki farklı fonksiyonel (işlevsel) yetiştirme ya da deneyime sahip olan yöneticilerin bilgi birikimi ve bakış açıları farklılaşacağı için farklı stratejik seçenek geliştirebilmeleri mümkündür. Belirli bir alanda kazanılmış bilgi ve uzmanlık (fonksiyonel bilgi), deneyimin ana unsurlarından biridir ve bu nedenle bu bilgi ve uzmanlık bir bireyin veya bir çalışanın sahip olması gereken önemli yetenek ve beceriler arasında kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, deneyimin temel yapı taşlarından biri olan fonksiyonel bilgi, profesyonel yetkinlik ve başarı için kritik öneme sahiptir (Balta, 2008). Bu durum kişinin sorunları nasıl tanımladığını, bilgiyi nasıl işlediğini ve stratejik seçimleri nasıl yaptığını etkilemektedir (Dearborn ve Simon, 1958; Hitt ve Ireland, 1985; Walsh, 1988). Smith ve White (1987) üst yönetimin fonksiyonel deneyimlerinin, uygulanan kurumsal stratejilerle bağlantılı olduğu iddia etmiş örneğin Norburn ve Birley (1988) yönetim kurulunun satış ve pazarlama alanlarındaki daha fazla tecrübeye sahip olduğu durumlarda bu deneyimin satışlardaki büyümeyi arttırdığını gözlemlemiştir.

Yönetim kurulu üyesi olabilmek için finansal tabloları okuyabilmek, şirketin faaliyet gösterdiği alanda hukuki düzenlemeler hakkında temel bilgilere sahip olmak gibi belli asgari yetkinlik setlerine sahip olmak gerekmektedir. Dolayısıyla şirketler giderek daha karmaşık hale gelen sorunlarla karşılaştığı günümüzde, sadece belli alanlarda uzmanlaşmış bilgiye sahip kurul üyelerine sahip olmak yeterli olamamakta, yöneticilerin bu fonksiyonel yetiyle beraber kurula bilgi, görüş, irdeleyicilik, yaratıcılık vb. yetkinlik setlerini getirebilmeleri de önem arz etmektedir (Alacaklıoğlu, 2002). Örneğin bir yönetim kurulunda yasal çerçeve, sermaye piyasaları, teknolojik gelişmeler ve sosyal eğilimler gibi alanlarda alanında uzman kişiler bulunması kurulun etkinliğini ve kalitesini attırmaktadır (Argüden, 2010). Bir diğer yandan kurumsal strateji, üst yönetimde sahip olunması gereken işlevsel yapıyı da belirleyebilmektedir (Hitt vd., 1982). Örneğin yenilik, buluş ve gelişme stratejisi

güden bir organizasyonun Ar-Ge geçmişi olan yöneticilerin deneyim ve bilgi birikiminden yararlanması firma başarısını olumlu yönde etkilemektedir (Wiersema ve Bantel,1992).

• **Yönetimsel Deneyim**

Yönetim kurulu üyelerinin tecrübeleri, yönetim kurulunda geçirdikleri zaman ile ölçümlenir. Şirket stratejilerinin oluşturulması ve bunların başarılı bir şekilde uygulanmasında yönetim kurulu üyelerinin tecrübe ve deneyimlerinin payı büyüktür. Uzun süre yöneticilik deneyimi olan insanlar zamanla karar verme süreçlerine, görev bilgisine, uzmanlığa ve deneyime aşına hale gelmektedir (Herrman ve Datta, 2002). Ayrıca uzun süre yönetim tecrübesi riskli stratejilerin benimsenmesi/benimsenmemesi ile de ilişkilendirilmektedir (Finkelstein ve Hambrick, 1996). Araştırmacılar görev süresi ve benimsenen kurumsal stratejiyi inceliğinde uzun yıllar yöneticilik tecrübesi olanların stratejik değişimi azaltarak, stratejik kalıcılığı arttığı sonucuna varmışlardır (Finkelstein ve Hambrick, 1990; Wiersema ve Bantel,1992).

Bir yönetim kurulu üyesinin geçmişte çalıştığı sektör veya şirketler göz önünü alındığında buradaki bağlantıları sayesinde mevcut şirketine yeni fon bulmada kolaylık sağlayabilir veya devletle olan ilişkilerinin sorunsuz ilerlemesini sağlayabilir (Kılınç, 2016). Genel olarak yönetim kurulunun bu işlevi kaynak temini olarak adlandırılmaktadır (Üsdiken vd., 2008). Ayrıca sektörler arasındaki bağlantılar göz önüne alındığında yönetim kurulunda birçok sektörde tecrübeli üyelerin bulunması önem kazanmaktadır. Örneğin gıda sektöründe bir firmanın yeni trendleri takip etmesi (politika, akademi), gençlerin ihtiyacını anlaması (teknoloji, sosyal medya), sermaye ve finansal piyasaları bilmesi (bankacılık, finans) için yönetim kurulunda farklı sektör tecrübesine sahip üye bulundurması alınacak kararların verimliliğini doğrudan etkilemektedir.

Çeşitlilik ilk bakışta cinsiyet veya etnik köken olarak algılansa da kurumlar, etkin ve güçlü bir ekip yaratmak için yaş dağılımı, beceri ve deneyim çeşitliliği, yönetim kurulundaki görev süreleri gibi faktörleri de dikkate almalıdırlar. Çeşitlilik ne yazık ki tek başına yönetişimde bir şey ifade etmemektedir. Üstün performans elde edebilmek için önemli olan, üyelerin sahip olduğu tamamlayıcı beceri ve deneyimlerdir.

1.3. ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜK

İnsanların her iki elini de eşit beceriyle kullanma yeteneği olan iki yönlü beceri, örgüt araştırmacıları tarafından örgütsel çift yönlülük¹ olarak var olan kaynak ve bilgiyi etkin kullanma ve aynı zamanda yeni fırsatları keşfetme konusunda eşit derecede hünerli olan kuruluşlar için bir metafor olarak kullanılmaktadır. Çok yönlü bir organizasyon, günümüz rekabet şartlarında varlığını sürdürebilmek için geliştirme (yerel kaynaklar yoluyla öğrenme, tecrübeye dayanan iyileştirme faaliyetleri, mevcut bilginin kullanımı ve verim arayışları) ile keşif (risk alma, fırsat arama, deneme ve yenilik) stratejileri arasında bir denge sağlamak zorundadır (Baum vd., 2000; March, 1991, Oehmichen vd., 2017). Örgütsel çift yönlülük, örgütün çevreye uyum sağlamasında, örgütsel performansın artmasında ve örgütün yaşam döngüsüne devam edebilmesinde hayati bir önem taşımaktadır. Örgütsel çift yönlülük, bu terimi ilk kullanan araştırmacılardan birisi olan Duncan (1976)'dan bu yana organizasyon davranışını açıklamak ve örgütsel performanslardaki farklılıkları ortaya koymak için kullanılmaktadır (Şimşek, 2009). Gibson ve Birkinshaw (2004)'a göre örgütsel çift yönlülük, bir organizasyonun aynı anda iki farklı şeyi yapma becerisine atıfta bulunur. Bu beceriler geliştirme ve keşfetme, verimlilik ve esneklik veya uyarlanabilirlik ve iş birliği yeteneği olarak örneklendirilebilir. Diğer bir yandan keşifsel faaliyetler keşif, arama, risk alma, deneme ve yenilik anlamına gelirken, geliştirici faaliyetler ise geliştirme, iyileştirme, verimlilik, uygulama ve yürütme ile ilgilidir (March, 1991; Levinthal ve March, 1993; Gianzina-Kassotaki, 2017). Buna ek olarak örgütsel çift yönlülük kar maksimizasyonu ile örgütün sürdürülebilirliğini sağlayarak eş zamanlı olarak hem keşfedici faaliyetlerden (şirketin büyümesini sağlayacak) hem de geliştirici faaliyetlerden (mevcut operasyonlarını hızlandıran) yararlanmayı ifade etmektedir (Benner ve Tuhsman, 2003; Stubner vd., 2012). Bu yeteneğe sahip örgütler sadece günümüz koşullarında işleri yönetmekle kalmaz, dinamik çevrenin getirdiği

¹ Türk yazınına son yıllarda girmiş ve az sayıda çalışılmış bir kavram olan “Örgütsel Çift Yönlülük” ün Türkçe karşılığı olarak yazında birden fazla ifadeye rastlanması mümkündür. Bunlar başta örgütsel ustalık olmak üzere örgütsel çift yeteneklilik, örgütsel çift ellilik, örgütsel çok yönlülük olarak sıralanabilir. İngilizce ifadesi “Organizational Ambidexterity” olan bu kavramdan bu çalışmada “örgütsel çift yönlülük” olarak bahsedilmiştir.

belirsizliğe uyum sağlayacak kadar da esnek olurlar (Gibson ve Birkinshaw, 2004). Kıt kaynakların varlığı da göz önüne alındığında bu tür süreçleri birlikte yönetmek oldukça karmaşıktır çünkü birbiri ile çatışan yapıların, süreçlerin, kültürlerin veya yeteneklerin bir arada olmasını da gerektirir (Sheremata, 2000; Şimşek, 2009). Kısacası bu yapılar sürekli değişen çevreye başarıyla adapte olan ve bir yandan da yeni fırsatlar arayışı içindeyken diğer bir yandan örgüt kaynaklarını etkin bir biçimde kullanmayı hedefleyen ve bu iki temel strateji arasındaki dengeyi bulan, dinamik yetkinliğe sahip örgütlerdir.

Gibson ve Birkenshaw'a (2004) göre örgütsel çift yönlülük bireysel yetkinliklere dayanmaktadır. Ancak Gupta ve diğerlerine (2006) göre de bu sadece bir yetkinlik meselesi değildir ve dinamik bir yetenek olarak karmaşık bir dizi rutini kapsayan üst düzey bir liderlik yeteneği de gerektirmektedir. (O'Reilly ve Thusman, 2008).

Örgütsel çift yönlülüğün yazındaki bazı tanımları Tablo 3'te özetlenmiştir. Genel olarak, geliştirme ve keşif stratejileri birbirini tamamlar niteliktedir. İkisinin birden varlığı organizasyona istikrar, rutinleşme ve verimliliğin faydalarını kaybetmeden, organizasyonun yenilikçi, esnek ve etkili olmasını sağlayarak örgütsel performansı artırdığı savunulmaktadır (Şimşek, 2009). Bu kavram genel olarak stratejik yönetim araştırmalarında (Smith ve Thusman, 2005; Jansen vd., 2005; Lubatkin vd., 2006), teknoloji ve inovasyon yönetimi araştırmalarında (Thusman ve O'Reilly, 1996; He ve Wong, 2004), örgütsel öğrenme çalışmalarında (Levinthal ve March, 1993), örgütsel davranış (Gibson ve Birkinshaw, 2004) ve örgüt kuramı (Adler vd., 1999) alanlarında incelenmektedir.

Tablo 3. Örgütsel Çift Yönlülüğün Yazındaki Tanımları

Yazar	Tanım
He ve Wong (2004)	Keşif ve geliştirme arasındaki dengeye duyulan ihtiyaç olarak tanımlanır. Hem maliyet verimliliğinin kritik olduğu olgun pazarlar için faaliyet gösterme hem de deney, hız ve esnekliğin kritik olduğu gelişmekte olan pazarlar için yeni ürün ve hizmetler geliştirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.
Atuahene-Gima (2005)	Hem mevcut ürün yenilik yeteneklerinin kullanılmasına hem de yenilerinin keşfedilmesine yönelik eş zamanlı yatırımlardır.
Jansen vd. (2005)	Eşzamanlı olarak keşfedici ve geliştirici yenilikleri takip etme yeteneğidir.
Gupta vd. (2006)	Örgütsel çift yönlülük, her biri ya keşif ya da var olanı kullanma konusunda uzmanlaşmış hem birebirine bağlı hem de farklılaşmış alt birimler ya da bireyler aracılığıyla hem keşif hem de geliştirmenin eş zamanlı takibini ifade eder.
Lubatkin vd. (2006)	Çok yönlü firmalar, yeni fırsatları keşfetmenin yanı sıra mevcut yetkinlikleri geliştirme yeteneğine eşit bir şekilde sahiptir.
Venkatraman vd. (2006)	Bir kuruluşun mevcut ürün pazarlarından yararlanırken aynı anda yeni pazarları keşfetmeye devam etme yeteneğidir.
Bierly ve Daly (2007)	Eşzamanlı şekilde uygulanan keşif ve geliştirme stratejileriyle başarılı olan paradoksal şirketlerdir.
Cegarra- Navarro ve Dewhurst (2007)	Çift yönlülük, bir organizasyonun öğrenme süreçlerinde aynı anda uyum ve uyarlanabilirlik elde etme durumudur.
Şimşek (2009)	Örgütsel çift yönlülük, yüksek düzeyde performans elde etmek adına geliştirici ve keşif stratejilerinin eş zamanlı olarak yüksek derecede kullanabilme becerisidir.
Gulati ve Puranam (2009)	Örgütün entegrasyon/ farklılaştırma, dinamizm/ durağanlık, keşfetme/ geliştirme gibi iki farklı yetkinliği eş zamanlı bir şekilde etkin kullanmasıdır.

Özet olarak, örgütteki çift yönlülük keşfi ve var olanın etkin kullanımını birleştiren bir stratejiyi ifade etmektedir. Çift yönlülüğü firma stratejisi olarak benimseyen örgütler, halihazırdaki uygulamalarına değişen çevre düzenini ve teknolojik yenilikleri adapte ederek örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedirler (Tushman ve Anderson, 1986; Gibson ve Birkinshaw, 2004; Şimşek, 2009). Örgütler kısa ve uzun vadede kendilerine rekabet üstünlüğü yaratacak çevresel ve teknolojik gelişmeleri mevcut kaynaklarına adapte edebilirlerse sürdürülebilir bir başarı elde edebileceklerdir.

1.3.1. Örgütsel Çift Yönlülüğün Boyutları

Dinamik bir çevrede faaliyet gösteren örgütler hem mevcut iş ortamlarındaki değişikliklerle başa çıkmak için gelişmeye, hem de hızla değişen dünyanın iş taleplerini karşılayabilmek için yeni fırsatları keşfetmeye ihtiyaç duymaktadırlar. March (1991) tarafından bu faaliyetler, keşfedici boyut ve geliştirici boyut olmak üzere temelde iki stratejik boyut olarak tanımlanmıştır. Mevcut faaliyetlerin iyileştirilmesi için geliştirici faaliyetlerde bulunmak zorunludur ve kısa vadede sonuç veren bu faaliyetlerin getirisi genelde olumludur. Keşfedici faaliyetlerde ise, yeni atılımlardan doğan yeni ürün ya da yeni pazarlardan gelir elde etme beklentisi vardır. Sonuç kesin olmamakla bu stratejiler birlikte uzun vadede sonuç gösterir. Önemli olan şirketlerin bu her iki boyuttan en etkin şekilde yararlanarak verimliliği akabinde de karlılığı arttırabilmesidir (Carroll, 2012).

• Geliştirici Stratejiler

Geliştirici yetenek, örgüt süreçlerinde var olan mevcut bilgilerin yani hâlihazırda kullanılmakta olan yöntem, yetenek ve teknolojilerin mevcut tecrübelerle kullanılmaya devam edilmesini ifade etmektedir. Geliştirici boyuttaki faaliyetleri örgüt süreçlerindeki yeniden yapılanma, düzeltici ve iyileştirici stratejiler benimsemek olarak özetlemek mümkündür (Akgün, 2020). Bu boyut, durağan pazarlarda ve bürokratik süreçlerin söz konusu olduğu mekanik örgüt yapılarıyla alakalıdır (He ve Wong, 2004). Örneğin, merkeziyetçi örgütsel bir yapı üretim artışının hedeflenmesi, geliştirici stratejinin benimsenmesi ve uygulanması için uygun bir ortamdır (Benner

ve Tushman, 2003). Organizasyonda mevcut teknolojinin ve kaynakların verimli kullanımı, mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayarak müşteri memnuniyetinin oluşturulması amacını gütmektedir. Bu stratejinin amacı mevcut çevre koşullarında var olan teknolojilerle, mevcut müşterilerine daha iyi hizmet sunabilmektir. Geliştirici strateji benimseyen firmaların üst yönetimleri, mevcut olan yeteneklerin daha iyi hale gelebilmesi adına gereken düzenlemeleri belirler ve bu düzenlemelerin alt kademelere kadar yayılmasını hedefler. (Lubatkin vd., 2006). Bu türde stratejiler benimseyen örgütlerin temel odak noktaları mevcut iş ve iş yapış şekilleri ile kısa vadeli olarak da adlandırılan organizasyonel hedeflere erişmek ve piyasadaki pazar paylarını korumaktır. Chen'e (2017) göre geliştirici faaliyetlerin mümkün olan en düşük seviyede belirsizlikle ve mümkün olan en yüksek seviyede de başarıya odaklı bir biçimde kurgulandığı varsayılmaktadır.

Özetle geliştirici yetenek özünde örgütlerin mevcut bilgi ve birikimlerinden doğan bilginin içselleştirilmesi ve bunların yeni bilgilerle birleştirilmesi yoluyla örgüt süreçlerinde iyileştirmeler yapılması olarak da tanımlanabilir. Sadece geliştirici faaliyetlerde bulunan bir firmanın örgüt yapısı ve bu faaliyetlerin örgüt stratejisine etkisi incelendiğinde, genelde otoritenin yukarıdan aşağı doğru indiği merkeziyetçi yapıların söz konusu olduğu ve üretim süreçlerinin sürekli geliştirilmesinin teşvik edildiği görülmektedir. Benner ve Tushman (2003) geliştirici stratejileri örgütsel katılımı artırıp mekanik bir yapı oluşturması nedeniyle eleştirmektedir. Yüksek performans elde edebilmek için şirketlerin geliştirici yeteneklerini keşfedici yetenek ve stratejilerle de desteklemeleri gerekmektedir. Örgütsel çift yönlülüğü firma stratejisi olarak benimsemiş firmalar geliştirici yetenekleri sayesinde bünyelerindeki mevcut kaynaklarını etkin bir şekilde değerlendirirken eş zamanlı olarak keşfedici yetenekleriyle yeni fırsatlardan yararlanabilecekleri stratejiler geliştirme imkânı bulmaktadırlar (Lubatkin vd., 2006).

• **Keşfedici Stratejiler**

Keşfedici davranış ve stratejilerde deneme yoluyla öğrenim sağlanarak deneysellik ön plana çıkar (Özbebek Tunç, 2015). Bu tür faaliyetler keşif, deneme, araştırma ve değişim adı altında toplanabilir (Raisch ve Birkinshaw, 2008). Keşfedici stratejiler, gelişen pazarlarda yeni ürünler geliştirerek pazar ihtiyaçlarını karşılamaya

yöneliktir. Bu tür faaliyetler yeni pazarlara yeni ürünler sunarak giriş yapmak olarak da örneklendirebilir (Eraslan ve Altındağ, 2021). Keşfedici boyut yeni fikirler ve süreçler uygulanarak ürün/hizmet ve pazarlama stratejilerinin kurgulanmasını, çeşitliliğin attırılmasını, esnek bir yapı oluşturulmasını ve yenilikle gelen risk faktörünü içermektedir (He ve Wang, 2004). Keşfedici davranışın özünde yapılan yeniliklerle işletmenin büyüme kapasitesini ve sürekliliğini desteklemek yatmaktadır (Stubner vd., 2012). Bir diğer değişle keşfetme stratejisi temelde örgütün sürekliliğine odaklı büyümeyi, dışarı açılmayı ve geleceğe yatırım yapmayı hedefler (Gözen, 2018). Firma açısından keşfedici yeteneğin neticeleri düşünüldüğünde çoğunlukla uzun vadeli bir yatırım gerektirdiği gözlemlenmektedir. Yapılacak yeniliklerle birlikte çevresel değişimleri kolay karşılayabilmek hedeflendiği için geleceğe yönelik kurgulanan stratejiler bu boyut altında değerlendirilir (Akgün, 2020). Örgütün karşılaşılabileceği herhangi bir kaos veya belirsizliğin yönetilebilmesi için firma yöneticilerinin de keşfedici stratejilere önem vermesi, örgüt içindeki yaratıcı fikirlerin gelişimine katkıda bulunması gereklidir. Geliştirici faaliyetlerde başarılı ve iyi yönetilen birçok işletme, keşfedici faaliyetler konusunda zayıf kalabilmektedir (Christensen, 1997). Bu firmaların tüm önceliklerini halihazırda değer yaratan geliştirici faaliyetlere odaklayıp, kısa vadede hızlı geri dönüş alamayacakları ve başarısızlık riskinin de olduğu keşfedici faaliyetlerden uzak durması ilk bakışta makul gözükebilir. Fakat keşfedici faaliyetlerin karmaşıklığı ve zorluğu aşıldığında uzun soluklu yeni iş kolları doğacaktır. Özetle keşfedici faaliyetlerin olumlu sonuçlarından yararlanabilmek için şirketlerin üst düzey yöneticilerinin bu konuda da vizyonlarının olması, yatırım yapması ve keşfedici faaliyetleri etkin yönetmelidir. Keşfedici faaliyetlerde bulunan şirketlerde daha çok merkeziyetçi olmayan yapıların baskın olarak kullanıldığı ve yenilikçi liderlik anlayışının benimsendiği görülmektedir (Raisch vd., 2009; Fındıklı ve Pınar, 2014)

Keşfedici faaliyetler ile birlikte örgüt içi operasyonel süreçlerinde gözetimi yapılarak örgüt kaynaklarının doğru ve dengeli kullanımı, örgütün sürdürülebilirliği için önem arz etmektedir. Keşfedici boyuttaki yetenekler doğası gereği oldukça karmaşık nitelikler gerektirmesine rağmen geliştirici yeteneklerle birleştirildiği takdirde örgütleri başarıya taşımaktadır. March (1991), hem geliştirici hem de keşfedici faaliyetlerin de örgütsel refah için eşit önemde olduğunu vurgulamaktadır.

1.3.2. Geliştirici ve Keşfedici Stratejiler Arasındaki Denge

Yönetim yazınının bu konudaki başlangıç çalışmaları eş zamanlı olarak ifade edilen aynı anda geliştirici ve keşfedici faaliyetlerin kullanımının zorluğuna dikkatleri çekmekte ve içlerinden birine odaklanmanın gerekliliğine vurgu yapmaktadır (McGill vd., 1992). March (1991)'ın sürdürülebilir başarı için ikisinin dengeli kullanımını ve bu stratejiler arasındaki ilişkinin anlaşılması gerekliliğini vurgulamasından sonra yazında da bu iddiayı destekleyici birçok çalışma yapılmıştır (He ve Wong, 2004; Lubatkin vd., 2006). Bununlar beraber keşfedici ve geliştirici faaliyetlerin temelde iki farklı organizasyon yapısına işaret ettiğini vurgulayan çalışmalar da mevcuttur. Keşfedici faaliyetler için gelişen teknolojiler ve pazarlarda organik yapı, özerklik, doğaçlama gibi kavramlar vurgulanırken, geliştirici faaliyetler için ise istikrarlı pazarlarda rutinleşme, kontrol, mekanik yapı, bürokrasi gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır (He ve Wong, 2004; Raisch ve Birkinshaw, 2008).

Geliştirici ve keşfedici faaliyetlerin var olmasındaki koşulların farklılığına rağmen iki boyutta dengenin sağlanması işletmelerin refahı için önem arz etmektedir. İşletmelerin sadece geliştirici faaliyetlere odaklanmaları kısa dönemli performans artışı sağlayabilir. Fakat uzun vadede çevre ve pazar koşullarındaki değişime uyum sağlamada zorluklar yaşamaları muhtemeldir. Diğer taraftan ancak keşfedici faaliyetlere odaklanan bir firma değişen çevre koşullarına uyum sağlamayı başarabilir, bilgi tabanını yenileyerek güncel kalmayı sağlayabilir (Raisch ve Birkinshaw, 2008; Turner vd., 2013). Keşifsel faaliyetlerin belirsizlik, verimsizlik ve maliyetlerle sonuçlanma olasılığı nedeniyle şirketler daha çok verimlilik, kesinlik ve kısa vadeli kazançlar için geliştirici stratejilere ağırlık verebilmektedirler (O'Reilly ve Tushman, 2013; Hill ve Birkinshaw, 2014). Örgütlerin sahip olduğu kaynakların sınırlı olduğu da göz önüne alındığında örgütlerde bu iki stratejinin eş zamanlı kullanımının başarılabilmesi sürdürülebilirlik ve rekabet üstünlüğü elde edilmek için önem teşkil etmektedir (Cao vd., 2009; Tran, 2013; Gschwantner ve Hieble , 2016).

1.3.3. Örgütsel Çift Yönlülüğün Türleri

Yazında örgütsel çift yönlülük ile ilgili birkaç farklı model bulunmaktadır. Geleneksel modeller çift yönlülüğü iki başlık altında incelenmektedir. Bunlar kıt kaynaklar kuramının gözetildiği keşfedici ve geliştirici stratejilerin sıralı olarak uygulanmasını vurgulayan *sıralı çift yönlülük* (Duncan, 1976) ve bu faaliyetlerin birlikte gerçekleşmesinin gerekliliğini vurgulayan *eş zamanlı çift yönlülük* modelleridir. (March,1991; O'Reilly ve Tushman, 2013).

Ayrıca Birkinshaw ve Gibson (2004) ise örgütsel çift yönlülüğü *yapısal ve içeriksel (bağlamsal) çift yönlülük* olarak iki gruba ayırmaktadır. Yapısal çift yönlülük, koordinasyonun üst birimlerce sağlanması koşuluyla geliştirici ve keşifsel faaliyetlerin farklı örgütsel birimlerde gerçekleştirildiği türdür. Şimşek (2009) bir örgütte örneğin üretim birimlerinin geliştirici faaliyetlerden sorumlu olması gerektiğini, keşfedici faaliyetlerden ise daha çok pazarlama ve satış birimlerinin sorumlu olması gerektiğini belirtmiştir. Bu kapsamda örgütsel çift yönlülükte en önemli görev üst yönetime düşmektedir. Üst yönetim ekiplerinden farklı örgüt yapılarına sahip birimleri yönetmeleri, ihtiyaç halinde yeni birimler kurmaları ve birimler arası koordinasyonu sağlamaları, gerektiğinde de bu birimlere müdahale etmeleri beklenmektedir (O'Reilly ve Tushman, 2004).

Bağlamsal çift yönlülükte ise keşif ve geliştirme amaçlı faaliyetlerin aynı anda yürütülmesi vurgulanmaktadır. Günün çevre şartları ve koşullarına göre belli değerler vasıtasıyla (güven, disiplin, zorlama ve destek) örgütsel çift yönlülüğün yakalanacağı vurgulanmaktadır (Gibson ve Birkinshaw,2004). Aynı şekilde bağlamsal çift yönlülüğe çalışan bağlılığı ve bu çalışanların üstün performansı ile ulaşılabilceği de belirtilmektedir (Ghoshal ve Barlett, 1994). Gibson ve Birkinshaw (2004) göre örgütte çalışan bireylerin, zamanlarını işin doğasına göre keşfedici ve geliştirici faaliyetler arasında nasıl bölüştüreceklerine kendilerinin karar vermesine imkân sunarak örgütsel çift yönlülüğün sağlanabileceğini savunulmaktadır. Yapısal çift yönlülük geliştirici ve keşfedici faaliyetlerin yapısal özelliklere dayandırılmasını savunurken, bağlamsal çift yönlülük örgütün kültürel değerleri ve normlarıyla ilgilenmektedir (Özbebek Tunç, 20015).

BÖLÜM 2: YÖNETİM KURULU ÇEŞİTLİLİĞİ, ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜK VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ

2.1. Yönetim Kurulu Çeşitliliği ve Örgütsel Çift Yönlülük İlişkisi

Bilindiği üzere yönetim kurulları şirketlerin stratejilerini şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır (Hillman ve Dalziel, 2003). Yönetim kurulları, strateji oluşturmada bilgi kaynaklarına erişime katkıda bulunurken, aynı zamanda deneyimlerindeki çeşitlilik yoluyla firmanın stratejik yönelimini daraltabilmekte veya genişletebilmektedirler (Pugliese vd., 2009). Kurullar danışmanlık sağlayarak, eleştirel bir şekilde stratejik analize dahil olarak ve görevlerle ilgili tartışmaların kapsamını tanımlayarak stratejileri belirlerler (Miller ve Triana, 2009; Tuggle vd., 2010; Zhang, 2010). Yönetim kurulu üyelerinin işlevsel bakış açılarındaki çeşitlilik, belirlenecek stratejinin mevcut güçlü yönlerden yararlanmayı mı yoksa yeni fırsatları keşfetmeyi mi vurgulayacağını etkileyebilir (Jansen vd., 2006; Lavie vd., 2010; March, 1991; Uotila vd., 2009). Mevcut araştırmalar, yönetim kurulu üye özelliklerinin çeşitliliğinin diğer bir deyişle üyelerin bilgi kaynaklarının, stratejiyi nasıl etkilediklerini anlamak için çok önemli olduğunu göstermiştir (Minichilli vd., 2009). Yönetim kurulu üyelerinin çeşitli özellikleri açısından birbirinden farklı olmasının, uzun ve kısa vadeli konuların eşzamanlı olarak ele alınmasında ve keşif ve gelişim taleplerini yaratıcı bir şekilde sentezlemek için çeşitli çözümler bulunmasında firmaların daha becerikli olmasını sağlayabilmektedir (Oehmichen vd., 2017).

Bununla birlikte yönetim kurullarındaki çeşitliliğin bazı sakıncalarının da olduğu savunulmaktadır. Örneğin üyelerin sahip olduğu fonksiyonel çeşitlilik farklı düşünce yapıları sebebiyle bir ekipteki görev süreçlerini engelleyebilir (Dougherty, 1992) ve kişiler arası iletişim sorunlarına, çatışmalara, grupta yüksek devir hızına ve iş birliği isteklerinin azalmasına sebep olabilir (Ali, Kulik, ve Metz, 2011). Dolayısıyla fazla çeşitlilik, genellikle üyeler arasındaki etkileşimsel zorluklar oluşturabilmekte ve üyelerin davranışsal açıdan birbiriyle bütünleşme sağlamasını engelleyebilmektedir (Milliken ve Martins, 1996). Ayrıca, çeşitliliğin çok olduğu takımlarda karar verme süreçlerinde yavaşlıklar gözlemlenebilir (Hambrick vd., 1996), bu da yönetim kurulların zamanında stratejik eylemde bulunmasını engelleyebilir (Goodstein vd., 1994).

İlgili yazına daha güncel bulgular incelendiğinde ise, Alexiev ve diğerlerine (2010) göre dış ve iç tavsiye alma isteği, bir firmanın keşif inovasyonunun önemli belirleyicisidir. Yönetim kurullarının üye çeşitliliği diğer bir deyişle heterojenliği, farklı bakış açılarını bir araya getirerek, yeni ürün ve hizmetler geliştirerek şirketlerin içten gelen tavsiyelere göre hareket etmelerini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca heterojen bir üst yönetimin dıştan gelen tavsiyeleri, geliştirici ve keşfedici inovasyonu besleme konusunda daha az dikkate aldıklarını da vurgulamışlardır.

Buyl ve diğerleri (2014), örgütsel çift yönlülüğün veya keşfedici ve geliştirici örgütsel davranışın birleşiminin, uzun vadeli örgütsel başarı için önemli bir haberci olduğuna inanmaktadırlar. Çalışmalarında üst yönetim ekibinin bileşenlerini, özellikle de üyelerin bilgi birikimlerindeki heterojenliğin, kuruluşun çift yönlü davranışı üzerindeki etkisi üzerinde durmuşlardır.

Heyden ve diğerleri (2015), yönetim kurulunun fonksiyonel heterojenliği ile keşif odaklı ve gelişim odaklı strateji arasındaki ilişkinin, kurumsal olarak benimsenen yönetim kurulu modeliyle ilişkilendirerek incelemiştir. Yine aynı şekilde Oehmichen ve diğerleri (2017), ilaç firmaları gibi bilgi birikimi gerektiren bir sektörde gerçekleştirdikleri araştırmada, yönetim kurullarının bilgi heterojenliği ile örgütsel çift yönlülük diğer bir deyişle eşzamanlı keşif ve geliştirme faaliyetleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu araştırmada örgütsel çift yönlülüğün bir öncülü olan yönetim kurulu heterojenliğinin belirli bir düzeye kadar firmaya yarar sağladığını, belirli bir noktadan sonra maliyetlerin faydanın önüne geçtiği tespit edilmiştir.

García-Granero ve diğerleri (2018), fonksiyonel ve yaş çeşitliliğinin örgütsel çift yönlülüğe etkisini incelemişlerdir. Bununla birlikte paylaşılan ortak sorumluluk ve genel müdür güvenini, potansiyel çatışmaları çözme ve keşif ile geliştirme arasındaki gerilimleri etkili bir şekilde yönetme açısından üst yönetimdeki çeşitliliğin etkilerini tamamlayabilecek önemli noktalar olarak tanımlamaktadırlar. Araştırmaları genel müdür güveninin ve paylaşılan sorumluluğun farklı çeşitlilik türleri ile çift yönlülük arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi olduğunu göstermektedir.

Ben Rejeb ve diğerleri (2020), yönetim kurulunun rollerini, yani strateji, hizmet ve kontrol rolleri ile çift yönlülük arasındaki bağlantıyı incelemektir. Bu çalışma aynı zamanda yönetim kurullarının bağımsızlığının ve cinsiyet çeşitliliğinin bu ilişkide aracılık etkisinin olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Sonuçlar, çift yönlü inovasyonun yönetim kurulunun kontrol rolü ile negatif bağlantılı olduğunu

ortaya koymuştur. Bu araştırmanın sonuçları ayrıca, çift yönlülüğün yönetim kurulunun hizmet rolü ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ve cinsiyet çeşitliliğinin bu bağlantıyı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bulgular, yönetim kurulunun strateji rolü ile çift yönlülük arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermemektedir.

Almor ve diğerleri (2022), cinsiyet çeşitliliğine sahip kurulların çift yönlülüğü teşvik ettiğini tespit etmişlerdir. Artan cinsiyet çeşitliliğinin, Ar-Ge üzerinde doğrudan olumsuz bir etkiye sahip olduğunu tespit etmelerine rağmen aslında dolaylı olarak da Ar-Ge yatırımlarını teşvik etmekte olduğunu vurgulamışlardır. Bu nedenle kurullardaki cinsiyet çeşitliliğinin, keşfedici davranışın yanı sıra geliştirici davranışı da teşvik ederek zaman içinde daha yüksek organizasyonel çift yönlülük sunduğunu savunmaktadırlar.

Örgütsel çift yönlülüğün belirli koşullarla işletmeleri başarıya götürdüğüne inanılmaktadır. İlk olarak hem geliştirici hem de keşifsel stratejilerin önemini vurgulayan bir stratejik hedefe sahip olmak, işletmeyi çift yönlü olmaya hazırlar. İşletmenin geleceğini planlarken sadece bir tür faaliyete odaklanmanın riskli olduğunu anlamak, kısa ve uzun vadede getiri sağlayacak bir dizi faaliyeti tasarlamayı gerektirir. Ayrıca, geliştirici ve keşifsel stratejileri barındıran ortak bir vizyonun belirlenmesi, örgütsel çift yönlülüğün başarılmasında önemli bir faktördür. Ek olarak, bir işletme içinde yer alan geliştirici ve keşifsel stratejileri birlikte açıkça benimseyen bir yönetici ekibi, çift yönlülüğün etkinleştirilmesinde etkili bir bileşendir. Çeşitli bakış açılarına sahip üyelerden oluşan bir yönetim kurulu, bu çift stratejilerin kuruluş içinde geliştirilmesini ve uygulanmasını kolaylaştırabilir. Dolayısıyla, yönetim kurullarının stratejik olarak hazırlıklı olması ve çift yönlülüğün geliştirilmesi ve uygulanması için uygun vizyon ve liderlik sunması son derece önemlidir. Bunun nihai sağlayıcısı yönetim kurullarındaki farklı geçmişlerden gelen, farklı tecrübe ve bilgi birikimine sahip olan üyelerin işletmeleri çok yönlü stratejilere yönlendirme donanımlarına sahip olmasıyla mümkündür. Dolayısıyla, yönetim kurullarındaki üye çeşitliliğinin örgütsel çift yönlülüğü açıklayan önemli öncüllerinden biri olduğu ve çeşitlilik düzeyinin firmalardaki keşifsel ve geliştirici stratejiler arasındaki dengeyi etkileyeceği düşüncesiyle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: Yönetim kurulu çeşitliliği arttıkça şirketlerin stratejik çift yönlülüğü artmaktadır.

2.2. Örgütsel Çift Yönlülüğünün Firma Performansına Etkileri

Genel olarak yazın örgütsel çift yönlülük ile firma performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiye vurgu yapsa da (Fu vd., 2016; Zhang vd., 2016), aslında yazında örgütsel çift yönlülüğün performansa etkisinde bulgular çelişkilidir. Bazı araştırmacılar çift yönlülüğün performans üzerinde doğrudan etkisi olduğunu savunurken (Gibson ve Birkinshaw, 2004; He ve Wong, 2004; Lubatkin vd., 2006), bazıları olası etkilerini savunmuştur (Lin vd., 2007). Buna ek olarak da bazı araştırmacılar çevresel faktörlerin ve diğer düzenleyici faktörlerin örgütsel çift yönlülük ve performans ilişkisine etkilerini incelemişlerdir (Auh ve Menguc, 2005; Jansen vd., 2006).

March (1991), eş zamanlı olarak keşfetme ve geliştirme peşinde koşan firmaların üstün performans elde etme olasılıklarının daha yüksek olduğuna inanmaktadır. Levinthal ve March (1993) geliştirme ve keşfin, kuruluşun nakit akışının boyutunu, zamanlamasını ve riskliliğini farklı şekilde etkileyerek performansta farklı, ancak tamamlayıcı değişiklikler gerçekleştirildiğini öne sürerek örgütsel çift yönlülüğün performansı nasıl artırabileceğini açıklamıştır. He ve Wong (2004)'un, üretici ve yüksek teknoloji firmalarda gerçekleştirdiği araştırmasına göre geliştirici stratejiler ve keşif stratejileri arasındaki denge satış büyüme oranı ile pozitif ilişkili iken, aralarındaki dengesizlik durumunun satış büyüme oranıyla negatif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Lubatkin ve diğerleri (2006) örgütsel çift yönlülük ve finansal performans ilişkisi için kobiler arasında gerçekleştirdiği araştırmasına göre yönetim kurulu da dahil olmak üzere hiçbir grup, bir örgütün tepe noktasında ikamet eden küçük üst düzey yöneticiler grubu kadar bir örgütün biçimini ve kaderini etkileme potansiyeline sahip olmadığını vurgulamaktadır. Han ve Celly (2008)'nin çokuluslu firmalar arasında gerçekleştirdiği araştırmalarında, çift yönlülüğe sahip firmaların bu tür yeteneklere sahip olmayanlara göre daha üstün performans elde ettiklerini tespit etmiştir. Cao ve diğerleri (2009), kaynakları kısıtlı yöneticilerin keşif stratejileri ve geliştirici stratejiler arasındaki dengeyi yönetmeye odaklanmalarının avantajlı olacağını, yeterli kaynağa erişimi olan yöneticilerin ise aynı anda keşif ve geliştirme stratejisini benimsenmesinin hem mümkün hem de arzu edilir olduğunu belirtmişlerdir. Sarkees ve Hulland (2009), halka açık Amerikan firmaları arasında gerçekleştirdiği araştırmasında örgütsel çift yönlülüğü başarıyla uygulayan firmaların, sadece verimliliği veya sadece yeniliği aşırı vurgulayan firmalardan daha iyi

performans gösterdiğini tespit etmiştir. Uotila ve diğerleri (2009) üretici firmalar arasında gerçekleştirdikleri araştırmaya göre keşif stratejisi ile finansal performans arasında doğrusal olmayan (U şeklinde) bir ilişki tespit etmiştir. Firmanın faaliyet gösterdiği endüstrideki Ar-Ge yatırımı yoğunluğu ile bu ilişki arasında da pozitif bir düzenleyici etkisi bulunmaktadır. Blarr (2012)'ın orta ve küçük ölçekli firmalar arasında gerçekleştirdiği çalışmasında, yüksek derecede örgütsel çift yönlülük becerisi olan firmaların daha yüksek finansal performans sergilediği ortaya konmuştur. Jansen ve diğerleri (2012), farklı organizasyonlardaki birçok birimi gözlemlediği araştırmasında, birimlerdeki çift yönlülük becerisinin merkezi olmayan, kaynak bağımlılığı az olan birimlerin performansını attırdığını ve yapı farklılıklarının birim çok yönlülüğüyle performans arasındaki ilişkiyi etkilemediğini tespit etmiştir. Junni ve diğerleri (2013), yürüttükleri meta analizde örgütsel çift yönlülük ve finansal performans arasında pozitif bir ilişki tespit etmekle birlikte, üretici firmalarda çok yönlülüğün düşük finansal performansla sonuçlandığını belirtmişlerdir. Derbyshire (2014), on beş ülkeyi kapsayacak şekilde yürüttüğü çalışmasında üretim, bilimsel ve teknik hizmetler sektörlerinde çok yönlülüğün performans üzerindeki güçlü etkisini vurgulamaktadır. Guerra ve diğerleri (2021), ihracatçı firmalarda keşif ve geliştirme boyutlarının karlılık ve satışlardaki büyümeye etkisini araştırmışlardır. Dinamik bir ortamda bulunan ihracatçı firmaların örgütsel çift yönlülük becerilerinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Yukarıda bulguları paylaşılan önemli araştırmalarda kullanılan bazı finansal performans göstergeleri Tablo 4'te listelenmiştir:

Tablo 4. Örgütsel Çift Yönlülük- Firma Performans Ölçütleri

Yazar	Analiz Boyutu	Araştırma Türü	Performans Ölçütü
He ve Wong (2004)	Üretici ve Yüksek Teknoloji Firmaları	Nicel	Satış Büyümesi
Lubatkin vd. (2006)	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler	Nicel	Üst Yönetim Entegrasyonu
Han ve Celly (2008)	Çokuluslu İşletmeler		Kar ve Pazar Payı Büyümesi
Cao vd. (2009)	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler	Nicel	• Büyüme (satışlar, kar, Pazar payı) • Operasyonel verimlilik • Nakit akışı • Pazar itibarı
Sarkees ve Hulland (2009)	Halka Açık Firmalar	Nicel	• Gelir • Kar • Müşteri memnuniyeti • Yeni ürün tanıtımları
Uotila vd. (2009)	Üretici Firmalar	Nicel	Tobin Q
Blarr (2012)	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler	Nicel	• Varlık Getirisi • Yatırım Getirisi
Jansen vd. (2012)	Farklı Kuruluşlardan Birçok Birim	Nicel	• Karlılık • Net Büyüme
Derbyshire (2014)	Birçok Ülkeden Farklı Sektörler	Nicel	Satış Büyümesi
Guerra vd. (2021)	İhracatçı Firmalar	Nicel	• Karlılık • Satış Büyümesi

İşletmelerin stratejik başarılarının önemli bir belirleyicisi, stratejiler arası dengeyi sağlayabilmeleri ve örgütsel çift yönlülük yeteneğini geliştirebilmeleridir. Bu durum günümüzdeki rekabetçi koşullarda karşılaşılan önemli bir unsurdur. Yukarıda bahsedildiği üzere araştırmalar, işletmelerin uzun vadeli başarısını sürdürebilmek için çift yönlülük yeteneğine sahip olmalarının kritik olduğunu göstermektedir. Çift yönlülük yeteneği, özellikle işletmelerin hem dış çevrelerine uyum sağlayabilme hem de iç işleyişlerindeki esnekliği artırma kabiliyetini ifade eder. Bu yetenek, işletmelerin pazardaki değişimlere hızlıca cevap verebilmesini sağlar ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olur. Dolayısıyla, çift yönlülük becerisinin işletmeler için sürdürülebilir başarı açısından kritik bir faktör olduğu kabul edilir.

Örgütsel çift yönlülük üzerine yapılan ampirik çalışmalar, işletmenin hangi örgütsel çıktıları elde ettiğini belirlemek açısından önemli bir rol oynamaktadır. İşletmelerin en temel hedeflerinden biri olan karlılık, performans odaklı yaklaşım ile yakından ilişkilidir. Dolayısıyla, örgütsel çift yönlülük yeteneğinin işletmenin sürdürülebilirliği açısından önemi üzerinde durulurken, aynı zamanda bu yeteneğin performans ile nasıl ilişkilendiği de merak konusu olmaktadır. O'Reilly ve Tushman (2013)'ın çift yönlülük kavramının gelişimini inceledikleri derleme çalışmalarında, çift yönlülüğün satış büyüklüğü, inovasyon, pazar değerlendirme, subjektif performans oranları gibi çeşitli performans göstergeleriyle pozitif yönde ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular, örgütsel çift yönlülüğün işletmelerin performansını artırma potansiyeline sahip olduğunu ve dolayısıyla işletmelerin sürdürülebilir başarısına katkı sağlayabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda, örgütsel çift yönlülük yeteneğinin işletmelerin performansını artırma sürecinde kritik bir rol oynadığı düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H2: Örgütsel stratejik çift yönlülük arttıkça firmaların performansı artmaktadır:

H2a: Örgütsel stratejik çift yönlülük arttıkça firmaların varlık getirisi (ROA) artmaktadır.

H2b: Örgütsel stratejik çift yönlülük arttıkça firmaların öz sermaye getirisi (ROE) artmaktadır.

H2c: Örgütsel stratejik çift yönlülük arttıkça firmaların hisse senedi performansı (TOBIN Q) artmaktadır.

2.3. Yönetim Kurulu Çeşitliliğinin Firma Performansına Etkileri

Yönetim kurulu bir firmanın genel işleyişinden ve yönetiminden sorumlu organizasyondaki en yüksek otorite olarak tanımlanabilir (Carroll ve Buchholtz, 2014). Yönetim kurulunun temel işlevleri arasında firma performansını attırmak adına izleme, tavsiye ve danışmanlık faaliyetleri bulunmaktadır (Hillman, 2015). Bununla birlikte yönetim kurulu, firmanın stratejilerini belirleyerek firma performansını etkileyip, organizasyonda hayati bir rol oynar (Johnson vd., 2013; Srivastava, 2015).

Yönetim kurullarındaki çeşitlilik, kurumsal yönetimin de önemli bir konusu olduğundan hem akademisyenler hem de özel sektör uygulayıcıları tarafından büyük bir ilgi görmektedir. Çeşitliliğin hem verimliliği arttıracığına hem de daha iyi kontrol faaliyetleri sunacağına inanılmaktadır. Çeşitliliğin (cinsiyet, yaş, eğitim, mesleki geçmiş, milliyet vb.) kurullara farklı görüşleri ve bakış açıları getirerek fikir alışverişini teşvik ettiği, yaratıcılığı ve yeniliği attırdığı, problem çözme kabiliyetini geliştirdiği savunulmaktadır (Ciavarella, 2017; Campbell ve Mínguez-Vera, 2008). Çünkü yönetim kurulu üyelerinin geçmiş tecrübelerindeki dolayısıyla profillerindeki çeşitlilik, kurula değerler, görüşler ve yetkinlikler sağlamaktadır. Bununla beraber çok sayıda üye bulunduran yönetim kurullarına sahip firmaların, üyeler arası daha çok çatışmaya, karar verme süreçlerinde uzamaya, iletişimde ve koordinasyonda sorunlarına maruz kaldığı gözlenebilmektedir.

Yönetim kurulu çeşitliliği yazında birçok şekilde tanımlanmıştır. Kang ve diğerleri (2007) göre, yönetim kurulu çeşitliliği yaş, milliyet, cinsiyet gibi gözlemlenebilir kriterler olarak ve eğitim, fonksiyonel ve mesleki geçmiş gibi görece daha az görünür kriterler olarak tanımlanabilir. Srivastava (2015) göre yönetim kurullarındaki yapısal çeşitlilik, yönetim kurulunun büyüklüğüne, yönetim yapısına (CEO ikiliği), yönetimde kurucu ortak bulunmasına, uluslararası yöneticilerin varlığına ve bunların sayılarına bağlıdır. Ararat ve diğerleri (2015) için çeşitlilik, demografik geçmişe, uyruğa, cinsiyete, yaşa, eğitime, fonksiyonel ve mesleki geçmişe dayalıdır.

İyi kurumsal yönetişimin bir parçası olarak yönetim kurulu çeşitliliğine yapılan vurgu göz önüne alındığında, yönetim kurulu çeşitliliği ile firmaların değeri arasındaki ilişki yazında araştırılan ana konulardan biri haline gelmiştir. Bununla birlikte, mevcut araştırmalar birbiri ile çelişmektedir. Bazı yazarlar çeşitlilik ve performans arasında

pozitif bir ilişki bulurken (Carter vd., 2010; Ku Ismail ve Abdul Manaf, 2016; Terjesen vd., 2016; Cook ve Glass, 2015; Hafsi ve Turgut, 2013; Dezsö ve Ross, 2012; Mahadeo vd., 2012; Gul vd., 2011; Lückerath-Rovers, 2013; Campbell ve Minguez-Vera, 2008), bazıları ise tam tersini veya anlamlı bir ilişki bulamamıştır (Ahern ve Dittmar, 2012; Zahra ve Stanton, 1988; Haslam vd., 2010; Rose, 2007; Shrader vd., 1997; Adams ve Ferreira, 2009). Genel olarak şimdiye kadar konuyla ilgili yapılan araştırmaların birçoğu daha iyi izleme ve kontrol faaliyetlerine hizmet edeceği için çeşitliliğin faydalarının altını çizmektedir. Farklı geçmişlere, demografik özelliklere ve eğitime sahip yöneticilerin varlığı, yaratıcılığı ve yeniliği ayrıca fikir alışverişini teşvik ederek kurulun izleme yeteneğini eninde sonunda artıracığına inanılmaktadır. Ayrıca kurumsal çeşitliliğin gittikçe daha karmaşık hale gelen pazarların daha iyi anlaşılmasını; daha etkili küresel ilişki kurulmasını, problem çözme kabiliyetinin gelişmesine olanak sağladığı vurgulanmaktadır. (Carter vd., 2003).

Yıllar boyunca birçok araştırmacı yönetim kurullarının şirketlerin finansal performansı üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğunu iddia ederek yönetim kurulunda çeşitliliğin etkisine odaklanmıştır. Birçok ülkede yönetim kurullarında zorunlu kadın üye bulundurulması eğiliminden sonra cinsiyet, bu çeşitliliğin en çok araştırılan yönlerinden biri olmuştur. Norveç, halka açık firmaların yönetim kurullarında kadınların % 40 temsilini zorunlu kılan ilk ülke olmuştur. Norveç'ten sonra İtalya, Fransa, Belçika gibi diğer ülkeler de benzer yasalar çıkarmıştır (Ciavarella, 2017). Yasal gereklilikler veya ülkeye özgü önlemler olmasa bile, yönetim kurulları kadın yöneticileri atamak için artan bir baskı altındadır. Dolayısıyla cinsiyet çeşitliliği ile firma performansı arasındaki ilişki son dönemlerde yoğun bir şekilde araştırılmıştır. Bazı çalışmalar yönetim kurullarındaki kadınlar ile finansal göstergeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Chapple ve Humphrey, 2013; Smith vd., 2006; Rose, 2007; Rose vd., 2013; Erhardt vd., 2003). Buna karşın Campbell ve Minguez-Vera (2008)'ın İspanyol firmalarını içeren çalışmasında, cinsiyet çeşitliliğinin firma değeri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Terjesen ve diğerleri (2016), 47 ülkede yürüttüğü çalışmasında, 3876 halka açık firmayı incelenmiş ve firma performansı ile kadın yöneticiler arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Aynı şekilde Farrel ve Hersch (2005), daha yüksek kadın yönetici oranının daha iyi finansal performansa yol açtığını savunmuştur. Dezsö ve Ross (2012), 1500 S&P firmasında yürüttüğü çalışmasına göre yenilik odaklı stratejiye sahip olan firmalarda üst yönetimde kadın yönetici varlığı firma performansını

iyileştirmektedir. Reguera- Alvaroda ve diğerleri (2017), yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğinin, Tobin Q ile ölçülen firma performansını pozitif etkilediğini belirtmiştir. Ocak (2013)'e göre yönetim kurullarındaki kadın sayısının artışı ile firmanın aktif karlılık oranı arasında pozitif bir ilişki vardır. Bazı araştırmalar ise yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliği ile finansal performans arasındaki negatif bir ilişkiye vurgu yapmaktadır. Örneğin Shrader ve diğerleri (1997), yönetim kurullarındaki kadın yüzdesi ile finansal performans göstergeleri arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Ahern ve Dittmar (2012)'in, 248 halka açık Norveç firmasıyla yürütülen çalışmasında yönetim kurullarındaki kadın oranıyla firma performansı arasında negatif ilişki tespit etmiştir. Aynı şekilde Adams ve Ferreira (2009) cinsiyet çeşitliliği ile Tobin Q ve varlık getirisi gibi finansal performans göstergeleri arasında negatif bir ilişki tespit etmiştir. Buna ek olarak yine aynı çalışmada yönetim kurulluna katılımın, erkek üyelere göre kadınlarda daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Akram ve diğerleri (2020), 375 Pakistanlı firma ile yönetim kurulu çeşitliliği ile firma performansı arasındaki ilişkiyi incelediğinde cinsiyet çeşitliliğinin firma performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Mevcut yazında yönetim kurulu üyelerinin yaşları ve bunun firma dinamikleri üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Bazı araştırmacılar yönetim kurulundaki yaş çeşitliliğini daha yüksek çalışma şevki, risk alma isteği ve yüksek firma değeri ile ilişkilendirmişlerdir (Ararat vd., 2015; Darmadi, 2011; Hambrick ve Mason, 1984). Bir diğer yandan bazı araştırmacılar ise yaş çeşitliliğinin daha düşük firma performansına neden olduğunu vurgulamıştır (Mahadeo vd., 2012). Bazı araştırmalar daha genç yönetim kuruluna sahip firmaların değişime daha yatkın olduğunu tespit etmiştir (Bantel ve Jackson, 1989; Wiersema ve Bantel, 1992). Bunun yanında Platt ve Platt (2012) göre de yönetim kurulu yaşı daha büyük olan firmaların iflasa daha az yatkın olduğu belirtilmiştir.

Etnik köken bileşeni incelendiğinde yazındaki birçok çalışma azınlıkların temsilinin kurumsal performansa etkisini incelemiştir. Zahra ve Stanton (1988), etnik köken olarak az sayıda olan yöneticilerin yüzdesi ile özkaynak getirisi ve hisse başına kazanç göstergeleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir. Rose (2007), Danimarkalı firmaları incelediğinde firma performansı ile yabancı yönetim kurulu üyesi oranı arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Bununla birlikte Erhardt ve diğerleri (2003), ABD'de yerleşik büyük bir firmada yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet ve etnik

köken çeşitliliği ile yatırım ve varlık getirilerini ölçerek, çeşitlilik ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Carter ve diğerleri (2010), yönetim kurulu çeşitliliği ile firma değeri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yönetim kurulu çeşitliliğinin etnik köken ve cinsiyet olarak belirlendiği araştırmada, yönetim kurulu çeşitliliği ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Masulis ve diğerleri (2012a)'ın Amerikan şirketlerindeki yabancı bağımsız yöneticilerle ilgili çalışmasında, belirlenen hedefler bu yöneticilerin ana vatanlarında olduğunda daha iyi sınır ötesi satın almalar yapıldığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, yabancı bağımsız yöneticilerin yönetim kurulu toplantılarına katılımlarının daha zayıf olduğu, daha yüksek oranla bilinçli bir şekilde yanlış finansal raporlama yapıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca yabancı bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ana vatanlarındaki iş varlığı daha az önemli hale geldikçe, önemli ölçüde daha düşük performans sergiledikleri belirlenmiştir. Rose ve diğerleri (2013), İskandinav ülkelerindeki borsada işlem gören şirketlerde kadın yönetim kurulu oranının yanı sıra vatandaşlığın kurumsal performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Kıta Avrupası hukuku özelliğini taşıyan yönetim kurullarının, yatırım ve varlık getirisi ile ölçülen kurumsal performansı pozitif etkilediğini tespit etmişlerdir. Cook ve Glass (2015), etnik köken olarak azınlıkta olan yönetim kurulu üyelerinin firma performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Etnik köken çeşitliliğinin etkili kurumsal yönetimi ve ürün geliştirmeyi pozitif etkilediğini belirtmişlerdir. Gupta ve diğerleri (2015), cinsiyet ve etnik çeşitliliğin yalnızca firma finansal performansı üzerindeki etkisini değil, aynı zamanda firmaların kurumsal sosyal sorumluluk puanıyla ölçülen finansal olmayan performans üzerindeki etkisini de incelemiştir. 2003 ve 2012 yılları arasında Amerikan şirketlerinin ele alındığı çalışmada daha fazla cinsiyet ve etnik çeşitlilik içeren bir yönetim kurulunun, sosyal, çevresel ve yönetim boyutlarında firma performansını artırabileceğini, ancak daha iyi finansal performanslarla sonuçlanmayacağı sonucuna varmışlardır. Delis ve diğerleri (2016), 1999-2012 yılları arasında gerçekleştirdikleri çalışmalarına göre etnik kökenin firma performansını attırdığını belirtmişlerdir.

Eğitim ve mesleki deneyim gibi yöneticilerin bazı özelliklerinin firma performansı üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Güner ve diğerleri (2008) ve Minton ve diğerleri (2014), bankacılık sektöründe faaliyet gösteren yöneticilerde finansal uzmanlığı ele almışlardır. Güner ve diğerleri (2008) ticari banka tecrübesi olan yöneticilerin yönetim kurullarına katıldıklarında, dış finansmanın arttığını ve yatırımlarının nakit akışına duyarlılığının azaldığını gözlemlemişlerdir.

Benzer şekilde, yönetim kurullarındaki yatırım bankacılığı tecrübesi olan üyeler daha büyük tahvil ihraçlarıyla ve daha başarısız satın almalarla ilişkilendirilmiştir. Minton ve diğerleri (2014), Amerikan şirketlerindeki bağımsız yöneticilerinin sahip olduğu finansal tecrübenin, 2008 krizine kadar risk alma tutumunu desteklediğini tespit etmiştir. Bununla birlikte Bantel (1993), bankacılık sektöründeki kurullarda eğitim çeşitliliğinin daha iyi karar verme ile sonuçlandığını belirtmiştir. Ayrıca Kim ve Lim (2010), eğitimdeki çeşitliliğin firma değerini olumlu yönde etkileyeceğini savunmuştur. Murray (1989), mühendislik eğitimi almış homojen bir yönetim kurulunun, petrol endüstrisinde heterojen bir yönetim kurulundan daha iyi performans gösterdiğini tespit etmiştir. Rose (2007), firmaların performansı ile yönetim kurulu üyelerinin eğitim durumu arasında herhangi bir ilişki bulmamıştır. Diğer bir yandan Mahadeo ve diğerleri (2012), daha yüksek eğitim çeşitliliğine sahip kurulların, firma performansını olumsuz etkileyeceğini savunmuştur.

Diğer makaleler, yöneticilerin endüstri deneyimine odaklanmaktadır. Örneğin, Drobetz ve diğerleri (2016), aynı sektörlerden deneyime sahip yöneticilerin yüzdesiyle belirlenen yönetim kurulu sektör deneyiminin, önemli bir kurumsal yönetim mekanizması olduğunu belirtmiştir. Masulis ve diğerleri (2012b), Falye ve diğerleri (2014) ve Kang (2013), yönetim kurulu sektör deneyimi ile yenilik, satın alma performansı ve CEO devir hızı arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir. Knyazeva ve diğerleri (2013), çeşitli sektör deneyimlerine sahip üyelerden oluşan yönetim kurullarının daha düşük firma değeri ve satın almalarda daha kötü performansla karşılaştıklarını belirtmiştir.

Aynı zamanda birçok çalışma da yönetim kurulunda bağımsız üye oranı ve firma performansı arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Baysinger ve Butler (1985), yönetim kurulu bağımsızlığı ile öz sermaye getirisi arasındaki ilişkiyi inceleyerek hem içeriden hem de dışarıdan üyelerin bulunduğu yönetim kurullarının en iyi finansal performansı gösterdiğini tespit etmiştir. Yermack (1996), Bhagat ve Black (1999) ve Agrawal ve Knoeber (1996), firma performansı ile bağımsız yöneticilerin oranı arasında negatif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Buna ek olarak Bhagat ve Black (2001), uzun vadeli piyasa getirileri ile yönetim kurulu bağımsızlığı arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir. Rosenstein ve Wyatt (1990) ise bir şirkete dışarıdan bir yönetici atandığında hisse senedi fiyatlarında çok hafif bir artış tespit etmiştir. Daha yakın zamanlarda, Terjesen ve diğerleri (2016), 2010 yılında 47 ülkede halka açık 3876

şirketi analiz ederek, bağımsız yöneticilerin yüzdesindeki artışın, varlık getirisi ve Tobin Q ile ölçülen finansal performansı artırdığını tespit etmiştir. Ayrıca bu pozitif etkinin, yönetim kurullarındaki bağımsız üye kadın sayısı arttıkça daha da arttığı belirtilmiştir.

Araştırmacıların bazıları ise heterojenliğin birçok yönünü hesaba katan bir yönetim kurulu çeşitliliği göstergesinin firma sonuçları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Örneğin, Anderson ve diğerleri (2011), 2003-2005 yılları arasında 1000 firma için çeşitliliğin Tobin Q üzerindeki etkisini değerlendirmeye çalışmıştır. Çeşitliliği gözlemlemek adına yaş, cinsiyet, etnik azınlık, eğitim, mesleki ve yönetim kurulu deneyimini dikkate alan bir yönetim kurulu çeşitliliği göstergesi oluşturmuşlardır. Firma performansının yönetim kurulu çeşitliliği ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, bulunan sonuçlara göre daha karmaşık bir çevrede faaliyet gösteren firmalarda yönetim kurulu heterojenliğine olan talebin arttığını keşfetmişlerdir. Bernile ve diğerleri (2018), 1996-2014 yılları arasında Amerikalı firmalar için yönetim kurulu çeşitliliği ile firma riski arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çeşitliliği cinsiyet, yaş, etnik köken, üniversite eğitimi, finansal uzmanlık, yönetim kurulu deneyimini içeren endeksle ölçmüşlerdir. Analizleri, çeşitliliğe sahip firmalarda benimsenen daha az riskli finansal politikalar nedeniyle risk seviyesinin daha düşük olduğunu ve performansın daha yüksek olduğunu göstermiştir. Buna ek olarak yönetim kurulunda çeşitliliği barındıran firmalar, daha fazla Ar-Ge'ye yatırım yapmakta ve yenilik süreçlerini daha verimli geçirmektedir. Giannetti ve Zhao (2016), yönetim kurulu çeşitliliğinin firma performansını nasıl etkilediğini incelemiştir. Yönetim kurulu çeşitliliğini etnik, cinsiyet, yaş, yöneticilerin sektör deneyimindeki ve eğitimindeki çeşitlilik olarak ölçümlemişlerdir. Çeşitlilikteki asıl etkili unsurun etnik çeşitlilik olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmanın sonucuna göre yönetim kurulları çeşitli olan firmaların daha fazla hisse senedi getirisine ve öngörülemez karar verme süreçlerine sahip olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca yönetim kurullarındaki çeşitliliği fazla olan firmaların üst düzey yönetici devir hızının da daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Yine aynı çalışmada yönetim kurulları üye çeşitliliği yüksek olan firmaların daha fazla yönetim kurulu toplantısı gerçekleştirebileceğinden bu durumun karar alma sürecinde zorluklar yaratacağına vurgu yapılmaktadır. Son olarak finansal analistlerin yönetim kurulu çeşitliliği olan firmaların performanslarını tahminlerken, yönetim kurulu üyelerinin farklı tercihlerinin tahmin edilmesi zor kararlara yol açtığından dolayı analistlerin daha büyük hata yaptığını tespit etmişlerdir.

Ararat ve diğ erleri (2015), Türk firmalar arasında yönetim kurulu demografik  eşitililiği ile firma performansı arasında yönetim kurulunun denetim işlevinin aracı etkisini incelemişlerdir. Yönetim kurulunun bir görevi olan izleme çabalarının aracılık ettiği, demografik çeşitlilik ile finansal performans arasında pozitif ve doğrusal olmayan bir ilişki tespit etmişlerdir. Magnanelli ve diğ erleri (2021), 187 firma ile gerçekleştirdikleri bir çalışmada yönetim kurulu üyelerinin eğitim seviyelerinin ve görevde kalma sürelerinin firma performansına etkisini incelemişlerdir. Bunun sonucunda yönetim kurullarındaki görev süresi çeşitliliği ile firma performansı arasında önemli ve pozitif bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Eğitimin  eşitliliği ile firma performansı arasında olumlu bir etki tespit edilememiştir.

Türkiye bağlamından inceleyecek olursak, şener (2011) yönetim kurulu üyelerinin demografik özelliklerine odaklanarak örgütün çevresindeki bolluk ve dinamizm özelliklerinin yönetim kurulu çeşitliliği ve firma performansı arasındaki ilişkide biçimleyici bir etkisi olduğunu saptamıştır. Ocak (2013)'ın cinsiyetin performansa etkisini analiz ettiği çalışmasında, yönetim kurulunda ve üst yönetimde kadın  ye oranındaki artışım aktif karlılığını olumlu etkileyerek arttırdığını tespit etmiştir. Karayel ve Doğan'ın (2014) 2009-2012 yıllar arasında BİST 100 firmaları ile yürüttükleri çalışmada ise cinsiyet çeşitliliği ile varlık karlılığı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Kılıç (2014)'ın 2008-2012 yılları arasında BİST 100 firmaları ile yürüttüğü çalışmasında yönetim kurulu  ye sayısı ile aktif karlılık arasında pozitif, yönetim kurulu bağımsız  ye sayısı ile aktif karlılık arasında negatif bir ilişki tespit edilirken; kadın  ye oranı ve yabancı  ye oranı ile aktif karlılık arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Atılgan (2017)'nın 2011-2016 yılları arasında 293 firma ile yürüttüğü çalışmasında yönetim kurullarındaki kadın  ye oranının artışı ile satış ve vergi öncesi kar gibi finansal göstergeler arasında negatif yönlü ilişikler tespit edilmiştir. Yaşbay ve Ataman (2018)'nin borsada işlem gören firmalarda yürüttüğü çalışmasında finansal performans göstergesi olan aktif karlılığı,  zkaynak karlılığı, satış karlılığı ve kaldıraç oranı değişkenlerinin firma yönetim kurulu özellikleri ile (büyüklük, bağımsız  ye sayısı, iş deneyimi çeşitliliği ve sahiplik yapısı) olan ilişkisi incelenmiştir. Kaynak bağımlılığı ve vekalet teorisi ile ele alınan bu çalışma kapsamında yönetim kurulu özelliklerinin tek başına performansı etkilemediği belirlenmiştir. Konak ve Özkahveci (2021)'nin yönetim kurullarındaki kadın  ye sayısının  zkaynak karlılığı, aktif karlılığı ve Tobin Q değerlerine etkisini panel veri analizi tekniğiyle incelediği araştırmasında yönetim kurullarındaki kadın  ye sayısı ile

firma performansı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yağlı (2019) ise banka performansını gösteren öz kaynak ve aktif karlılığı bileşenleri ile yönetim kurullarındaki çeşitlilik bileşenleri (cinsiyet, eğitim seviyesi, uyruk, bağımsız üye ve yönetim kurulu büyüklüğü) arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bulgular yönetim kurulu büyüklüğü ile banka performansı arasında negatif, kadın üyelerin oranı ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip üyeler ile banka performansı arasında pozitif ilişki olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca banka performansı ile yabancı üyelerin oranı ve bağımsız üyelerin oranı arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Özetleyecek olursak yönetim kurulu çeşitliliği ile firma performansı arasındaki ilişkinin incelendiği çok sayıdaki araştırmanın bulguları çelişkili sonuçlar işaret etmektedir. Bazı yazarlar yönetim kurulu çeşitliliğinin olumlu etkisini vurgularken, diğerleri istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir sonuç bulamamış veya olumsuz bir ilişkiye vurgu yapmıştır. Bununla birlikte, yazında yönetim kurulunun yapısı ve özelliklerinin firma performansının kritik belirleyicileri olduğu konusunda genel bir fikir birliği de bulunmaktadır (Adams ve Ferreira, 2009; Daily vd., 2003). Sonuç olarak, yönetim kurulu özellikleri ile firma performansı arasındaki ilişki karmaşık ve çok yönlü olabilmektedir. Dolayısıyla bu özelliklerin firma performansını etkileyen mekanizmalarını daha iyi anlamak ve daha iyi firma performansı elde edebilmek için, yönetim kurulu üye özelliklerinin daha kapsamlı değerlendirilmesine ihtiyaç vardır. Araştırmalarda, firma performansının çeşitli göstergeler kullanılarak ölçülmesi ve çeşitliliğin farklı göstergelerle değerlendirilmesi, bulguların sentezlenememesinin olası nedenlerinden biri olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda bu çalışmada, farklı göstergeleri içeren bir çeşitlilik endeksi oluşturulmuş ve çeşitli performans göstergeleri kullanılarak firma performansı ile çeşitlilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu yaklaşım, bulguların daha tutarlı ve genellenebilir olmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Araştırmamızda, çeşitlilik endeksi ve performans göstergeleri arasındaki ilişkinin hipotez haline getirilmesi ve ölçülmesi, literatürdeki eksiklikleri gidermeye ve konuyla ilgili daha bütüncül bir anlayış geliştirmeye yönelik önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H3: Yönetim kurulu çeşitliliği arttıkça firmaların performansı artmaktadır:

H3a: Yönetim kurulu çeşitliliği arttıkça firmaların varlık getirisi (ROA) artmaktadır.

H3b: Yönetim kurulu çeşitliliği arttıkça firmaların öz sermaye getirisi (ROE) artmaktadır.

H3c: Yönetim kurulu çeşitliliği arttıkça firmaların hisse senedi performansı (TOBIN Q) artmaktadır.

2.4. Yönetim Kurulu Çeşitliliği ve Örgütsel Çift Yönlülüğün Firma Performansına Etkileri

Örgüt kuramı araştırmacıları, örgütsel çift yönlülük kavramına çok çeşitli alanlarda katkıda bulunmaktadır. Keşifsel ve geliştirici faaliyet olarak iki boyuta ayrılan örgütsel çift yönlülük kavramının doğasından kaynaklanan çelişkiler ve bu kavramların uzlaşmasına duyulan ihtiyaç, daha önce de belirtildiği gibi stratejik yönetim, örgütsel öğrenme, örgütsel tasarım, teknolojik inovasyon ve örgütsel adaptasyon gibi farklı birçok alanda çalışılmaktadır (Raisch ve Birkinshaw, 2008). Diğer taraftan örgütsel çift yönlülük ve firma performansı arasındaki ilişki yazında sıklıkla incelenirken çeşitlilik ve üst yönetim ilişkisine aynı derecede ağırlık verilmediği gözlemlenmektedir. Yazındaki bu eksikliği daha iyi vurgulayabilmek amacıyla örgütsel çift yönlülüğü barındıran 929 makale anahtar kelime analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçlarına göre örgütsel çift yönlülük, keşif ve geliştirme en çok işlenen ilk 3 kelimedir. Firma performansı 55 tekrarlanma sıklığı ile yedinci sıradadır. Çeşitlilik ve üst yönetim kelimeleri, 79 anahtar kelime içerisinde, tekrar sıklığı sırasıyla 5 ve 6 olarak en alt sıralarda yerini almaktadır. Örgütsel çift yönlülük ile ilgili var olan yazın bu kavramın öncüllerini vurgularken, yönetim kurulunun rolünün üzerinde yeterince durmamıştır (Oehmichen vd., 2017). Analizin bulguları yazındaki yönetim kurulu çeşitliliği ve örgütsel çift yönlülük arasındaki bu eksiliği doğrular niteliktedir. Yapılan anahtar kelime analizinin detayları Ek1’de sunulmaktadır.

Örgütsel çift yönlülük Türk yazınında henüz emekleme aşamasındadır. Örgütsel çift yönlülük ve firma performansı inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Yönetim kurulu çeşitliliği ve örgütsel çift yönlülük arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar ise ilgili yazında bulunmamaktadır. Yönetim kurulu çeşitliliğinin

örgütsel çift yönlülüğün öncüllerinden gören bu çalışma ilk olması nedeniyle ile ilgili yazına katkı sağlamağı amaçlamaktadır.

Akdoğan ve diğerlerinin (2009) örgütsel çift yönlülüğün öncülleri olarak belirlemeye çalıştıkları örgütsel faktörlerden formalleşme, ademi merkezizetçilik, bağlantılılık gibi çelişkili kavramların bir örgütte varlığının artmasının örgütsel çift yönlülüğü de arttırdığını tespit etmişlerdir. Özbebek Tunç (2015)'un BİST 30 firmaları arasında gerçekleştirdiği bir araştırmada üst yönetimin davranışsal bütünlüğünün örgütsel çift yönlülüğü etkilediğini tespit etmişlerdir. Bununla beraber firma performansını incelediklerinde örgütsel çift yönlülük ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir. Gözen (2018) 349 aile işletmesi üzerinde yürüttüğü çalışmada aile etkisinin firma performansı üzerindeki etkisini, örgütsel çift yönlülük aracı değişkeni ekseninde incelemiştir. Araştırmanın sonucunda örgütsel çift yönlülük, aile etkisi ve firma performansı arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiş ve örgütsel çift yönlülüğün firma performansı ve aile etkisi arasındaki ilişkide tam aracı role sahip olduğu belirtilmiştir. Başkan (2020), turizm sektöründe faaliyet gösteren firmalar arasında yaptığı bir araştırmada farklı liderlik özellikleriyle örgütsel çift yönlülük arasındaki ilişkiyi ve bu değişkenler ile de finansal ve finansal olmayan performans arasındaki ilişkiyi değerlendirmiş ve anlamlı ilişkilerin var olduğunu öne sürmüştür. Akgün (2020), dinamik yetenekler kuramı bağlamında örgütsel çift yönlülük ve uluslararasılaşma düzeyi ilişkisini ve bu ilişkide stratejik yönetimin düzenleyici etkisini incelemiştir. 456 KOBİ firmasıyla gerçekleştiren araştırma örgütsel çift yönlülüğün iki boyutundan biri olan geliştirici boyut ile uluslararasılaşma düzeyi arasında pozitif bir ilişki tespit etmiş, keşfedici boyut ile de uluslararasılaşma düzeyi arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bunun yanında uluslararasılaşma ile keşfedici boyut arasında stratejik yönetim uygulamasının düzenleyici rolü olduğunu belirtmiştir. Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu ise firmaların, hali hazırda geliştirici faaliyetlerinin üzerine keşfedici faaliyetleri de ekleyerek örgütsel çift yönlülüğü yakalayabilmeleri için stratejik yönetim sürecini aktif olarak uygulamaları gerektiğidir. Yine aynı şekilde Tınmaz ve Hızıroğlu (2021), kobiler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında örgütsel çift yönlülük ve uluslararasılaşma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda keşfedici yeteneğin erken uluslararasılaşma üzerinde bir etkisi olmadığını ancak geliştirici yetenek ile erken uluslararasılaşma arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak keşfedici ve geliştirici yeteneğin uluslararasılaşmanın derinliği üzerinde

pozitif bir etkisi olduğu ancak coğrafya üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı belirtmiştir. Aksoy (2020)'un örgütsel çift yönlülük ve inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında örgütsel çift yönlülük stratejisinin inovasyon performansını arttırdığını doğrulamıştır. Buna ek olarak teknolojideki hızlı değişime ayak uydurma olarak tanımladığı teknolojik dinamizmi, örgütsel çift yönlülük ve inovasyon performansında düzenleyici değişken olarak tespit etmiştir.

Yazındaki bu bilgiler ışığında, örgütsel çift yönlülüğün performans artışına yol açıp açmadığı ve hangi koşullar altında yol açtığı sorusu giderek önem kazanmaktadır. Günümüz rekabet ortamında varlığını sürdürmek için firmalar, hem mevcut güçlü yönlerini vurgulayan bir strateji hem de yeni fırsatları keşfetmeyi amaçlayan bir strateji gütmelidir. Örgütsel çift yönlülük olarak ifade edilen bu tutumun öncüllerini belirlemeye yönelik yazın çalışmaları artsa da yönetim kurulunun rolü pek ele alınmamıştır. Yönetim kurulunda çeşitliliği barındıran firmaların, farklı bilgilerin açık ve özgürce değiş tokuş edildiği, çatışmaların çözüldüğü ve örgütsel çift yönlülüğün kolayca uygulandığı bir ortam yaratması mümkündür.

Son olarak bu bilgilere dayanarak mevcut yazında ayrı ayrı detaylı şekilde incelenen yönetim kurulu çeşitliliği ve örgütsel çift yönlülük kavramlarını sentezleyerek, bu iki temel unsuru bütünsel bir yaklaşımla ele alan hipotezler de oluşturulmuştur. Bu hipotezler kurumsal yönetim yazınında önemli bir yer edinen ve işletme performansı üzerinde etkili olduğu kabul edilen bu iki konuyu bir araya getirerek, yeni bir analitik çerçeve sunmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, yönetim kurulu çeşitliliği ve örgütsel çift yönlülük arasındaki ilişkinin daha derinlemesine anlaşılması, işletme yöneticilerine daha bilinçli kararlar almalarında kılavuzluk edebileceğine ve kurumsal performanslarını artırabileceğine inanılmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma yönetim kurulu üyelerinin çeşitliliğinin ve örgütsel çift yönlülüğün birlikte, işletme performansına olan katkısını kapsamlı bir şekilde değerlendirmeyi ve bu faktörlerin finansal sonuçlar üzerindeki etkilerini sistemli bir biçimde analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmamız aynı zamanda mevcut yazındaki boşlukları doldurmayı hedeflemektedir. Çünkü mevcut çalışmalar genellikle yönetim kurulu çeşitliliği ve örgütsel çift yönlülük gibi konuları ayrı ayrı ele almaktadır, ancak bu iki faktör arasındaki etkileşim ve işletme performansı üzerindeki etkisi üzerine kapsamlı bir araştırma bulunmamaktadır. Bu araştırmanın işletme yöneticilerine, akademisyenlere ve paydaşlara, yönetim stratejilerini daha etkili bir şekilde optimize

etmelerine yardımcı olabilecek yeni perspektifler sunması amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H4: Yönetim Kurulu çeşitliliği ve örgütsel stratejik çift yönlülük arttıkça firmaların performansı artmaktadır:

H4a: Yönetim kurulu çeşitliliği ve örgütsel stratejik çift yönlülük arttıkça firmaların varlık getirisi (ROA) artmaktadır.

H4b: Yönetim kurulu çeşitliliği ve örgütsel stratejik çift yönlülük arttıkça firmaların öz sermaye getirisi (ROE) artmaktadır.

H4c: Yönetim kurulu çeşitliliği ve örgütsel stratejik çift yönlülük arttıkça firmaların hisse senedi performansı (TOBIN Q) artmaktadır.



BÖLÜM 3: YÖNETİM KURULU ÇEŞİTLİLİĞİ, ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜK VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ: BİR İNCELEME

3.1. ARAŞTIRMA TASARIMI VE METODOLİJİ

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Yönetim kurulları, strateji oluşturmaya yönelik önemli bilgi kaynaklarına ulaşma katkıda bulunacak hayati bir konumdadır. Yönetim kurullarının strateji oluşturma sürecindeki bu hayati konumu göz önüne alındığında firmaların, keşif veya var olan bilgiyi kullanım stratejilerini benimsemesinde yönetim kurulları önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt araştırmacıları, insanların her iki elini de eşit beceriyle kullanma yeteneği olan iki yönlü beceriyi, var olan bilgiden faydalanma ve yeni kesifler yapma konusunda eşit derecede becerikli olan kuruluşlar için bir metafor olarak giderek daha fazla kullanmaya başlamıştır. Çok yönlü bir organizasyon, geliştirme (lokal kaynaklar yoluyla öğrenme, tecrübeye dayanan iyileştirme ve mevcut bilginin yeniden kullanımı, verim arayışları) ile keşif (risk alma, fırsat arama, deneme ve yenilik) stratejisi arasında bir denge sağlamaktadır (Baum vd., 2000; March, 1991, Oehmichen vd., 2017). Firma stratejisi, örgütsel çift yönlülük adı altında uygulanan eş zamanlı geliştirici ve keşif stratejilerinin firmada var olması olarak tanımlanabilir (Cao vd., 2009; Jansen vd., 2012). Firmalarda örgütsel çift yönlülüğün belirlenmesinde yönetim kurulu heterojenliğinin fayda sağladığı düşünülmektedir. Yönetim kurullarının katkıda bulunduğu işlevsel bakış açılarındaki çeşitlilik stratejinin, mevcut güçlü yönlerden yararlanmayı mı yoksa yeni fırsatları keşfetmeyi mi vurgulayacağını etkileyebilir. Yönetim kurulu heterojenliği ile örgütsel çift yönlülük (eş zamanlı keşif ve geliştirme) arasındaki ilişkinin şirketlerin finansal performansına etkisini ölçmek için üçer yıllık periyodlarla 2009 ve 2021 yılları arasında BİST 30 firmaları incelenecektir. Yönetim kurulu heterojenliği için yönetim kurulu üyelerinin demografik, eğitim ve deneyim bileşenleri dikkate alınırken, firma performansı ölçümünde hem muhasebesel hem de piyasa ölçütleri kullanılacaktır. Firmanın örgütsel çift yönlülüğünü ölçümleyen firmaların faaliyet raporları metin analizine tabi

tutulacaktır. Örgütsel çift yönlülük ile ilgili var olan yazın bu kavramın öncüllerini vurgularken, yönetim kurulunun rolünün üzerinde yeterince durmamıştır (Oehmichen vd., 2017). Bu çalışma yönetim kurulu çeşitliliğinin örgütsel çift yönlülüğe etkisi ve bu iki unsurun firmaların finansal performansını ne yönde etkilediğini göstermek üzere yürütülmektedir.

3.1.2. Araştırma Metodolojisi

Bu bölümde yönetim kurulu çeşitliliği ve örgütsel çift yönlülüğün firma performansına etkisini ölçümlemek için kullanılan metodolojik yaklaşımlar açıklanmaktadır. Firmaların örgütsel çift yönlülüğünü ve yönetim kurullarının çeşitliliğini ölçmek için hâlihazırda bir veri seti olmadığı için bu değerlerin ölçülmesi adına sırasıyla nitel ve nicel veri analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır. Karma araştırma metodu olarak da adlandırılan bu yöntem eşliğinde ilk olarak karma araştırma modeli açıklanmış, ardından nitel ve nicel analiz safhalarına ilişkin bilgiler sunulmuştur.

3.1.3. Karma Araştırma Metodu

Araştırmada önemli bir değişken olan bir firmanın örgütsel çift yönlülük değeri, var olan bir veri setine dayanmadığı için bu değişkenin kapsamlı ve derinlemesine hesaplanması nitel veri analizi yönetimiyle gerçekleştirilmiştir. Aynı şekilde firmaların yönetim kurullarının heterojenliğinin hesaplanması için halihazırda bir veri setinin bulunmaması ve finansal performans ile aralarındaki ilişkini belirlenebilmesi nicel veri analizi yöntemleriyle mümkün kılınmıştır. Birçok teorisyenin katkılarıyla geliştirilen karma araştırma metodu tek bir araştırmada hem nicel hem nitel verilerinin analizine dayanmaktadır (Miles ve Huberman, 1994; Tashakkori ve Teddlie, 2003; Teddlie ve Tashakkori, 2009). Bu aşamada nitel ve nicel veri analizine daha yakından bakacak olursak, nitel araştırmalar açıklayıcı/anlatımsal veri analizleri ile ilgilenirken yorumsamacı ve doğal bir yaklaşım içerirler (Denzin ve Lincoln, 1995; Teddlie ve Tashakkori, 2009). Nicel araştırmalar ise pozitivist bir yaklaşımla sayısal veri analizlerini içermektedir (Teddlie ve Tashakkori, 2009).

Karma araştırma metodu, nitel ve nicel araştırmayı birlikte içeren; bu yöntemlerin en güçlü yanlarını, en çok bilgi sağlayacak dengeli ve yararlı sonuçlarını içeren üçüncü bir araştırma seçeneği olarak görülebilir (Johnson vd., 2007). Creswell ve Garret (2008)'e göre karma metot, araştırma için gerekli nicel ve nitel verilerinin toplanması, bir araya getirilmesi, birbirleriyle ilişkili hale getirilmesi yahut iki kaynağın birleştirilmesi suretiyle tek bir çalışma elde edilmesini ifade etmektedir. Kısacası karma araştırma metodu, nitel ve nicel analize dayanan pratik ve entelektüel bir sentez olarak üçüncü bir araştırma modeli şeklinde tanımlanabilir (Johnson vd., 2007).

Bu araştırma kapsamında ilk olarak yönetim kurullarının çeşitliliği nicel analiz yöntemlerine başvurularak ölçülmüş, sonrasında firmaların örgütsel çift yönlülük seviyelerinin belirlenmesi adına nitel analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır. Bu çerçevede, şirketlerin çift yönlülük becerisi Nvivo nitel analiz yazılımı aracılığıyla içerik analizine tabi tutulmuştur. Blau endeksi ile hesaplanan yönetim kurulu heterojenliği ile finansal performans göstergeleri de nicel analiz yöntemi olan panel veri analizi ile STATA istatistik analiz programı kullanılarak incelenmiştir. Bundan sonraki bölümlerde ilk olarak çalışmanın örnekleme yer verilmiş, sonrasında nicel ve nitel veri analizine yönelik amaç, veri seti, değişkenlerin ölçümü ve araştırmanın tasarımı safhalarına geçilmiştir.

3.1.4. Örneklem

Bu araştırmada 2021 yılında BİST 30 işlem gören firmalar ele alınmıştır. BİST 30 firmaları, Türkiye'nin en büyük ve likit şirketlerini kapsayan bir önemli bir endekstir. BİST 30 endeksi Türkiye'de işlem gören en büyük ve en likit 30 hisse senedini içermekte olup, endekse dahil olma kriterleri arasında piyasa değeri, likidite, sürekli işlem görme, halka açıklık oranı ve finansal sağlık ile performans yer almaktadır. Bu hisse senetlerinin seçimi, yüksek piyasa değeri ve işlem hacmine sahip, likiditesi yüksek, halka açıklık oranı yeterli ve finansal olarak sağlıklı şirketler arasından yapılır. BIST 30 endeksi, belirli dönemlerde gözden geçirilerek bu kriterler doğrultusunda bileşenleri güncellenir, böylece endeksin piyasanın en büyük ve en likit hisse senetlerini yansıtması sağlanır. Bu endekste şirketler, genellikle ekonominin genel sağlığını ve piyasa trendlerini en iyi yansıtanlar arasındadır. Likidite açısından

da güçlü olan bu şirketlerin hisse senetlerinin fiyatları daha az oynaklık gösterir ve bu da analizlerde daha güvenilir sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, BİST 30'daki şirketler farklı sektörlerden gelirler ve bu da analizin çeşitliliğini artırması açısından önemlidir. Son olarak, BİST 30 şirketleri genellikle iyi bilinen ve güvenilir şirketlerdir. Bu nedenle bu şirketlerin finansal raporları ve diğer bilgileri genellikle daha şeffaf ve güvenilir olarak kabul edilmektedir. Kısacası, BİST 30 firmaları genellikle Türkiye'nin ekonomik ve piyasa performansı hakkında kapsamlı bir görünüm sunduğu için bu araştırmanın örnekleme olarak belirlenmiştir.

Bu kapsamda öncelikli olarak 30 Aralık 2021 tarihinde BİST 30 endeksinde işlem gören firmalar belirlenmiştir. Söz konusu şirketlerden, faaliyet raporlarına ve yönetim kurulu üye bilgilerine ulaşamayan firmalar ile farklı muhasebe standartlarına tabi oluşu ve karlılık hesaplamalarında farklı yöntemler kullanılabilmesi nedeniyle mali kuruluşlar çıkartılarak toplamda 23 firma araştırmaya dahil edilmiştir. Yönetim kurulu üyelerinin resmi görev süresinin üç yıl olduğu göz önüne alınarak, 2009 ve 2021 yılları arasında üçer yıllık peridolarla toplamda 5 yıl ve 115 firma panel veri analizine tabi tutulmuştur. Araştırmaya konu olan şirketlerin listesi Tablo 5'te gösterilmektedir.

Panel veri (panel data) zaman serisi ve yatay kesit verilerinin birleşiminden oluşan karma verilerdir (Demir, 2020). Panel veri analizi, zaman içinde aynı kişilerden veya bir gruptan alınan verileri içermektedir ve bu da uzun vadeli trendleri ve ilişkileri daha iyi anlamamıza olanak tanımaktadır. Araştırmanın analiz yönteminin panel veri analizi olarak belirlenmesinin nedenleri arasında zaman serisi verilerini analiz etme, uzun vadeli değişimleri değerlendirme ve değişkenler arasındaki ilişkileri inceleme isteği yer almaktadır. Panel veri analizinin sağladığı birtakım üstünlükler bulunmaktadır (Koçoğlu, 2022):

“Panel veriler model parametrelerinin çıkarımını daha doğru yapmaktadır. Kesit verilerinden ve zaman serisi verilerinden daha fazla serbestlik derecesi ve daha fazla örnek değişkenliği içerdiğinden ekonometrik tahminlerin verimliliğini artırmakta, salt enine kesit veya salt zaman serisi verilerinde basitçe saptanamayan etkileri daha iyi tanımlayıp ölçebilmektedir. Bir diğer yandan panel veri analizinde ihmal edilen değişkenlerin etkisinin kontrol edilmesi daha mümkündür. Panel veriler, varlıkların hem zamanlar arası dinamikleri hem de bireyselliği hakkında bilgi içermekte ve eksik veya

gözlemlenmeyen değişkenlerin etkilerinin kontrol edilmesine izin vermektedir. Daha fazla bilgilendirici veri, daha fazla değişkenlik, değişkenler arasında daha az doğrusallık, daha fazla serbestlik derecesi ve daha fazla verimlilik sağlamaktadır. Zaman serisi çalışmaları çoklu bağlantı sorunuyla karşı karşıya kalmaktadır.”

Tablo 5. Araştırmada Yer Alan Şirketlerin Listesi

SIRA NO	KOD	ŞİRKET ADI
1	ARCLK	ARÇELİK A.Ş.
2	ASELS	ASELSAN ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
3	BIMAS	BİM BİRLEŞİK MAĞAZALAR A.Ş.
4	DOHOL	DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG A.Ş.
5	EKGYO	EMLAK KONUT GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI AS
6	EREGL	EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK FABRİKALARI T.A.Ş.
7	FROTO	FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.
8	GUBRF	GÜBRE FABRİKALARI T.A.Ş.
9	SAHOL	HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.
10	KRDMD	KARDEMİR KARABUK DEMİR ÇELİK SANAYİ VE TİCARET AS
11	KCHOL	KOÇ HOLDİNG A.Ş.
12	PGSUS	PEGASUS HAVA TASİMACILIĞI AS
13	PETKM	PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.
14	SASA	SASA POLYESTER SANAYİ A.Ş.
15	TAVHL	TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş.
16	TKFEN	TEKFEN HOLDİNG A.Ş.
17	TOASO	TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.
18	TCELL	TURKCELL İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.
19	TUPRS	TÜPRAŞ-TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.
20	THYAO	TÜRK HAVA YOLLARI A.O.
21	TTKOM	TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.
22	SISE	TÜRKİYE ŞİŞE VE CAM FABRİKALARI A.Ş.
23	VESTL	VESTEL ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

3.1.5. Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçümleri

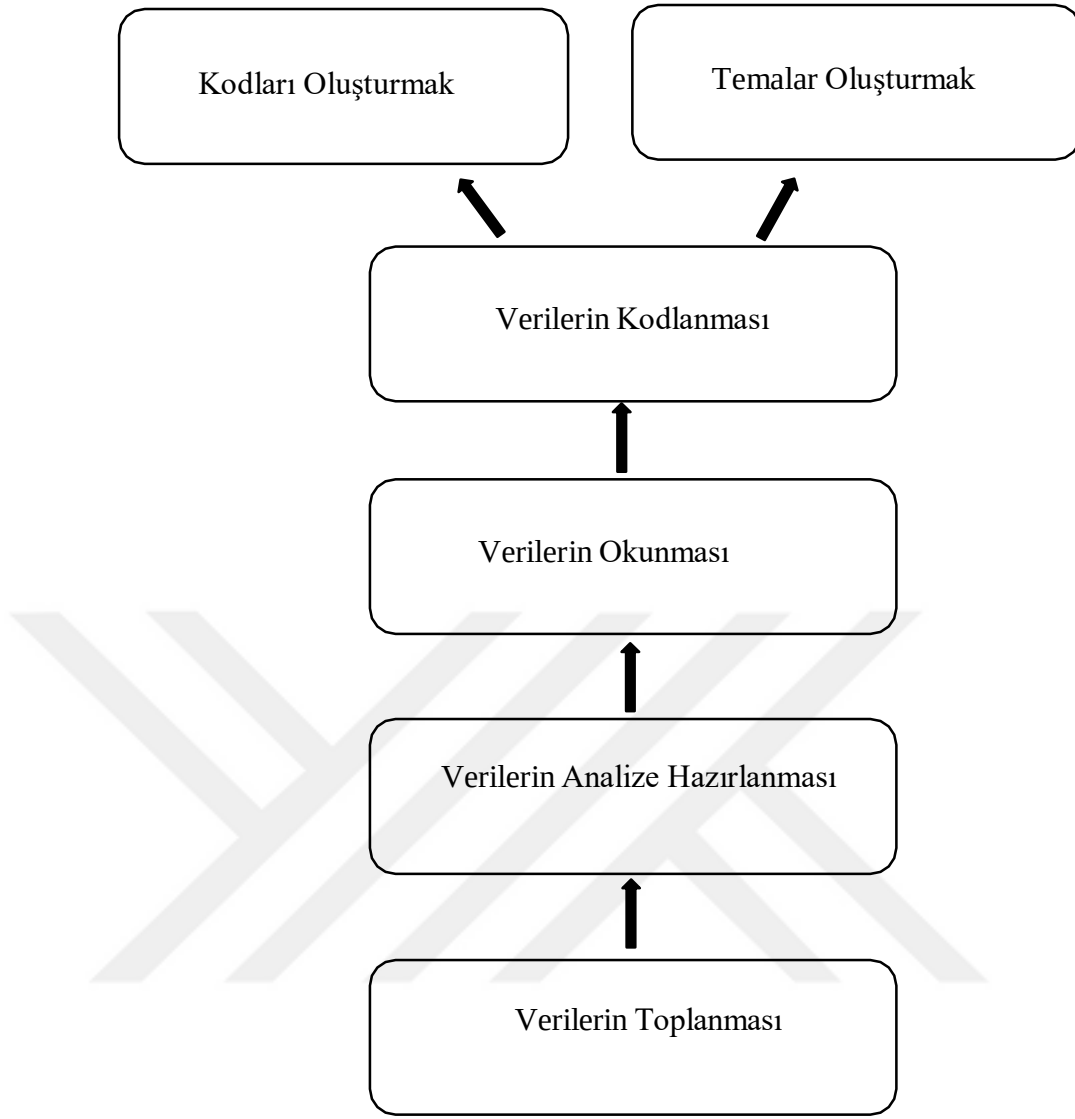
3.1.5.1. Nitel Analiz Safhası

3.1.5.1.1. Örgütsel Çift Yönlülük Ölçümü

Gelişen veya gelişmekte olan ülkeler arasında, şirketlerin örgütsel çift yönlülük seviyelerine yönelik bağımsız üçüncü taraflarca sunulan bir veri tabanı bulunmamaktadır. Bu tür bir veri tabanının bulunmamasından dolayı ilgili yazında şirketlerin örgütsel çift yönlülük seviyeleri faaliyet raporları gibi halka açık kaynaklardan içerik analizi kullanılarak ölçümlenmektedir (Uotila vd.,2009; Heyden vd., 2015; Oehmichen vd., 2017; Luger vd., 2018). Bu çalışmada da BİST 30 firmalarının örgütsel çift yönlülük düzeyi, faaliyet raporları kullanılarak içerik analizi ile ölçümlenmiştir.

3.1.5.1.1.1. İçerik Analizi

Yıldırım ve Şimşek (2013) nitel veri analizi türlerini, betimsel analiz ve içerik analizi olarak iki sınıfa ayırmaktadır. Haggarty (1996) ise içerik analizini, çalışmada toplanan nitel verilerin güvenilir ve sistematik şekilde analizini yaparak, kategorisel olarak genellemelerin sağlanabileceği bir araştırma yöntemi olarak tanımlamıştır. Bu çalışmada içerik analizi gerçekleştirilirken Creswell (2012) tarafından ifade edilen nitel veri analizi aşamaları takip edilmiştir. Buna istinaden ilk olarak verilerin toplanması aşamasında firmaların yıl bazlı faaliyet raporları derlenmiş, bunların format olarak içerik analizi için hazır hale getirilmesi sağlanmıştır. Sonrasında verilerin okunması için kodlar programlanarak içerik analizi bulguları derlenmiştir. Şekil 2’de bu analiz aşamaları yer almaktadır (Creswell,2012).



Şekil 2. Nitel Veri Analizi ve İşlemleri (Creswell,2012)

Buna ek olarak, bir içerik analizinin yapılabilmesi için analizde kullanılacak birimin açık bir şekilde ifade edilmesi gerekliliği vurgulanmaktadır (Guthrie ve Abeysekera, 2006). İlgili yazına bakıldığında örgütsel çift yönlülük ilgili ilgili ifadelerin ölçümlenmesinde kelime sayımının sıklıkla kullanıldığı görülmektedir (Uotila vd.,2009; Heyden vd., 2015; Oehmichen vd., 2017; Luger vd., 2018). Kelime kullanımının, kodlayıcıların öznel yargısını barındırmayacağı düşüncesinden hareketle (Gamerschlag vd., 2011), bu çalışmada kelime sayımının analiz birimi olarak kullanılması uygun bulunmuştur. Ayrıca yapılan birçok çalışma göstermiştir ki içerik analizinde bağlamları dikkate almadan kelimeleri basitçe saymanın ve puanlamanın bilimsel yayının tekrarlanabilirlik özelliğine istinaden daha fazla çalışmayla benzer sonuç verebilmektedir (Porac vd., 1999; Laver vd., 2003).

Öte yandan, büyük verilerin kodlanmasında araştırmacılara zaman tasarrufu akabinde daha düşük finansal maliyet sağladığından (Franzossi, 1990; Popping, 2020, Franzossi, 1990), içerik analizinde bilgisayar temelli bir yazılım olan Nvivo üzerinden kodlamalar yapılmıştır. İçerik analizinde bilgisayar destekli programları kullanmak bilgisayar güvenilirliğini ve insanoğlunun uzman yargısını bir araya getirerek araştırmacıların bilgiyi filtreleyip kategorize etmesinde ve işleminde kolaylık sağladığı savunulmaktadır (Krippendorff, 2004). Bu kapsamda ilgili yazına bakıldığında kurumların strateji veya performanslarına ilişkin belgelerin incelenmesinde sıklıkla Nvivo yazılımına başvurulduğu görülmektedir (Heyden vd., 2015; Cook vd., 2018; Hejjas vd., 2019).

İçerik analizinde bir diğer husus da verilerin dökümünün doğruluğu ve güvenilirliğidir. Bu aşamada dökümlerin üçte biri baştan sona kontrol edilmiş ve dökümlerde eksilik veya yanlışlık tespit edilmemiştir (Yurdakul, 2016).

3.1.5.1.1.2. İçerik Analizi Çevresinde Gerçekleştirilen Ölçümler

Firmaların kullanım veya keşif stratejilerinin ölçülenmesinde yıllık faaliyet raporlarının bilgisayar destekli içerik analizine tabi tutulması yazında giderek artan bir yöntem olarak benimsenmektedir (Uotila vd.,2009; Volberda vd. ,2001). Firmaların keşif veya geliştirme stratejilerini belirlemek için ilk olarak March (1991) tarafından ortaya atılan ve sonrasında Uotila ve diğerleri (2009) tarafından geliştirilen terimler listesi kullanılmıştır. Faaliyet raporlarından keşfedici ve geliştirici faaliyetleri tanımlamak için kullanılan kelime ve kelime kökleri Ek 2’de sunulmaktadır. Analize bu kelime ve kelime köklerinden türeyen sözcükler dahil edilmiştir.

Faaliyet raporları içerik analizine tabi tutulurken bu sözlükteki terimlerden yola çıkılarak yapılan kodlamalar sonucu, firmaların keşifçi ve geliştirici faaliyetlerinin hesaplanması kelime sıklığı sayımı yapılarak sağlanmıştır. Firmaların göreceli geliştirme(keşifsel) yönelim puanları, geliştirici (keşifsel) faaliyetleri niteleyen arama kriterlerinin sayısının, geliştirici ve keşifsel faaliyetlerin toplamına bölünerek hesaplanmıştır.

$$OA_{ij} = \text{geliştirici_sıklık}_{ij} / [\text{geliştirici_sıklık}_{ij} + \text{keşifsel_sıklık}_{ij}]$$

Bu puanlama biçimi, ilgili yazında bir örgütte örgütsel çift yönlülüğün eş zamanlı olarak bir denge içinde bulunduğu kavramsal önerme ile uyumluluk göstermektedir (March, 1991; Uotila vd., 2009; Volberda vd., 2001; Sidhu vd., 2007; Lavie vd., 2010; Heyden vd., 2015, Luger ve diğeleri, 2018). Formülasyon gereği bir firmanın göreceli geliştirici eylemlere eğilimi sıfır ile bir arasında değer alabilir ve daha yüksek puan daha büyük bir yönelimi ifade eder. Bir başka deyişle hangi grup faaliyetin daha iyi olduğu söylemeden, bir şirketin geliştirmeye mi (yüksek puan) yoksa keşfetmeye mi (düşük puan) yönelimi olduğunu ifade etmektedir. Bu araştırmanın bir değişkeni olan örgütsel çift yönlülük kavramı böylelikle, şirket bazlı yıllık olarak ölçülen, firmanın ticari faaliyetlerindeki geliştirici ve keşifsel yönelimleri arasındaki göreceli miktardır.

İlgili yazında çift yönlü beceriye sahip olan firmaların geliştirici ve keşfedici faaliyetlerinin ölçülmesi hakkında farklı argümanlar bulunmaktadır (Lavie vd., 2010; Luger vd., 2018; Kassotaki, 2022). Bir kısım araştırmacılar keşifsel ve geliştirici faaliyetlerin sıralı ve ayrı ayrı şekilde, farklı kaynaklardan yararlanarak gerçekleştiğini vurgularken (Jansen vd., 2006; Lubatkin vd., 2006), bir kısım araştırmacılar ise keşif ve gelişmeyi kendi içlerinde sürekli, doğal bir değiş tokuşun olduğu bir kavram olarak tanımlamaktadır (Uotila vd., 2009; Rogan ve Mors, 2014). Bu iki yaklaşımın karşılaştırıldığı araştırmalarda süreklilik yaklaşımının kurumsal seviyelerdeki incelemelerde daha iyi sonuç verdiği vurgulanmıştır (Gupta vd., 2006; Lavie vd., 2010). Bu nedenle, araştırma kapsamında örgüt seviyesinde bir inceleme gerçekleştiği için süreklilik yaklaşımı benimsenmiş ve bir şirketin her dönemki göreceli geliştirici faaliyet derecesi, geliştirici faaliyeti simgeleyen kelime sayısının geliştirici ve keşifsel faaliyetleri vurgulayan kelime sayısının toplamına bölünmesiyle ölçülmüştür.

3.1.5.2. Nicel Analiz Safhası

3.1.5.2.1. Yönetim Kurulu Çeşitlilik Düzeyi Ölçümü

Bu araştırmanın ana bağımsız değişkeni olan yönetim kurulu çeşitliliğinin bileşenleri, her yıl için halka açık kaynaklardan, firma faaliyet raporlarından ve internet sitelerinden 1073 üye için tek tek toplanarak elde edilmiştir. Her bir yönetim kurulu üyesinin cinsiyeti, yaşı, uyruğu, aile üyesi olup olmadığı, eğitim seviyesi, fonksiyonel yetkinlik alanı, genel müdürlük ve yurt dışı tecrübesiyle daha önce yönetim kurulu tecrübesinin olup olmadığı bilgileri kullanılarak, genel bir yönetim kurul çeşitliliği endeksi oluşturulmuştur. Bu niteliklerin her birinin heterojenliği ilk olarak Blau endeksi (1977) kullanılarak hesaplanmış ve daha sonra genel bir yönetim kurulu çeşitlilik endeksi oluşturmak adına standardize edilip toplanmıştır (Agresti ve Agresti; 1978; Ararat vd., 2015; Hoang vd., 2018). Blau endeksi, bir grup içindeki farklılıkları ölçümlemek için en uygun yöntem olarak önerilmektedir (Harrison ve Klein, 2007). Yönetim kurulu çeşitliliği de yazında sıklıkla Blau endeksi ile hesaplanmaktadır (Ararat vd.,2015; Hoang vd.,2018; García-Granero vd., 2018). Bu endeks aşağıda belirtilen şekilde ifade edilmektedir:

$$\text{Blau Index} = 1 - \sum_{i=1}^k P_i^2$$

$i=1, \dots, k$ olası kategori sayısı

P_i =Ölçümlenen niteliğin i 'inci kategorisindeki üyelerin, toplam yönetim kurulu üye sayısına oranı

İki kategorili değişkenler için Blau Endeksi

Blau *Wom* =Yönetim kurulundaki kadın üye varlığı 1, yokluğu 0 olarak kodlanmıştır.

Blau *Natio* = Yönetim kurullarındaki yabancı üye varlığı 1, yokluğu 0 olarak kodlanmıştır.

Blau *Fam* = Aile üyesi olup aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olan bireyler 1, olmayan bireyler 0 olarak kodlanmıştır.

Blau *Ceo* = Yönetim kurullarında genel müdürlük tecrübesi olan üyeler 1, olmayan üyeler 0 ile kodlanmıştır.

Blau *BoD* = Daha önce yönetim kurulu tecrübesi olan üyeler 1, olmayanalar 0 ile kodlanmıştır.

Blau *Int* = Yurtdışı tecrübesi olan üyeler 1, olmayan üyeler 0 ile kodlanmıştır.

Dört kategorili değişken için Blau Endeksi

Blau *Edu* = Eğitim seviyesi çeşitliliği için Blau Endeksi

Eğitim seviyeleri 1= Lise, 2= Lisans, 3= Yüksek Lisans, 4= Doktora olacak şekilde 4 kategoriye ayrılmıştır.

Beş kategorili değişken için Blau Endeksi

Blau *Age* = Yaş çeşitliliği için Blau Endeksi

Kurul üyelerinin yaşları Yaş<35=1, Yaş<45=2, Yaş<55=3, Yaş<65=4, Else 5 olacak şekilde beş kategoriye ayrılmıştır.

Sekiz kategorili değişken için Blau Endeksi

Blau *Fonk* = Fonksiyonel Çeşitlilik için Blau Endeksi

Yönetim kurulu üyelerinin fonksiyonel yetkinlik alanları 1= Üretim ve Operasyon, 2= Mühendislik ve Ar-Ge, 3= Finans ve Muhasebe, 4= Satış ve Pazarlama, 5= Hukuk, 6= Yönetim ve Organizasyon, 7= İktisat, 8=Diğer olarak 8 farklı kategoride toplanmıştır.

Her bir çeşitlilik yani Blau değeri kendi kuramsal maksimum değeri olan $(k-1)$ / k ile bölünerek standartlaştırılmıştır (Ararat vd., 2015; Hoang vd., 2018). Sonrasında her bir özellik için standartlaştırılmış Blau değerleri toplanarak genel çeşitlilik endeksi oluşturulmuştur.

YKEND = Yönetim Kurulu Çeşitlilik Endeksi

$$YKEND = Blau\ Wom + Blau\ Natio + Blau\ Fam + Blau\ Ceo + Blau\ BoD + Blau\ Int + Blau\ Edu + Blau\ Age + Blau\ Fonk$$

Kısacası oluşturulan endeks, bir firmayı temsil eden bir kurul içindeki yöneticiler arasında demografik özelliklerin (cinsiyet, yaş, uyruk, eğitim seviyesi, aile üyeliği) ve tecrübelerin nasıl farklılaştığını (fonksiyonel alanları, uluslararası deneyim,

genel müdürlük ve yönetim kurulu deneyimi) göstermek için yönetim kurulunun dokuz özelliğinin ölçümünü açıklamaktadır. Tablo 6’da daha önceki çalışmalarda kullanılan yönetim kurulu çeşitliliği bileşenleri derlenmiştir. Tablodan da görüleceği üzere daha önce tek bir endekse indirgenen bu denli geniş bileşenli bir endeks kurgulanmamıştır. Araştırmanın bir ilk olması nedeniyle, ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Tablo 6. Örgütsel Çift Yönlülük Yazınında Yönetim Kurulu Çeşitliliği Bileşenleri			
Yazar	Analiz Düzeyi	Araştırma Türü	YK Çeşitliliği Bileşenleri
Ben Rejeb vd. (2020)	Tunus borsasında işlem gören firmalar	Nicel	• YK'nın hizmet, strateji ve kontrol rolü • Bağımsız üye sayısı ve cinsiyet çeşitliliği
García-Granero vd. (2018)	İspanyol Firmaları	Nicel	• Fonksiyonel Alan Çeşitliliği • Yaş Çeşitliliği
Oehmichen vd. (2017)	İlaç Firmaları	Nicel	Fonksiyonel Alan Çeşitliliği
Heyden vd. (2015)	İlaç Firmaları	Nicel	Fonksiyonel Alan Çeşitliliği
Buyl vd. (2012)	—	Kavramsal Çerçeve	• Fonksiyonel Alan • Eğitim • Deneyim • Değerler ve İnançlar • Network Bağları
Alexiev vd. (2010)	KOBİ	Nicel	• Fonksiyonel Alan • Eğitim • Deneyim • Tamamlayıcı Beceriler
Berraies ve Ben Rejeb (2021)	Tunus borsasında işlem gören firmalar	Nicel	• YK'nın hizmet, strateji ve kontrol rolü • Bağımsız üye sayısı ve cinsiyet çeşitliliği
Venugopal vd. (2020)	KOBİ	Nicel	Üst Yönetimin davranışsal entegrasyonu: işbirlikçi davranışı, bilgi alışverişi ve ortak karar alma
Ciasullo vd. (2020)	İtalyan borsasında işlem gören firmalar	Nicel	Bağımsız Üye Sayısı

3.1.5.2.2. Firma Finansal Performans Göstergeleri

Örgütsel çift yönlülük çalışmalarındaki performans ölçütleri yazında objektif ve subjektif olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Objektif ölçümler büyüme ve karlılığa odaklanırken (Uotila vd., 2009; Jansen vd., 2006; Hsu vd.; 2013; Derbyshire, 2014; Guerra vd.,2021), subjektif ölçümler performansın rakiplere göre kıyaslar (Gibson ve Brikinshaw, 2004; Lubatkin vd., 2006; Venugopal vd., 2020; Dezi vd.,2019).

Araştırmanın nicel veri analizi aşamasında kullanacak olan finansal performans göstergeleri Tobin Q, varlık getirisi (ROA) ve sermaye getirisi (ROE) göstergeleridir. Tobin Q, firmaların uzun vadeli performanslarının belirlenmesinde piyasa odaklı bir ölçüttür. Bu araştırma kapsamında Tobin Q'nun değişken olarak belirlenmesindeki en önemli etken, keşif faaliyetlerinin performansa etkisi geliştirici faaliyetlere göre daha uzun zamanda gerçekleşmesindendir. Tobin Q gibi piyasa odaklı göstergeler, kısa vadeli performansı ve uzun vadeli beklentileri yakalama avantajına sahiptirler (Lubatkin ve Shrieves, 1986; Allen,1993).

Varlık getirisi (ROA) ölçütü ise firmaların kısa vadeli performanslarını ortaya koyan muhasebe odaklı bir ölçüttür (Gentry ve Shen, 2010). Firmaların uzun vadeli performanslarını muhasebe odaklı bir diğer performans göstergesi ile ölçmek için de yazında bulunan örgütsel çift yönlülük çalışmalarının yaklaşımı benimsenerek özsermaye getirisi (ROE) göstergesi kullanılmıştır (Jansen vd., 2006; Lavie ve Rosenkopf, 2006; Luger vd., 2018).

Firmaların benimsemiş olduğu kullanım veya keşif stratejilerinin örgütün finansal performansına etkisini gözlemlerken hem muhasebe odaklı hem de piyasa odaklı bir göstergelerin birlikte değerlendirilmesi uygun bulunmuştur (Luger vd.; 2018; Kagzi vd., 2018; Magnanelli vd., 2021). Veriler panel veri analizi yönetimiyle Stata yazılımı kullanılarak analiz edilecektir. Regresyon analizi iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi incelemede en çok başvurulan istatistiksel yöntemdir. Bir bağımlı bir de bağımsız değişken kullanılarak yapılan analiz basit doğrusal regresyon olarak adlandırılırken, iki veya daha fazla açıklayıcı değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin incelenmesine çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmaktadır. Panel veri analizi ise birden çok kez ve birden çok varlık üzerinden uygulanabilir.

Özet olarak her bir firmanın yönetim kurulu heterojenliği hesaplandıktan sonra Nvivo nitel analiz yazılımı aracılığıyla içerik analizi uygulanarak işletmelerin keşif ve

kullanım stratejileri seviyeleri ölçümlenmiş ve nicel analiz bölümünde bu seviyelerin firma performansına etkileri panel veri analizi uygulanarak Stata programı yardımıyla incelenmiştir. Araştırmadaki muhasebesel ve piyasa değişkenleri ile ilgili veriler DataStream veri tabanından toplanmıştır. Tablo 7’de analizde kullanılan değişkenlerin açıklamaları verilmektedir.

Tablo 7. Bağımlı Değişkenlerin Tanımı			
	Değişkenler	Kısaltma	Tanım
Bağımlı Değişkenler	Tobin Q	Tobin Q	Tobin Q = Varlıkların Piyasa Değeri / Toplam Varlıklar
	Varlık getirisi	ROA	ROA = Net Kar / Toplam Varlıklar
	Sermaye Getirisi	ROE	ROE = Net Kar / Özsermaye

Bu çerçevede, yapılan analizlerin sonucu elde edilen değerler, ilerleyen bölümlerde analiz bulguları kapsamında açıklanıp yorumlanmıştır.

3.1.5.2.3. Kontrol Değişkenleri

Mevcut yazındaki tavsiyeler göz önünde bulundurarak bazı kontrol değişkenleri araştırmaya dahil edilmiştir. Bunlar firma büyüklüğü, firma yaşı, mali kaldıraç, satışlar ve yönetim kurulu büyüklüğüdür.

Firma büyüklüğü, büyük firmalar genellikle daha yüksek gelir, varlık ve kârlılık seviyelerine sahip olduğundan ve ölçek ekonomilerinden yararlanarak daha verimli olma potansiyeli olduğu dikkate alınarak araştırmaya kontrol değişkeni olarak eklenmiştir (Uotila vd., 2009; Hsu vd.;2013; Heyden vd., 2015; Luger vd., 2018; Dezi vd., 2019; Venugopal vd., 2020).

Firma yaşı, olgun firmalarının genç firmalara göre genellikle daha istikrarlı daha yavaş büyüyen yapılara sahip olması ve sektördeki tecrübe ve bilgi birikimlerinin operasyonel verimliliklerini arttırabileceği, piyasa koşullarına daha iyi adapte olup risk yönetiminde daha başarılı olduğu düşüncesinden hareketle kontrol değişkeni olarak araştırmaya eklenmiştir. Ayrıca zaman içinde yerleşik firmalar, güçlü marka değeri ve müşteri sadakati geliştirebilmektedirler. Bu unsurlar firmanın gelir ve kârlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Firma yaşı kontrol edilerek, bu avantajların finansal

performans üzerindeki etkisi izole edilebilir ve daha adil bir karşılaştırma yapılmasını sağlayabilir (Hsu vd.,2013; Heyden vd., 2015).

Firmaların kârlılığı büyük ölçüde sermaye yapılarındaki borç ve özkaynak oranlarına bağlıdır. Yüksek mali kaldıraç, vergi avantajları ve yatırım fırsatlarını değerlendirme kabiliyeti gibi faktörler nedeniyle kârlılığı arttırabileceği gibi aynı zamanda yüksek faiz ödemeleri nedeniyle kârlılığı da azaltabilir. Yüksek mali kaldıraç aynı zamanda firmanın sermaye maliyetlerini düşürerek öz kaynak getirisini artırabilir, ancak bu durum finansal riskleri de beraberinde getirmektedir. Kaldıraç etkisini kontrol etmek, performans analizlerinde bu farklılıkların doğru bir şekilde değerlendirilmesini olanak sunmaktadır. Ek olarak, mali kaldıraç firmanın yatırım kararlarını ve yönetim stratejilerini de etkileyebileceği düşünülmektedir. Borç finansmanı firmaların büyüme stratejilerini finanse etmelerine olanak tanır, ancak aynı zamanda yönetim üzerinde baskı yaratarak riskli projelerden kaçınmalarına da neden olabilir. Bu etkilerin analizlerde dikkate alınması daha doğru ve kapsamlı sonuçlar elde edilmesine neden olacağı düşüncesiyle mali kaldıraç araştırmaya kontrol değişkeni olarak eklenmiştir (Hsu vd.;2013; Heyden vd., 2015; Luger vd., 2018).

Satışlar bir firmanın gelir düzeyini doğrudan belirlemesi nedeniyle firmanın kârlılık oranlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Yüksek satış hacimleri, maliyetleri yayma ve ölçek ekonomilerinden yararlanma imkânı sağlayarak kârlılıkta artışa neden olmaktadır. Bu nedenle satışların kontrol edilmesi, performans analizinde gelir düzeyinden kaynaklanan etkilerin izole edilmesini sağlamaktadır. Aynı şekilde satışlar firmanın büyüme ve gelişim potansiyelini yansıtır. Hızlı büyüyen satışlar firmanın pazarda genişlediğini ve gelecekte daha yüksek performans gösterebileceğini işaret edebilir. Performans analizlerinde satışların kontrol edilmesi, büyüme potansiyelinin ve bunun finansal sonuçlara etkisinin doğru bir şekilde incelenmesine olanak sağlamasından dolayı araştırmada kontrol değişkeni olarak belirlenmiştir (Almor vd.; 2020).

Yönetim kurulu büyüklüğü, firmanın karar alma süreçlerini doğrudan etkileyebilmektedir. Daha büyük kurullar, çeşitli bakış açıları ve uzmanlık alanları sağlayarak daha kapsamlı ve dengeli kararların alınmasını destekleyebilir. Fakat çok büyük kurullarda aynı zamanda karar alma süreçlerinde gecikmeler yaşanabilir ve dolayısıyla bu süreçlerin verimsizleşmesine neden olabilir. Bu dinamikler firma stratejilerinin etkinliğini ve uygulanabilirliğini etkileme potansiyeline sahiptir. Bu

nedenle analizlerde yönetim kurulu büyüklüğünün kontrol edilmesi, karar alma süreçlerinden kaynaklanan performans farklılıklarını izole etmesi amacını taşımaktadır. Ek olarak yönetim kurulu büyüklüğünün, yönetim kalitesini ve gözetim etkinliğini de etkilediği düşünülmektedir. Daha büyük kurullar, daha fazla denetim ve stratejik rehberlik sağlayarak yöneticilerin performansını iyileştirebilir. Aynı zamanda büyük kurulların farklı uzmanlık ve tecrübeleri bir araya getirmesi, daha iyi stratejik planlama ve risk yönetimi imkânı sunduğu düşünülmektedir. Bu etkilerin kontrol edilmesi yönetim kalitesinden kaynaklanan performans farklılıklarını, analizlerde doğru bir şekilde değerlendirilmesine olanak tanıdığından araştırmaya kontrol değişkeni olarak eklenmiştir (Heyden vd., 2015; Venugopal vd., 2020).

Kontrol değişkenlerine ilişkin veriler DataStream'den elde edilmekte olup, hesaplamalarına ilişkin detaylar Tablo 8'de sunulmuştur:

Tablo 8.Kontrol Değişkenlerinin Tanımı

	Değişkenler	Kısaltma	Tanım
Firmaya Özgü Kontrol Değişkenleri	Firma Büyüklüğü	FBUY	ln_Çalışan sayısı
	Firma Yaşı	FYAS	ln_Kuruluş Yılı
	Mali Kaldıraç	FKAL	Toplam Borç / Toplam Özsermaye
	Satışlar	STŞ	ln_Satışlar
Yönetim Kuruluna Özgü Kontrol Değişkenleri	YK Büyüklüğü	YKBY	ln_Yönetim Kurulu Üye Sayısı

3.1.5.2.4. Araştırma Modeli

Nicel değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan analiz yöntemlerinden biri regresyon analizidir. Tek bir değişken kullanıldığında buna tek değişkenli regresyon, birden çok değişken kullanıldığında ise çok değişkenli regresyon analizi denir. Regresyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve varsa bu ilişkinin gücü hakkında bilgi sağlar. Panel veri analizi, birden fazla dönem ve birimle ilgili bilgilerin elde edilmesini amaçlayan araştırmalarda tercih edilmektedir. Yerdelen Tatoğlu (2021)'nin de ifade ettiği gibi panel veri modelleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

$$Y_{it} = \alpha_{it} + \beta_{it} X_{it} + u_{it} \quad i=1,\dots,N; t=1,\dots,T$$

Bu bağlamda, Y bağımlı değişkeni, X bağımsız değişkeni, α sabit parametreyi, β eğim parametresini ve u hata terimini temsil eder. İ alt indis birimleri (birey, firma, şehir, ülke gibi), t alt indis ise zamanı (gün, ay, yıl gibi) ifade eder. Değişkenlerin, parametrelerin ve hata teriminin i ve t alt indislerini taşıması, panel veri seti olduğunu gösterir. Bu modelde sabit ve eğim parametreleri hem birimlere hem de zamana göre değer alır. Panel veri analizi yapılıyorsa, her bir birim tüm zamanlar boyunca gözlemleniyorsa bunu dengeli panel; bazı birimler için bazı zamanlarda gözlemler eksikse dengesiz panel olarak adlandırabiliriz. Birim etkisi, birimlere göre değişen ve zamana göre sabit bir değişkeni temsil eder. Zaman etkisi ise birimlere göre sabit ve zamana göre değişen bir değişkeni ifade eder.

Yazında yapılan çalışmalar doğrultusunda geliştirilen hipotezler, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında olumlu yönlü ilişkiler aramaktadır. Firma performansının yazındaki var olan belirleyicileri de firma performansı üzerinde genelde pozitif bir etkiye sahiptir. Bu araştırmanın kapsamı, yazında bulunan örnekler doğrultusunda oluşturulmuş ve veri seti birden fazla birimi ve birden çok zaman kesitini içermektedir. Yürütülen bu araştırma kapsamında örgütsel çift yönlülük, firma performansı ve yönetim kurulu çeşitliliği arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla dört farklı model kurulmuştur.

İlk olarak birinci modelde, yazında da örgütsel çift yönlülük (bağımlı değişken) üzerinde etkisi olduğu düşünülen yönetim kurulu üyelerinin demografik ayrıca tecrübe ve deneyimlerini barındıran bir çeşitlilik endeksi bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. İkinci modelde örgütsel çift yönlülük bağımsız değişken olarak konumlandırılarak ROA, ROE, Tobin Q olarak belirlenen firma performans ölçütleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Üçüncü modelde yönetim kurulu çeşitlilik endeksi (YKEND)'nin firma performansı bağımlı değişkenine etkisi incelenmiştir. Son olarak dördüncü modelde daha önce yazında firma performansında belirleyici etmen olarak birlikte kullanılmayan yönetim kurulu çeşitliliği endeksi ve örgütsel çift yönlülük bağımsız değişkenlerini etkisine birlikte bakılmıştır. Modelde kullanılan kontrol değişkenleri firmaya özgü kontrol değişkenleri ve yönetim kuruluna özgü kontrol değişkenleri olarak iki grupta toplanmıştır. Firmaya özgü kontrol değişkenleri arasında firma büyüklüğü ve yaşı, finansal kaldıraç oranı ve satış hacmi bulunmaktadır.

Yönetim kuruluna özgü kontrol değişkeni ise yönetim kurulu büyüklüğü ile ifade edilmektedir.

3.1.5.2.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sıralanmaktadır:

H1: Yönetim kurulu çeşitliliği arttıkça şirketlerin stratejik çift yönlülüğü artmaktadır.

H2a: Örgütsel stratejik çift yönlülük arttıkça firmaların varlık getirisi (ROA) artmaktadır.

H2b: Örgütsel stratejik çift yönlülük arttıkça firmaların öz sermaye getirisi (ROE) artmaktadır.

H2c: Örgütsel stratejik çift yönlülük arttıkça firmaların hisse senedi performansı (TOBIN Q) artmaktadır.

H3a: Yönetim kurulu çeşitliliği arttıkça firmaların varlık getirisi (ROA) artmaktadır.

H3b: Yönetim kurulu çeşitliliği arttıkça firmaların öz sermaye getirisi (ROE) artmaktadır.

H3c: Yönetim kurulu çeşitliliği arttıkça firmaların hisse senedi performansı (TOBIN Q) artmaktadır.

H4a: Yönetim kurulu çeşitliliği ve örgütsel stratejik çift yönlülük arttıkça firmaların varlık getirisi (ROA) artmaktadır.

H4b: Yönetim kurulu çeşitliliği ve örgütsel stratejik çift yönlülük arttıkça firmaların öz sermaye getirisi (ROE) artmaktadır.

H4c: Yönetim kurulu çeşitliliği ve örgütsel stratejik çift yönlülük arttıkça firmaların hisse senedi performansı (TOBIN Q) artmaktadır.

3.2. ANALİZ VE BULGULAR

3.2.1. Ampirik Bulgular

Ampirik bulguların değerlendirilmesine tanımlayıcı istatistikler ve panel veri analizi yöntemleri kullanılarak devam edilmektedir. Tanımlayıcı istatistikler ve analizler Stata 14.2 programı kullanılarak hesaplanmakta ve özet halinde sunulmaktadır. Tablo 9, araştırmanın tanımlayıcı istatistiklerini temsil etmektedir.

Tablo 9. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Dğş. Adı	N	Ort.	Std. Sap.	Min	Max
YK Çeşitliliği	YKEND	113	5.513	1.213	1.075	7.238
Ö. Çift Yönlülük	KŞFSL	109	0.442	0.131	0.170	0.790
Tobin Q	TOBINQ	112	0.928	0.612	0.147	3.759
Sermaye Getirisi	ROE	114	0.204	0.192	-0.324	1.024
Varlık Getirisi	ROA	114	0.0735	0.0705	-0.0870	0.361
Finansal Kaldıraç	FKAL	114	1.134	0.988	0	5.389
Firma Büyüklüğü	FBUY	107	19,230	21,905	40	105,908
Firma Yaşı	FYAS	115	44.96	19.54	12	88
YK Büyüklüğü	YKBY	112	9.366	2.575	4	18
Satışlar	STŞ	114	2.201	4.052	361,438	3.464

Maksimum kuramsal değeri dokuz olabilen Yönetim Kurulu Çeşitlilik Endeksi incelendiğinde ortalama değerin 5.513 olduğu görülmektedir. En yüksek çeşitlilik derecesine sahip olan firma 7.238, en düşük firma ise 1.075 olarak hesaplanmıştır. Bileşik ölçü kullanılarak hesaplanan yönetim kurulu çeşitlilik endeksinin, Türkiye'deki halka açık firmaların yönetim kurullarındaki çeşitliliğin az olduğu iddiasında olan Ararat ve diğerlerinin (2010 ve 2015) aksine yüksek olduğu söylenebilir.

Firmaların doğaları gereği bir arada bulundurduğu geliştirici ve keşfedici faaliyetler incelediğinde örneklemdaki firmaların bünyelerinde ortalamada %44.2 oranında keşifsel faaliyet barındırdığı, ortalamada %55.8 oranında da geliştirici faaliyetler güden stratejiler doğrultunda hareket ettiği gözlemlenmektedir. Örneklemdaki firmalar düşünüldüğünde hâlihazırda Türkiye'deki en başarılı şirketler

olarak sıralanan bu kurumlar için keşifsel faaliyetlere göre geliştirici faaliyetlerin yüksek olması gayet normal karşılanmaktadır. Hâlihazırda uzun yıllardır var olan gelen bu firmaların zaman içerisinde iç süreçlerinde yüksek verim elde ediyor olmaları anlaşılabilir bir durumdur.

Modelde firma büyüklüğünün temsili için kullanılan firma çalışan sayısının ortalaması 19,230 iken standart sapması 21,905'tir. Aynı şekilde yönetim kurulu ortalamada üye sayısı 9.366 iken, bu değer için standart sapması 2.575'tir. Yönetim kurullarında en kalabalık üye barındıran firmanın 18 üyeye sahip olduğu görülmektedir. En küçük yönetim kurulu ise 4 üyeden oluşmaktadır. Örnekleme firması yaşı ortalama değeri 44.96 yıldır. Örnekleme firması en genç firma piyasada 12 yıldır faaliyet gösterirken en köklü firma ise 88 yıldır faaliyet göstermektedir. Tobin Q, sermaye getirisi, varlık getirisi ve finansal kaldıraç oranının sırasıyla ortalama değerleri 0.928, 0.204, 0.0735, 1.134 iken, standart sapmaları 0.612, 0.192, 0.0705, 0.988 olarak hesaplanmıştır.

Analize veri setinin bir panel veri seti özelliği taşıyıp taşımadığı test edilerek devam edilmektedir. Veri seti, zaman serisi ve yatay kesit verilerin birleşiminden oluşmaktadır ve tüm paneller aynı zaman dilimine sahiptir. Örnekleme 23 firma bulunmakta olup, toplam gözlem sayısı 102'dir ve panel dengesizdir.

3.2.2. Verilerin Analizi

3.2.2.1. Korelasyon Matrisi

Panel veri analizine birimler arası korelasyonun yokluğunu tespit edilerek devam edilmektedir. Panel veri modelinde birimler arası korelasyon, her bir birim için hesaplanan hata terimleri arasında korelasyonun varlığını ifade etmektedir. Doğru bir model oluşturabilmek için birimler arası korelasyonun varlığına ya da yokluğuna göre tahminler geliştirmek gereklidir (Yerdelen Tatoğlu, 2021). $[\pm 1]$ aralığında değişen korelasyon değerinde sıfır iki değişken arasında bir ilişki olmadığını ifade etmektedir. Örnekleme firması arasındaki tüm ikili korelasyon katsayıları, Tablo 10'da gösterilen korelasyon matrisinde bulunmaktadır. Tablodaki değerler güçlü korelasyon bağlantısı ifade eden 0.5 değerinin üzerinde bir değere sahip değildir (Cohen, 1988). Sadece firma büyüklüğü ve satış arasındaki ikili korelasyon değeri 0.569'tur ve bunun haricinde güçlü korelasyon değeri bulunmamaktadır. Bir diğer yandan gözlem

sayısının ve serbestlik derecesinin panel veri kullanımı dolayısıyla artmasından çoklu doğrusal bağlantı sorununu azalttığı ve dolayısıyla tahminlerin de güvenilirliğini arttırdığı savunulmaktadır (Yerdelen Tatoğlu, 2021). Buna bağlı olarak örneklem üzerinde çoklu doğrusal bağlantı testi yapmaya gerek görülmemiştir.



Tablo 10. Korelasyon Matrisi

Değişkenler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) ROA	1.000									
(2) ROE	0.882***	1.000								
(3) TOBİN Q	0.429***	0.420***	1.000							
(4) KŞFSL	-0.140	-0.015	-0.075	1.000						
(5) YKEND	0.182*	0.263***	0.128	-0.092	1.000					
(6) FYAS	-0.064	-0.066	-0.338**	-0.175*	-0.138	1.000				
(7) YKBY	0.125	0.226**	-0.133	0.063	0.338***	0.179*	1.000			
(8) FKAL	-0.337***	-0.094	-0.121	0.377***	0.172*	-0.042	0.296***	1.000		
(9) FBUY	-0.164*	0.000	-0.068	0.207**	0.314***	0.008	0.245**	0.376***	1.000	
(10) STŞ	0.249***	0.341***	0.144	0.015	0.403***	0.153	0.422***	0.312***	0.569***	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

3.2.2.2. Panel Veri Modelinin Tespiti

Gözlenemeyen birim etkilere hata terimi gibi tesadüfi bir değişken gibi davranılıyorsa tesadüfi; sabit parametre gibi davranılıyorsa sabit etkiler söz konusudur. Tesadüfi etkiler modelinde bağımsız değişkenler ile birim etki arasındaki korelasyon sıfır olduğu varsayılmakta iken, sabit etkiler modelinde sıfırdan farklıdır (Yerdelen Tatoğlu, 2021).

Modellere uygun analizleri belirleyebilmek için ilk olarak her bir modele Hausman testi (1978) uygulanmıştır. Hausman testi, bir modelin sabit etkiler modeline mi yoksa tesadüfi etkiler modeline mi uygun olduğuna karar vermek için en çok kullanılan testtir (Yerdelen Tatoğlu, 2021). Testin temel hipotezi (H_0) hata terimi ile açıklayıcı değişkenler arasında korelasyon yoktur şeklindedir. Tablo 11 her bir model için test sonuçlarını içermektedir.

Tablo 11. Hausman Testi

Model		Prob> chi2	Panel Veri Analizi
Model 1		0.0004	Sabit Etki
Model 2	ROA	0.0011	Sabit Etki
	ROE	0.0021	Sabit Etki
	TOBIN Q	0.1923	Tesadüfi Etki
Model 3	ROA	0.0053	Sabit Etki
	ROE	0.0415	Sabit Etki
	TOBIN Q	0.0957	Tesadüfi Etki
Model 4	ROA	0.0080	Sabit Etki
	ROE	0.0038	Sabit Etki
	TOBIN Q	0.1114	Tesadüfi Etki

** H_0 hipotezi tesadüfi etkiler modelinin daha uygun olduğunu belirtir.*

Hausman testi, Prob>chi2 değerlerinin 0.05'ten büyük olması nedeniyle H_0 hipotezinin kabul eder. Bu durum, katsayılardaki farkların sistemli olmadığını belirterek tesadüfi etkiler modelinin daha uygun olduğunu vurgulamaktadır. Test sonuçlarına göre belirlenen modellerde tesadüfi ve sabit etkiler mevcuttur.

Panel veri modellerinde hata teriminin birim içerisinde ve birimlere göre eşit varyanslı (homoskedastik) olduğu varsayılmaktadır. Ayrıca hata teriminin dönemsel ve uzamsal korelasyonsuz olduğu, bir başka ifadeyle sırasıyla otokorelasyonsuz ve

birimler arası korelasyonsuz olduğu varsayımları mevcuttur. Bu varsayımları göz ardı ederek tahminler yapmak, standart hataların sapmalı olmasına sebep olacağı için etkinliği engelleyebilmektedir. Bu nedenle öncelikle bu varsayımlar edilmeli daha sonra aksi durumların tespiti halinde uygun yöntemlerle tahminler gerçekleştirilmelidir.

Bu bilgiler ışığında, modelimizde panel veri analizinde kullanılacak yöntem belirlendikten sonra olası heteroskedasitenin varlığı kontrol edilmiştir. Birimlere göre heteroskedasitenin kontrolü için sabit etkiler modelinde değiştirilmiş Wald testi, tesadüfi etkiler modelinde ise Levene, Brown ve Forsythe testi uygulanmıştır. Her bir modelde heteroskedasitenin varlığı tespit edilmiş, sonuçlar Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. Heteroskedasite Testleri

Model		Chi2 (23)	Prob> chi2	df (22,79)	Prob>F	Test
Model 1		727.40	0.0000			Değiştirilmiş Wald
	ROA	1889.7	0.0000			Değiştirilmiş Wald
	ROE	1978.48	0.0000			Değiştirilmiş Wald
Model 2	TOBIN Q			1.9145	0.0194	Levene, Brown ve Forsythe
	ROA	10474.81	0.0000			Değiştirilmiş Wald
	ROE	12337.2	0.0000			Değiştirilmiş Wald
Model 3	TOBIN Q			1.9145	0.0194	Levene, Brown ve Forsythe
	ROA	1479.2	0.0000			Değiştirilmiş Wald
	ROE	1370.86	0.0000			Değiştirilmiş Wald
Model 4	TOBIN Q			1.9145	0.0194	Levene, Brown ve Forsythe

H0 Hipotezi homoskedasitenin varlığını belirtir.

Verilerde heteroskedasite, otokorelasyon veya birimler arası korelasyonun en az bir tanesinin varlığı modelin etkinliğini etkilemektedir. Bu nedenle modelde heteroskedasite, otokorelasyon veya birimler arası korelasyondan en az biri varsa, ya parametre tahminlerine dokunmadan standart hatalar düzeltilmeli (dirençli standart hatalar elde edilmeli) ya da varlıkları halinde uygun yöntemlerle tahminler yapılmalıdır (Yerdelen Tatoğlu, 2021). Sabit etkiler modelinde de tesadüfi etkiler

modelinde de heteroskedasitenin varlığı durumunda kullanılan dirençli tahminciler olası otokorelasyon problemini de kümelenmiş standart hataları otomatik olarak hesaplayarak gidermektedir (Yerdelen Tatoğlu, 2021).

Sonuç olarak Hausman testinin sonuçları ışığında sabit etkiye sahip olan modeller için sabit etkiler regresyon modeli; heteroskedasitenin nedeniyle de dirençli (robust) standart hatalarla sabit etkiler regresyon modeli kullanılmıştır (Huber, 1967, White, 1980). Yine aynı şekilde Hausman test sonuçlarına göre tesadüfi etkiler modeli; heteroskedasitenin etkisiyle de dirençli standart hatalarla tesadüfi etkiler modeli kullanılmıştır (Yerdelen Tatoğlu, 2021).

3.3. ANALİZ SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRME

3.3.1. Analiz Bulguları

Model 1, yönetim kurulu üyelerinin özelliklerini içeren dokuz faktörlü yönetim kurulu çeşitliliği endeksinin örgütsel çift yönlülüğe etkisini kontrol değişkenleri ile birlikte ifade etmektedir. Tablo 13'te değişkenlerin katsayıları ve standart hataları belirtilmiştir.

Model 2 'de örgütsel çift yönlülük becerisinin varlık getirisi, sermayesi getirisi ve Tobin Q olmak üzere üç firma performans göstergesi üzerindeki etkisi kontrol değişimleri ile birlikte incelenmiş, sonuçlar Tablo 14 'te verilmiştir.

Model 3'te yönetim kurulu çeşitlilik endeksinin yine aynı üç firma performans göstergelerine etkisi incelenmiş, kontrol değişkenlerinin ve bağımsız değişkenin katsayıları ve standart hatalarını içeren sonuçlar Tablo 15'te sunulmuştur.

Model 4'te daha önce yazında birlikte incelenmemiş olan örgütsel çift yönlülük ve yönetim kurulu çeşitliliği bileşenlerinin firma performansına etkisi varlık getirisi, sermaye getirisi ve Tobin Q olmak üzere yine aynı üç finansal performans göstergeleri ve kontrol değişkenleri ile birlikte incelenmiş, katsayıları ve standart hataları içeren sonuçlar Tablo 16'da paylaşılmıştır. Regresyon analizlerinde zaman etkisini kontrol etmek için yıl kukla değişkeni dört modele de eklenmiştir.

3.3.1.1. Model I Yönetim Kurulu Çeşitliliğinin Örgütsel Çift Yönlülüğe Etkisi

Tablo 13. Model I Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	(Model1)
	Sabit Etkiler Modeli Göreceli Keşifsel Yönelim
YKEND	-0.0411** (0.018)
FKAL	0.0018 (0.011)
YKBY	0.0718 (0.151)
FBUY	0.0000 (0.000)
STŞ	-0.0863** (0.036)
FYAS	-0.4696 (0.301)
2012.year	0.1059*** (0.036)
2015.year	0.1583*** (0.041)
2018.year	0.2355*** (0.069)
2021.year	0.2868*** (0.091)
Sabit (Constant)	2.5684*** (0.896)
Gözlem Sayısı	102
Grup Sayısı	23
R-squared	0.3360

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$ (Parantez içindeki değer standart hata)

Heteroskedasitenin varlığında dirençli standart hatalarla sabit etkiler regresyon tahmini sonuçları, dirençli standart hatalar ile hesaplanan t istatistiklerine göre Model 1; Yönetim kurulu çeşitlilik düzeyinin örgütsel çift yönlülüğün bir boyutu olan keşifsel yönelimle ters yönlü ve anlamlı bir ilişkisi ($P < 0.05$); geliştirici faaliyetlerle ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisinin ($P < 0.05$) olduğunu göstermektedir. Bir başka değişle firmaların yönetim kurullarının çeşitlilik düzeyindeki bir birimlik artışın keşifsel stratejilerde azalışa, geliştirici stratejileri ise bir artışa neden olduğu görülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre firmalardaki yönetim kurulu üye çeşitlilik düzeyi firmaların örgütsel çift yönlülük alt boyutlarında değişikliğe neden olmaktadır.

Aynı şekilde kontrol değişkenlerden satış hacmi ile örgütsel çift yönlülük becerisindeki keşifsel yönelim arasında ($P<0.05$) anlamlılık seviyesinde ters yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Bu durum, bir firmadaki satışların artmasının firmanın geliştirici stratejilere yönelimini arttırdığını, keşifsel stratejileri de azalttığını şeklinde yorumlanabilir. Diğer bağımsız değişkenlerin her birinin KŞFSL olarak adlandırılan örgütsel çift yönlülük üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle mali kaldıraç oranının, firma yaşının, yönetim kurulu ve firma büyüklüğünün, yönetim kurullarındaki çeşitlilik düzeyi ile örgütsel çift yönlülük arasındaki ilişkide pozitif yönlü fakat anlamı olmayan bir ilişkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Analizler kapsamında sabit parametre ($P<0.01$) düzeyinde bir anlamlılığa sahipken, R-kare (%33)'tür.

3.3.1.2. Model II Örgütsel Çift Yönlülüğün Firma Performansına Etkisi

Tablo 14. Model II Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	(Model2)		
	(1)	(2)	(3)
	Sabit Etkiler Modeli ROA	Sabit Etkiler Modeli ROE	Tesadüfi Etkiler Modeli TOBIN Q
KŞFSEL	0.1580** (0.061)	0.5846** (0.210)	-0.5825 (0.398)
FKAL	-0.0343*** (0.008)	-0.0736** (0.026)	0.0159 (0.049)
FBUY	-0.0000*** (0.000)	-0.0000*** (0.000)	-0.0000*** (0.000)
STŞ	0.0736*** (0.017)	0.1940*** (0.058)	0.2974*** (0.097)
FYAS	-0.3809** (0.169)	-1.2585** (0.449)	-1.5196*** (0.548)
2012.year	-0.0058 (0.015)	-0.0069 (0.037)	0.2672** (0.114)
2015.year	-0.0077 (0.032)	-0.0085 (0.074)	0.4366*** (0.128)
2018.year	-0.0024 (0.045)	-0.0093 (0.116)	0.3464** (0.165)
2021.year	-0.0154 (0.055)	0.0055 (0.156)	-0.0302 (0.177)
Sabit (Constant)	-0.4588 (0.455)	-0.9240 (1.311)	-1.1114 (1.422)
Gözlem Sayısı	102	102	102
R-squared	0.4368	0.3966	.
Grup Sayısı	23	23	23

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$ (Parantez içindeki değer standart hata)

Model 2’de firmanın örgütsel çift yönlülük düzeyini ifade eden keşifsel yönelimin (KŞFSL), ($P < 0.05$) anlamlılık düzeyinde firmanın varlık getirileri ölçülen firma performansında pozitif etkiye sahip olduğu gözlemlenmektedir. Buna göre bir firmadaki keşifsel faaliyetler arttıkça firmanın ROA değeri artmaktadır. Yine aynı şekilde firmadaki keşifsel faaliyetler sermaye getirisi üzerinde ($P < 0.05$) anlamlılık seviyesinde pozitif bir etkiye sahiptir. Bu durumdaki firmalardaki keşifsel faaliyetlerin artışı ROE değerini arttıracakı söylenebilir. Tobin Q olarak da ifade edilen bir diğer firma performans göstergesi ile firmaların örgütsel çift yönlülük becerisi arasında ters yönlü fakat anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir.

Kontrol değişkenleri incelendiğinde, finansal kaldıraç olarak belirtilen FKAL değeri firmaların ROA, ROE değeri ile sırasıyla ($P<0.01$), ($P<0.05$) anlamlılık düzeyinde ters yönlü bir ilişki içindedir. Bir başka deyişle firmaların finansal kaldıraç oranındaki bir birimlik artışın finansal performans göstergelerinden ROA ve ROE üzerinde bir birimlik azalışa neden olacağını söylemek mümkündür. Bu sonuçlar yazındaki benzer çalışmalarla tutarlılık göstermektedir (Hsu vd., 2013; Luger vd., 2018). Finansal kaldıraç oranının Tobin Q değeri üzerinde pozitif yönlü fakat anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir. Firmaların finansal borç oranı arttıkça riskli yatırımları barındıran keşifsel faaliyetleri yönelimin azalması anlaşılabilir bir durumdur. (Luger vd.,2018)

Firma büyüklüğü kontrol değişkeninin her üç finansal gösterge ile ($P<0.01$) anlamlılık seviyesinde ters yönlü bir ilişki içinde olduğu gözlemlenmektedir. Firma büyüklüğündeki bir birim artışın firma performans göstergelerinde bir birimlik azalışa neden olduğu tespit edilmiştir. Bu durum Venugopal ve diğerlerinin (2020) bulguları ile örtüşmemektedir. Bu durum Türkiye’deki örneklem için çalışan sayısının arttıkça istihdam edilen iş gücü masrafların firma performansını küçük de olsa etkilediği şeklinde açıklanabilir. Aynı şekilde büyük organizasyon yapılarında kontrol mekanizmasının azalmasından kaynaklanan problemler firma performansını olumsuz etkiliyor olabilir.

Satış hacminin her üç performans metriğine ($P<0.01$) anlamlılık seviyesinde pozitif etkisinin olduğu görülmektedir. Satışlardaki bir birimlik artışın finansal performansı pozitif yönde etkilemesi beklenen bir durumdur.

Firma yaşının ROA, ROE ve Tobin Q değerlerini sırasıyla ($P<0.05$), ($P<0.05$) ve ($P<0.01$) anlamlılık seviyelerinde ters yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yazında firma yaşındaki bir birimlik artışın firma performansında azalışa neden olduğunu gösteren benzer çalışmalar mevcuttur (Hsu vd., 2013). Yaşlı ve köklü firmaların iş yapış şekillerinin belirli ve oturmuş olmasından mütevellit çevresel değişimlere hızlı uyum sağlayamamaları, aynı zamanda büyük organizasyonel yapılardan oluşmalarından dolayı küçük ve çevik yapılara göre kontrol mekanizmasının zayıf olması bu durumun nedenleri arasında gösterilebilir.

3.3.1.3. Model III Yönetim Kurulu Çeşitliliğinin Firma Performansına Etkisi

Tablo 15. Model III Regresyon Analizi Sonuçları

	(1) Sabit Etkiler Modeli	(2) Sabit Etkiler Modeli	(3) Tesadüfi Etkiler Modeli
Bağımsız Değişkenler	ROA	ROE	TOBIN Q
YKEND	0.0076 (0.010)	0.0111 (0.031)	0.0172 (0.046)
YKBY	0.0788 (0.114)	0.2250 (0.331)	-0.4640 (0.734)
FYAS	-0.4706** (0.186)	-1.7725** (0.678)	-1.2633** (0.518)
FKAL	-0.0280*** (0.009)	-0.0456* (0.023)	0.0211 (0.050)
FBUY	-0.0000** (0.000)	-0.0000* (0.000)	-0.0000*** (0.000)
STŞ	0.0457** (0.022)	0.0785 (0.068)	0.3082** (0.126)
2012.year	0.0186 (0.018)	0.0994 (0.065)	0.2386** (0.105)
2015.year	0.0175 (0.029)	0.1110 (0.082)	0.3941*** (0.115)
2018.year	0.0467 (0.047)	0.2077 (0.145)	0.2634** (0.133)
2021.year	0.0508 (0.061)	0.2963 (0.196)	-0.1195 (0.148)
Sabit (Constant)	0.0428 (0.507)	1.5523 (1.821)	-1.5394 (1.266)
Gözlem Sayısı	106	106	105
R-squared	0.4296	0.3289	.
Grup Sayısı	23	23	23

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$ (Parantez içindeki değer standart hata)

Yönetim kurulu çeşitlilik düzeyinin firma performansına direkt etkisinin gözlemlenmesi adına kurulan bu modelde ROA, ROE ve Tobin Q olarak ifade edilen her üç firma performans göstergesi için de değerler pozitif yönde fakat istatistiksel olarak anlamsız gelmektedir. Bu durum yönetim kurulu çeşitliliğinin firma performansına etkisinde araya giren bazı süreçlerin olduğu görüşümüzü kanıtlar niteliktedir. Forbes ve Milliken'in (1999) de belirttiği gibi demografik bileşenlerin firma performansına etkileri bazı araya giren süreçler aracılığıyla işlemektedir.

Kontrol değişkenlerinden firma yaşı ROA, ROE ve Tobin Q'yu ($P<0.05$) anlamlılık seviyelerinde ters yönlü etkilediğı görülmektedir. Firmaların yaşça olgunluk seviyeleri arttıkça finansal performans değerlerinde azalışlar gözlemlenmektedir. Bu durumun nedenleri ve sonuçları Model 2 ile belirtilenlerle benzerlik göstermektedir. Finansal kaldıraç değişkeni ile belirtilen firmanın borçluluk oranı, RAO göstergesi üzerinde ($P<0.01$) anlamlılık seviyesinde ters yönlü bir ilişki içindedir. Firmaların borçluluk oranı arttıkça ROA değerlerinde düşüş gözlemlenmektedir. Finansal kaldıraç, ROE göstergesiyle anlamlı ($P<0.10$) ve ters yönlü bir ilişki içindeyken; Tobin Q göstergesi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumun sonuçları ve nedenleri Model 2 ile benzerlik göstermektedir. Firma büyüklüğünün ROA, ROE ve Tobin Q üzerinde sırasıyla ($P<0.05$), ($P<0.10$) ve ($P<0.01$) anlamlılık seviyelerinde ters yönlü bir ilişki içinde olması Model 2' de açıklanan sebeplerle benzeşmektedir. Son olarak satışların ROA ve Tobin Q göstergeleri üzerinde ($P<0.05$) anlamlılık seviyesinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilirken, ROE finansal performans göstergesi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı gözlemlenmektedir. Bu durumda satışlardaki birimlik artışın ROA ve Tobin Q değerlerinde artışa neden olacağı tespit edilirken, ROE değeri üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir. YKBY olarak ifade edilen yönetim kurulu büyüklüğü ile finansal performans göstergeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu durum Eisenberg ve diğerlerinin (1998) yönetim kurulu büyüklüğü ve firma karlılığı arasındaki ters yönlü ve anlamlı ilişki yönündeki bulgularıyla örtüşmemektedir. Bir diğer yandan elde edilen bulgular, Kurumsal Kuram ve Kaynak Temelli Görüş adı altında yönetim kurulu büyüklüğünün kurulun çevresiyle başarılı bir ilişki kurmasını sağladığı görüşüyle ters düşmekle beraber; Vekalet kuramı ışığı altında şirketlerin örgütlenme biçiminin, üretim süreçlerinin kapsamına ve karmaşıklığına bağlı olması şeklinde açıklanabilir (Ay, 2022).

3.3.1.4. Model IV Örgütsel Çift Yönlülük ve Yönetim Kurulu Çeşitliliğinin Firma Performansına Etkisi

Tablo 16. Model IV Regresyon Analizi Sonuçları

	(1) Sabit Etkiler Modeli	(2) Sabit Etkiler Modeli	(3) Tesadüfi Etkiler Modeli
Bağımsız Değişkenler	ROA	ROE	TOBIN Q
KŞFSL	0.1858** (0.081)	0.6147** (0.231)	-0.4511 (0.363)
YKEND	0.0080 (0.011)	0.0104 (0.028)	0.0389 (0.033)
YKBY	0.0273 (0.110)	0.1101 (0.337)	-0.3172 (0.675)
FYAS	-0.3304* (0.169)	-1.1691** (0.473)	-1.4520*** (0.521)
FKAL	-0.0331*** (0.008)	-0.0728** (0.028)	0.0256 (0.050)
FBUY	-0.0000*** (0.000)	-0.0000*** (0.000)	-0.0000*** (0.000)
STŞ	0.0718*** (0.019)	0.1875*** (0.065)	0.3060** (0.123)
2012.year	-0.0127 (0.015)	-0.0185 (0.044)	0.2567** (0.120)
2015.year	-0.0169 (0.028)	-0.0247 (0.072)	0.4298*** (0.136)
2018.year	-0.0124 (0.037)	-0.0233 (0.107)	0.3251** (0.153)
2021.year	-0.0250 (0.050)	-0.0060 (0.156)	-0.0545 (0.161)
Sabit (Constant)	-0.5903 (0.421)	-1.1349 (1.258)	-1.3157 (1.310)
Gözlem Sayısı	102	102	102
R-squared	0.4425	0.3986	.
Grup Sayısı	23	23	23

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$ (Parantez içindeki değer standart hata)

Firma performansında, örgütsel çift yönlülük becerisi ve yönetim kurulu çeşitlilik düzeyinin birlikte etkisini incelemek amacıyla kurgulanan modelde keşifsel faaliyetlerin ($P < 0.05$) anlamlılık seviyesinde ROA ve ROE finansal göstergelerini pozitif yönde etkilediği gözlemlenirken, Tobin Q üzerinde anlamlı bir ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka deyişle firmalardaki keşifsel stratejilerdeki bir birimlik

artışın RAO ve ROE finansal performans göstergelerinde artışa neden olacağı tespit edilirken, Tobin Q değerinde bir değişikliğe neden olmamaktadır. Bu durum Model 2 sonuçlarıyla uyumludur. Yönetim kurulu çeşitliliği ise Model 3'te olduğu gibi anlamlı bir ilişki oluşturamamıştır.

Kontrol değişkenlerinden sadece yönetim kurulu büyüklüğü modelle anlamsız ilişkilendirilirken, firma yaşının ROA, ROE ve Tobin Q üzerinde sırasıyla ($P<0.10$), ($P<0.05$), ($P<0.01$) anlamlı ve ters yönde etkisi bulunmaktadır. Firma yaşındaki bir birimlik artışın finansal performans göstergelerini olumsuz yönde etkileyeceğini söylemek mümkündür. Bu durum Model 2 ve Model 3 benzerlik göstermektedir. Yönetim kurulu büyüklüğü ise tüm modeller de anlamsız gelerek bahsi geçen hipotezlere katkı sağlayamamaktadır. Finansal kaldıraç oranı ($P<0.01$) ve ($P<0.05$) anlamlılık seviyelerinde sırasıyla RAO ve ROE'yi ters yönde etkilemektedir. Finansal kaldıraç oranı ile Tobin Q değeri arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durum Model 3 ile benzerlik göstermektedir. Firma büyüklüğü Model II ve Model 3'te de olduğu gibi her üç firma performans göstergesiyle anlamlı ($P<0.01$) ve ters yönlü bir ilişki içerisindedir. Firma büyüklüğündeki her bir birimlik artışın finansal performans değerlerinde azalışa neden olduğu tespit edilmektedir. Satışlar ise ($P<0.01$) anlamlılık seviyesinde ROA ve ROE değerlerini pozitif yönde etkilerken Tobin Q değerini ($P<0.05$) anlamlılık seviyesinde pozitif yönde etkilemektedir. Satışlardaki her bir birimlik artışın finansal performans göstergelerinde de bir birimlik artışa neden olacağı tespit edilmiştir.

Yazın taramasına dayalı olarak oluşturulan araştırma modeli ve hipotezlerin ve buna bağlı olarak gerçekleştirilen ampirik testlerin sonuçları Tablo 17'de özetlenmiştir. Araştırma kapsamında toplamda 10 hipotez test edilmektedir. Elde edilen ampirik bulgular neticesinde H1, H2a ve H2b hipotezleri desteklenmektedir, diğer kalan 7 hipotez ise desteklenmemektedir. Analizlerin sonuçları ilgili yazın ile birlikte açıklanarak, son kısımda araştırmanın kısıtları ile gelecek araştırmalar için çıkarımlar paylaşılmaktadır.

Tablo 17. Araştırma Hipotezleri Özeti

Araştırmanın Hipotezleri	Beklenen Değer	Gerçekleşen Değer	Destek Değeri
H1: Yönetim kurulu çeşitliliği arttıkça şirketlerin stratejik çift yönlülüğü artmaktadır.	(+)	(±)**	Evet (Model 1)
H2a: Örgütsel stratejik çift yönlülük arttıkça firmaların varlık getirisi (ROA) artmaktadır.	(+)	(+)**	Evet (Model 2)
H2b: Örgütsel stratejik çift yönlülük arttıkça firmaların öz sermaye getirisi (ROE) artmaktadır.	(+)	(+)**	Evet (Model 2)
H2c: Örgütsel stratejik çift yönlülük arttıkça firmaların hisse senedi performansı (TOBIN Q) artmaktadır.	(+)	(-)	Hayır (Model 2)
H3a: Yönetim kurulu çeşitliliği arttıkça firmaların varlık getirisi (ROA) artmaktadır.	(+)	(+)	Hayır (Model 3)
H3b: Yönetim kurulu çeşitliliği arttıkça firmaların öz sermaye getirisi (ROE) artmaktadır.	(+)	(+)	Hayır (Model 3)
H3c: Yönetim kurulu çeşitliliği arttıkça firmaların hisse senedi performansı (TOBIN Q) artmaktadır.	(+)	(+)	Hayır (Model 3)
H4a: Yönetim kurulu çeşitliliği ve örgütsel stratejik çift yönlülük arttıkça firmaların varlık getirisi (ROA) artmaktadır.	(+)	(+/**)	Hayır (Model 4)
H4b : Yönetim kurulu çeşitliliği ve örgütsel stratejik çift yönlülük arttıkça firmaların öz sermaye getirisi (ROE) artmaktadır.	(+)	(+/**)	Hayır (Model 4)
H4c: Yönetim kurulu çeşitliliği ve örgütsel stratejik çift yönlülük arttıkça firmaların hisse senedi performansı (TOBIN Q) artmaktadır.	(+)	(+/-)	Hayır (Model 4)

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

3.3.2. Değerlendirme

Yazında yönetim kurullarındaki çeşitlilik düzeyinin firma performansına etkisi incelendiğinde bulgular karmaşık sonuçlar vermektedir. Bu nedenle çeşitliğin firma performansına etkileri bazı araya giren süreçler aracılığıyla işlediği kanısına varılmıştır. Bir başka deyişle yönetim kurulu çeşitlilik düzeyinin firma performansından önce bir başka süreci etkilediği yönündeki düşünceler gündeme gelmiş ve ilgili yazındaki bilgilerle çeşitliliğin firma stratejisi olarak da adlandırabileceğimiz örgütsel çift yönlülük üzerinde öncelikli olarak etkisi olduğu kanısına varılmış ve çalışmanın modelleri bu varsayımlar üzerine oluşturulmuştur. Bu bilgiler ışığında daha önce yazında maksimum 5 bileşenle çalışılan yönetim kurulu endeksi (Ararat vd., 2015), çeşitlilik düzeyini bir bütün olarak daha kapsamlı ifade eden 9 bileşenle hazırlanmıştır. Bu endeks oluşturulurken BİST 30 firmaları arasında üç yılda bir yönetim kurulu üyelerinin değişimi dikkate alınarak 2021-2009 arasında toplamda 5 yıl 1073 üyenin bilgileri halka açık kaynaklardan toplanmıştır. Akabinde firmaların örgütsel çift yönlülük seviyelerin belirleyebilmek adına faaliyet raporları içerik analizine tabi tutulmuş ve firmaların keşifsel (yahut geliştirici) yönelimleri baz alınarak firmaların örgütsel çift yönlülük düzeyleri hesaplanarak akabinde veriler panel veri analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Firma çift yönlülüğünün finansal performansa etkisinin incelendiği buraya kadar olan süreç toplamda 7 hipotez ve 3 bölüm olarak kurgulanmıştır. Ek olarak daha önce yazında birlikte çalışılmamış bileşenler olarak yönetim kurulu çeşitlilik düzeyinin ve örgütsel çift yönlülüğün firma performansına etkisinin birlikte incelendiği dördüncü model ile de yazına katkı sağlamak hedeflenmiştir. Bu kapsamda;

İlk Hipotez (H1) desteklenmektedir. Üyelerin yaş, cinsiyet, ırk, aile üyeliği, eğitim seviyesi, fonksiyonel yetkinliği, genel müdür, yönetim kurulu üyeliği ve yurt dışı tecrübelerinden yararlanılarak hazırlanan 9 bileşenli bir yönetim kurulu çeşitlilik düzeyinin (YKEND) örgütsel çift yönlülük üzerindeki etkisi incelenmiştir. $P < 0.05$ anlamlılık seviyesinde yönetim kurulu çeşitlilik düzeyindeki bir birimlik artışın firmalardaki keşifsel stratejileri azalttığı gözlemlenmektedir. Diğer bir deyişle yönetim kurullarındaki çeşitlilik düzeyindeki bir birimlik artışın geliştirici stratejilerin artmasında olumlu etki yarattığı söylenebilir. Yönetim kurullarındaki çeşitli deneyim ve tecrübenin bu kurulların hizmet ve strateji belirlemedeki önemli rolleri adı altında firmaların lokal kaynaklar yoluyla öğrenme, tecrübeye dayanan iyileştirme ve mevcut

bilginin yeniden kullanımı, verimlilik artışı gibi konularda önemli bir rol oynadığını gözler önüne sermektedir. Bir başka deyişle firmalardaki yönetim kurulu çeşitlilik düzeyi arttıkça risk alma, fırsat arama, deneme ve yenilik gibi keşifsel faaliyetlerin azalması dolayısıyla geliştirici faaliyetlerin artması çeşitliliği firmadaki iç süreçlerin geliştirilmesine hizmet ettiği, yönetim kurulunun danışmanlık görevini, bilgi birikim ve deneyiminin şirket iç süreçlerine yansıtıldığının ve tavsiye verme rolünü gerçekleştirdiğinin kanıtıdır. Bu durum yazında var olan benzer çalışmalarla da tutarlılık göstermektedir (Alexiev vd., 2010; Buyl, 2012; Oehmichen vd.; 2017; García-Granero vd.; 2018; Ben Rejeb vd., 2020).

İkinci Hipotez (H2a) desteklenmektedir. Firmalardaki keşifsel stratejilerdeki artışın varlık getirisi üzerinde (ROA) pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Geliştirici faaliyetlerin yerine keşifsel faaliyetlerin finansal performansı artırması çalışılan örneklem kümesi ile ilgilidir. BİST30 'da faaliyet gösteren firmaların hâlihazırda yüksek verimlere sahip olması olağan bir durumdur ve asıl büyümeyi dolayısıyla, kar artışını risk olarak gerçekleştirdikleri keşifsel stratejilerde buluyor olmaları gayet yerinde bir strateji olarak anlaşılmaktadır. Bulgular Blarr (2012)'in çalışmasıyla da tutarlılık göstermektedir.

Üçüncü Hipotez (H2b) desteklenmektedir. Firmalardaki keşifsel stratejilerin artışının sermaye getirisi üzerinde (ROE) pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Keşifsel faaliyetler doğası gereği uzun vade de sonuç veren stratejilerden oluşmaktadır ve bu yüzden uzun vadeli bir metrikle de değerlendirilmesi yerinde bulunmuştur. Hipotez 2' de belirtilen aynı sebeplerden geliştirici stratejilerden daha çok keşifsel stratejilere yönelen BİST 30 firmalarının uzun vadeli finansal performansının olumlu yönde etkileneceği tespit edilmiştir. Bulgular Luger ve diğerleri (2018) ve Blarr (2012) 'nin sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Dördüncü Hipotez (H2c) desteklenmemektedir. Keşifsel stratejilerle piyasa odaklı bir finansal gösterge olan aynı zamanda kısa vadeli performansı ve uzun vadeli beklentileri yakalama avantajına sahip olduğu düşünülen Tobin Q değeri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu tespit, keşifsel yönelim ile Tobin Q arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit eden Uotila ve diğerlerinin (2009) bulguları ile örtüşmemektedir.

Beşinci Hipotez (H3a) desteklenmemektedir. Yönetim kurulu çeşitlilik düzeyinin RAO üzerinde pozitif yönde ama anlamsız bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, yönetim kurulu çeşitlilik düzeyinin firmaların performansı üzerindeki etkisinin çok faktörlü olduğu ve çeşitlilik bileşenlerinin yönetim kurulu kararlarının kalitesini olumlu yönde etkilediği görüşüne sahip Ben Amar ve diğerleri (2013) ve Khan (2021) ile örtüşmemektedir. Aynı şekilde, çeşitlilik düzeyi ile ROA arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlemleyen Bernile ve diğerleri (2018) ile de tutarlılık göstermemektedir. Lakin bu bulgu, yönetim kurulu çeşitliliği ve firma performansı arasındaki karmaşık ve tutarsız yazın söylememizi ve araya öncelikli olarak firma stratejisi gibi farklı süreçlerin girdiği iddiamızı destekler niteliktedir.

Altıncı Hipotez (H3b) desteklenmemektedir. Yönetim kurulu çeşitlilik düzeyinin ROE üzerinde pozitif yönde ama anlamsız bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç Ararat ve diğerlerinin (2015) tespitleri ile örtüşmemektedir. Lakin yine yönetim kurulu çeşitliliği ve firma performansı arasındaki ilişki hakkındaki karmaşık ve tutarsız yazın söylememizi destekler niteliktedir.

Yedinci Hipotez (H3c) desteklenmemektedir. Yönetim kurulu çeşitlilik düzeyinin Tobin Q üzerinde pozitif yönde ama anlamsız bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu Anderson ve diğerlerinin (2011) çeşitlilik düzeyinin Tobin Q üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkisi olduğu düşüncesiyle çelişmektedir. Bu bulgulardaki farklılıklar Anderson ve diğerlerinin (2011) belirttiği gibi daha karmaşık çevrelerde faaliyet gösteren firmalarda heterojenliğe olan talebin artmasıyla açıklanabilir. Diğer yandan çalışmamızdaki bulgu yine de yönetim kurulu çeşitliliği ve firma performansı arasındaki ilişki hakkındaki karmaşık ve tutarsız yazın söylememizi bir başka şekilde destekler niteliktedir.

Sekizinci Hipotez (H4a) kısmı olarak desteklenmektedir. Yönetim kurulu çeşitlilik düzeyinin ve örgütsel çift yönlülüğün birlikte etkisinin varlık getirisiyle ilişkisinin incelendiği bu bölümde keşifsel stratejilerle ROA arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilirken, yönetim kurulu çeşitlik düzeyi ile ilişkisi pozitif yönde fakat istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Alanında öncü bir çalışma olduğu için, bulguların ilgili yazına fayda sağlayacağına inanılmaktadır.

Dokuzuncu Hipotez (H4b) kısmı olarak desteklenmektedir. Yönetim kurulu çeşitlilik düzeyinin ve örgütsel çift yönlülüğün birlikte etkisinin, sermaye getirisiyle ilişkisinin incelendiği bu bölümde keşifsel stratejilerle ROE arasında pozitif yönde bir

ilişki tespit edilirken, yönetim kurulu çeşitlik düzeyi ile ilişkisi pozitif yönde fakat istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Alanında öncü bir çalışma olduğu için bulguların bir sonraki çalışmalara fayda sağlayacağına inanılmaktadır.

Onuncu Hipotez (H4c) desteklenmemektedir. Yönetim kurulu çeşitlilik düzeyinin ve örgütsel çift yönlülüğün birlikte etkisinin Tobin Q ile ilişkisinin incelendiği bu bölümde keşifsel stratejilerle Tobin Q arasında Model 4'teki diğer hipotezlerden farklı olarak ters yönde ve anlamsız bir ilişki tespit edilirken, yönetim kurulu çeşitlik düzeyi ile ilişkisi de pozitif yönde ve anlamsız bulunmuştur. Alanında öncü bir çalışma olduğu için bu bulguların da sonraki çalışmalara katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Anlamlı bulguları özetleyecek olursak BİST30 endeksinde faaliyet gösteren firmaların yönetim kurullarındaki üye çeşitlendirme çabaları firmadaki geliştirici stratejilerin artmasına hizmet etmektedir. Lakin bu örneklemdaki firmaların zaten hâlihazırda iç süreçlerinde yüksek verimlilik oranına sahip olmaları, büyüme ve kar artışını yakalayabilmeleri için firmaların geliştirici stratejilere değil, asıl risk unsurunu barındıran keşifsel stratejilere yönelmelerinin gerekliliği tespit edilmiştir.

SONUÇ

İyi kurumsal yönetimin bir parçası olarak yönetim kurulu üye çeşitliliğine yapılan vurgu göz önüne alındığında, yönetim kurulu üye çeşitliliği ile firmaların finansal performansı arasındaki ilişki, ilgili yazında araştırılan ana konulardan biri haline gelmiştir. Bununla birlikte, mevcut çalışmalar karmaşık sonuçlar vermektedir. Bazı yazarlar çeşitlilik ve performans arasındaki ilişkide ters yönde veya anlamlı bir ilişki bulamazken (Zahra ve Stanton, 1988; Shrader vd., 1997; Rose, 2007; Adams ve Ferreira, 2009), bazıları pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit etmektedir (Campbell ve Minguez-Vera, 2008; Carter vd., 2010; Cook ve Glass, 2015). Yönetim kurulu çeşitlilik düzeyi ve finansal performans arasındaki bu karmaşık ve tutarsız bulgular ve araştırmamızdan elde ettiğimiz ampirik bulgular, çeşitliliğin finansal performanstan önce benimsenen strateji üzerinde etkili olduğunu ve akabinde bu tutumun finansal performansı etkilediğini doğrular niteliktedir. Yönetim kurulları uygulanacak stratejiyi belirleyerek bir başka değişle aldığı kararlar ile şirketinin başarısını birinci dereceden etkiyebilecek nihai bir konumdadır. Bu çalışmanın amacı yönetim kurulu üye çeşitliliğin finansal performanstan önce benimsenecek kurumsal stratejiyi etkilediğini ve akabinde benimsenen stratejinin finansal performansı nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Günümüzde şirketler sürdürülebilir bir başarı yakalamak için hem mevcut güçlü yönlerini barındıran bir stratejiyi hem de yeni fırsatları keşfetmeyi amaçlayan bir strateji gütmelidir. Örgütsel çift yönlülük olarak ifade edilen bu tutumun öncüllerini belirlemeye yönelik yazın çalışmaları artsa da ilgili yazında yönetim kurulunun rolü pek ele alınmamıştır (Oehmichen vd., 2017). Yazına yönetim kurulu üye çeşitliliğinin örgütsel çift yönlülüğe etkisini ve benimsenen stratejinin, firmaların finansal performansını ne yönde etkilediğini belirleyerek katkıda bulunulması hedeflenmiştir.

Bu araştırmanın bir diğer potansiyel çıktısı da özel sektör uygulayıcılarına yöneliktir. Özel sektör uygulayıcılarının yönetim kurullarındaki çeşitliliğin strateji belirleme ve firma performansındaki rolünün önemini kavradığı takdir de kurullarındaki üye çeşitliliğinin sadece cinsiyet çeşitliliği olarak algılamakla kalmayıp tecrübe ve deneyim gibi birçok faktör açısından dengeli bir kurul yaratacaklarına inanılmaktadır. Artan rekabetçi ve gittikçe karmaşıklaşan çevre koşulları altında şirketleri başarıya ulaştıracak yeteneklere sahip olmak ancak anlayışlı, sağduyulu ve iyi dengelenmiş bir yönetim kuruluyla mümkündür. Yalnızca dinamik ve çok yönlü bir yönetim kurulu, geniş ve karmaşık yelpazedeki sorumlulukları başarıyla yerine

getirebilir. Bu yüzden bu araştırmanın potansiyel çıktıların hem akademik hem de özel sektör uygulayıcıları için fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Yapılan yazın taramasında konuya ilişkin Türkiye’den örneklerin bir hayli az olduğu gözlemlenmektedir. Bu kapsamda çalışmanın Türkiye örnekleme açısından yazına özgün ve gelecek çalışmalar için yol gösterici bir katkı sunduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar

Gerçekleştirilen bu inceleme kapsamında firma performansına etki eden değişkenlerin ampirik kanıtları konusunda bir sonraki çalışmalara öneriler de sunulmaktadır. Bulgulardan; yöneticilerin demografik ve tecrübesel özelliklerinin firma stratejisi adı altında örgütsel çift yönlülüğe, örgütsel çift yönlülüğün de firma performansına etkilerini anlamak için faydalanılabilir. Ek olarak, gelecekte firma yöneticilerinin karşılaşılabilecek sorunlar nelerdir ve yöneticilerin yaş, cinsiyet, ırk, eğitim seviyesi vb. özelliklerinden hangileri bu sorunlarla başa çıkabilmek ve yeterli bir firma performansı elde etmek için etkili olmaktadır? Yönetim kurulu üyelerinin hangi özellikleri örgütsel çift yönlülüğe etki etmektedir? Bu özelliklerden hangileri keşifsel/geliştirici yönelim üzerinde etkilidir? Firmaların faaliyet gösterdiği sektörler bu yönelimlerde etkili olmakta mıdır? Belli sektördeki üyelerin hangi özellikleri firma performansını etkilemektedir yahut belirli sektörde hangi baskın firma stratejisi (keşifsel vs geliştirici) yüksek finansal performansı desteklemektedir? Firma başarısının çok yönlü olduğu göz önüne alınarak ve başarılı bir şekilde yönetilmenin çok farklı zorlukları olduğu düşünülerek bu sorulara cevaplar aramanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

Süründürülebilir başarıyı elde etmek için firmaların daha farklı niteliklerdeki yöneticileri bünyelerinde barındırmaları gerekebilir. Bu nedenle yönetim kurulu üyelerinin farklılıklarını temsil eden özellikler hakkında verilerin geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Bireysel kazanımlar veya yeterli ölçüde temsil edilmeyen herhangi bir nitelik, çeşitlilik değişkeni yahut kategorisi olabilir. Bunun haricinde çeşitlilikte olduğu gibi strateji ve performans da tek taraflı kavramlar değildir. Benimsenen farklı stratejilerin farklı performans ölçütleriyle değerlendirilmesi ve bu çok boyutlu yaklaşımın göz önünde bulundurulması tavsiye edilmektedir. Ayrıca kısıtlı süre ve kısıtlı maddi imkânlarla yürütülen bu araştırmanın örnekleme BİST30 firmaları ile

sınırlandırılmıştır. Gelecekteki araştırmalar daha geniş bir örneklem belirleyerek bulguları genişletebilir. Özellikle model 4’te belirtilen hipotezlerin yeni bulgularının, daha fazla örnek üzerinde test edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Hipotezlerde bulunan istatistiksel olarak anlamsız ilişkilerin, farklı ve daha geniş bir örneklem üzerinde denendiği takdirde anlamlı sonuçlar elde edilebileceğine inanılmaktadır.



KAYNAKÇA

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of financial economics*, 94(2), 291-309.
- Adams, R. B., de Haan, J., Terjesen, S., & van Ees, H. (2015). Board diversity: Moving the field forward. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 77-82.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization science*, 10(1), 43-68.
- Agrawal, A., & Knoeber, C. R. (1996). Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders. *Journal of financial and quantitative analysis*, 31(3), 377-397.
- Agresti, A., & Agresti, B. F. (1978). Statistical analysis of qualitative variation. *Sociological methodology*, 9, 204-237.
- Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2012). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *The quarterly journal of economics*, 127(1), 137-197.
- Akdoğan, M. Ş., Akdoğan, A. A., & Cingöz, A., (2009). Organizational Ambidexterity An Empirical Examination of Orgazizational Factors as Antecedents of Organizational Ambidexterity. *Journal of Global Strategic Management* , vol.3, no.2, 17-27.
- Akgün, K. (2020). Stratejik Yönetim Örgütsel Çift Yönlülük Ve Uluslararasılaşma İlişkisi: Kobiler Üzerine Bir Araştırma. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Bölümü Doktora Tezi.
- Akram, F., Abrar ul Haq, M., Natarajan, V. K., & Chellakan, R. S. (2020). Board heterogeneity and corporate performance: An insight beyond agency issues. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1809299.
- Aksoy, Y. (2020). Örgütsel Uсталık ve İnovasyon Performansı İlişkisinde Teknolojik Dinamizmin Rolü. *Bilim-Teknoloji-Yenilik Ekosistemi Dergisi*, 1 (1), 11-22.
- Akıncı, G. S. (2011). Aile işletmelerinde yönetim kurulunun yapısal özelliklerinin firma performansına etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alacaklıoğlu, H. (2002). Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi. TÜSİAD Yayını: İstanbul.
- Alexiev, A. S., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2010). Top management team advice seeking and exploratory innovation: The moderating role of TMT heterogeneity. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1343-1364.
- Ali, M., Kulik, C. T., & Metz, I. (2011). The gender diversity–performance relationship in services and manufacturing organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1464-1485.
- Allen, F. (1993). Strategic management and financial markets. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 11-22.

- Almor, T., Bazel-Shoham, O., & Lee, S. M. (2022). The dual effect of board gender diversity on R&D investments. *Long Range Planning*, 55(2), 101884.
- Anderson, R. C., Reeb, D. M., Upadhyay, A., & Zhao, W. (2011). The economics of director heterogeneity. *Financial Management*, 40(1), 5-38.
- Ararat, M., Aksu, M. H., & Tansel Cetin, A. (2010). The impact of board diversity on boards' monitoring intensity and firm performance: evidence from the Istanbul Stock Exchange. Available at SSRN 1572283.
- Ararat, M., Aksu, M., & Tansel Cetin, A. (2015). How board diversity affects firm performance in emerging markets: Evidence on channels in controlled firms. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 83-103.
- Argüden, Y. (2007). Yönetim kurulu sırları: yaşam kalitesi için kurumsal yönetim. Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Argüden, Y. (2010). Diversity at the head table: Bringing complementary skills and experiences to the board.
- Atılğan, Ö. (2017). Yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız üye oranı ve kadın üye oranı ile finansal performans ilişkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 315-354.
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability–rigidity paradox in new product innovation. *Journal of marketing*, 69(4), 61-83.
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of business research*, 58(12), 1652-1661.
- Ay, A (2022). Dış Ticaret Firmalarının Yönetim Kurullarının Demografik Özelliklerinin İhracat Performanslarına Etkileri, Doktora Tezi. Yalova: Yalova Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Ayadi, N., & Boujèlbène, Y. (2013). The influence of the board of directors on the executive compensation in the banking industry. *Global Business & Management Research*, 5.
- Aygün, M., Süleyman, İ. Ç., & Sayın, C. (2010). Yönetim kurulu büyüklüğünü belirleyen faktörler ve yönetim kurulu büyüklüğü ile firma performansı arasındaki ilişki: Türk sermaye piyasası üzerine bir inceleme. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 10(1), 77-92.
- Aygün, M., Taşdemir, A., & Çavdar, E. (2010). Banka performansı üzerinde yönetim kurulu büyüklüğünün etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 67-78.
- Balta, M. E. (2008). The impact of business environment and boards of directors on strategic decision-making: A case study of Greek listed companies (Doctoral dissertation, Brunel University Brunel Business School PhD Theses).
- Bang, N. P., Ray, S., & Kumar, S. (2023). Women in family business research—What we know and what we should know?. *Journal of Business Research*, 164, 113990.
- Bantel, K. A. (1993). Strategic clarity in banking: Role of top management-team demography. *Psychological reports*, 73(3_suppl), 1187-1201.

Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?. *Strategic management journal*, 10(S1), 107-124.

Başkan, K. (2020). Otel işletmelerinde liderlik özellikleri, örgütsel ustalık ve örgütsel performans ilişkisi.

Baum, J. A., Li, S. X., & Usher, J. M. (2000). Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 766-801.

Baysinger, B. D., & Butler, H. N. (1985). Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 1(1), 101-124.

Baysinger, B. D., Kosnik, R. D., & Turk, T. A. (1991). Effects of board and ownership structure on corporate R&D strategy. *Academy of Management journal*, 34(1), 205-214.

Becht, M., Bolton P. & Röell, A. (2007). *Corporate Law And Governance*. Handbook of Law and Economics, Vol. 2 (Ed. A. Mitchell Polinsky and Steven Shavell Elsevier) London.

Ben-Amar, W., Francoeur, C., Hafsi, T., & Labelle, R. (2013). What makes better boards? A closer look at diversity and ownership. *British Journal of Management*, 24(1), 85-101.

Ben Rejeb, W., Berraies, S., & Talbi, D. (2020). The contribution of board of directors' roles to ambidextrous innovation: do board's gender diversity and independence matter?. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 40-66.

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.

Bernile, G., Bhagwat, V., & Yonker, S. (2018). Board diversity, firm risk, and corporate policies. *Journal of financial economics*, 127(3), 588-612.

Berraies, S., & Rejeb, W. B. (2021). Do Board of Directors' roles and composition promote exploitative and exploratory innovations? Evidence from Tunisian listed firms. *European Journal of International Management*, 15(4), 628-656.

Bhagat, S., & Black, B. (1999). The uncertain relationship between board composition and firm performance. *The Business Lawyer*, 921-963.

Bhagat, S., & Black, B. (2001). The non-correlation between board independence and long-term firm performance. *J. Corp. l.*, 27, 231.

Bierly III, P. E., & Daly, P. S. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(4), 493-516.

Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan management review*.

Blarr, W. H. (2012). *Organizational ambidexterity: Implications for the strategy-performance linkage*. Springer Science & Business Media.

- Blau, P. M. (1977). *Inequality and heterogeneity: A primitive theory of social structure* (Vol. 7, pp. 677-683). New York: Free Press.
- Braendle, U. C., & Kostyuk, A. N. (2007). Developments in corporate governance. *Corporate Governance*, 1-11.
- Brennan, N. (2006). Boards of directors and firm performance: is there an expectations gap?. *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), 577-593.
- Buyl, T., Boone, C., & Matthyssens, P. (2012). The impact of the top management team's knowledge diversity on organizational ambidexterity: A conceptual framework. *International Studies of Management & Organization*, 42(4), 8-26.
- Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of business ethics*, 83, 435-451.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization science*, 20(4), 781-796.
- Carrigan, F. (2011). The Parallel Historical Path of Company and Labour Law. *Liverpool Law Review*, 32, 19-48.
- Carroll, A.B. and Buchholtz, A.K. (2014), *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*, 8th ed., Nelson Education, Boston, MA.
- Carroll, T. (2012). Designing organizations for exploration and exploitation. *Journal of Organization Design*, 1(2).
- Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2010). The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 396-414.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial review*, 38(1), 33-53.
- Cegarra-Navarro, J. G., & Dewhurst, F. (2007). Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: an empirical investigation in SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1720-1735.
- Chapple, L., & Humphrey, J. E. (2014). Does board gender diversity have a financial impact? Evidence using stock portfolio performance. *Journal of business ethics*, 122, 709-723.
- Chen, Y. (2017). Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. *Business Horizons*, 60(3), 385-394.
- Cheng, S. (2008). Board size and the variability of corporate performance. *Journal of financial economics*, 87(1), 157-176.
- Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Ciasullo, M. V., Douglas, A., & Montera, R. (2020). Environmental sustainability and board independence: What effects on innovation ambidexterity?. *Environmental sustainability and board independence: what effects on innovation ambidexterity?*, 41-63.

Ciavarella, A. (2017). Board diversity and firm performance across Europe.

Cook, A., & Glass, C. (2015). Do minority leaders affect corporate practice? Analyzing the effect of leadership composition on governance and product development. *Strategic Organization*, 13(2), 117-140.

Cook, L., LaVan, H., & Zilic, I. (2018). An exploratory analysis of corporate social responsibility reporting in US pharmaceutical companies. *Journal of Communication Management*.

Creswell, J.W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.) Boston: Pearson.

Creswell, J. W., & Garrett, A. L. (2008). The “movement” of mixed methods research and the role of educators. *South African journal of education*, 28(3), 321-333.

Croci, E., & Croci, E. (2018). Board, Firm Value, and Corporate Policies. *The Board of Directors: Corporate Governance and the Effect on Firm Value*, 41-106.

Çalışkan, M. (2015). Yönetim kurulu yapısının etkinlik, strateji kurma ve firma performansı üzerindeki etkisi: Anadolu 500 şirketleri üzerinde bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*

Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella Jr, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of management review*, 28(3), 371-382.

Daniel, S., Agarwal, R., & Stewart, K. J. (2013). The effects of diversity in global, distributed collectives: A study of open source project success. *Information Systems Research*, 24(2), 312-333.

Darmadi, S. (2011). Board diversity and firm performance: The Indonesian evidence. *Corporate ownership and control Journal*, 8.

Dearborn, D. C., & Simon, H. A. (1958). Selective perception: A note on the departmental identifications of executives. *Sociometry*, 21(2), 140-144.

Delis, M. D., Gaganis, C., Hasan, I., & Pasiouras, F. (2017). The effect of board directors from countries with different genetic diversity levels on corporate performance. *Management Science*, 63(1), 231-249.

Demb, A., & Neubauer, F. F. (1992). The corporate board: Confronting the paradoxes. *Long range planning*, 25(3), 9-20.

Demir, Y. (2020). OECD ülkelerine ait çeşitli enerji tüketimleri ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin panel eşbütünleşme analizi ile incelenmesi. *Ekoist: Journal of Econometrics and Statistics*, (32), 15-33.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1995). Transforming qualitative research methods: Is it a revolution?. *Journal of Contemporary Ethnography*, 24(3), 349-358.

Derbyshire, J. (2014). The impact of ambidexterity on enterprise performance: Evidence from 15 countries and 14 sectors. *Technovation*, 34(10), 574-581.

DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Chandler, G. N. (2015). Making sense of entrepreneurial exit strategies: A typology and test. *Journal of Business Venturing*, 30(2), 255-272.

- Dezi, L., Ferraris, A., Papa, A., & Vrontis, D. (2019). The role of external embeddedness and knowledge management as antecedents of ambidexterity and performances in Italian SMEs. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(2), 360-369.
- Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic management journal*, 33(9), 1072-1089.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296.
- Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization science*, 3(2), 179-202.
- Drobetz, W., Oesch, D., Schmid, M., & von Meyerinck, F. (2014). Board industry experience, firm value, and investment behavior.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.
- Eisenberg, T., Sundgren, S., & Wells, M. T. (1998). Larger Board Size and Decreasing Firm Value in Small Firms. *Journal of Financial Economics* 48, 35-34.
- Elitaş, C., Veyse, A. Ğ. C. A., & Aydemir, O. (2009). Yönetim kurulu yapısı, işleyişi ve performans ilişkisi: Ege Bölgesi örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (42), 103-116.
- Eraslan, I., & Altindag, E. (2021). The effects of organizational ambidexterity and justice on organizational learning. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 10(1), 1-14.
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate governance: An international review*, 11(2), 102-111.
- Fahlenbrach, R., Low, A., & Stulz, R. M. (2010). Why do firms appoint CEOs as outside directors?. *Journal of Financial Economics*, 97(1), 12-32.
- Faleye, O., Hoitash, R., & Hoitash, U. (2018). Industry expertise on corporate boards. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 50, 441-479
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Farrell, K. A., & Hersch, P. L. (2005). Additions to corporate boards: The effect of gender. *Journal of Corporate finance*, 11(1-2), 85-106.
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2009). Board involvement in strategy: Advancing the governance of sport organizations. *Journal of sport management*, 23(3), 245-277.
- Ferris, S. P., & Yan, X. S. (2007). Do independent directors and chairmen matter? The role of boards of directors in mutual fund governance. *Journal of Corporate Finance*, 13(2-3), 392-420.

Fındıklı, M. A., & Pınar, İ. (2014). Örgüt Kültürü Algısı Ve Örgütsel Çift Yönlülük İlişkisi: Örgütsel Düzeyde Bilgi Paylaşımının Aracılık Etkisi. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), 155-171.

Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative science quarterly*, 484-503.

Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Minneapolis, MN: West Publishing Company.

Fondas, N., & Sassalos, S. (2000). A different voice in the boardroom: How the presence of women directors affects board influence over management. *Global focus*, 12(2), 13-22.

Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of management review*, 24(3), 489-505.

Formoy, R. R. (1923). *The historical foundations of modern company law*. Sweet and Maxwell.

Fu, N., Flood, P. C., & Morris, T. (2016). Organizational ambidexterity and professional firm performance: The moderating role of organizational capital. *Journal of Professions and Organization*, 3(1), 1-16.

Gamerschlag, R., Möller, K., & Verbeeten, F. (2011). Determinants of voluntary CSR disclosure: empirical evidence from Germany. *Review of Managerial Science*, 5(2-3), 233-262.

García-Granero, A., Fernández-Mesa, A., Jansen, J. J., & Vega-Jurado, J. (2018). Top management team diversity and ambidexterity: The contingent role of shared responsibility and CEO cognitive trust. *Long Range Planning*, 51(6), 881-893.

Gevurtz, F. A. (2004). The historical and political origins of the corporate board of directors. *Hofstra L. Rev.*, 33, 89.

Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic management journal*, 15(S2), 91-112.

Giannetti, M., & Zhao, M. (2016). Board diversity and firm performance volatility.

Gianzina-Kassotaki, O. (2017). *Ambidexterity and leadership: a multilevel analysis of the aerospace and defense organizations* (Doctoral dissertation, University of Warwick).

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.

Golden, B. R., & Zajac, E. J. (2001). When will boards influence strategy? Inclineation× power= strategic change. *Strategic management journal*, 22(12), 1087-1111.

Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic management journal*, 15(3), 241-250.

- Gözen, A. (2018). Aile işletmelerinde aile etkisi ve örgütsel ustalık kavramlarının işletme performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi. Hiperlink eğit. ilet. yay. san. tic. ve ltd. sti..
- Gözüm, M. S. (2012). Yönetim kurulu başkanının el kitabı. Hümanist Kitap.
- Green, S. (2005). Sarbanes-Oxley and the board of directors: Techniques and best practices for corporate governance. John Wiley & Sons
- Gschwantner, S., & Hiebl, M. R. (2016). Management control systems and organizational ambidexterity. *Journal of Management Control*, 27, 371-404.
- Guerra, R. M., & Camargo, M. E. (2021). Understanding the logic of organizational ambidexterity. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 15(1), 90-106.
- Gul, F. A., Srinidhi, B., & Ng, A. C. (2011). Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices?. *Journal of accounting and Economics*, 51(3), 314-338.
- Gulati, R., & Puranam, P. (2009). Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization. *Organization science*, 20(2), 422-440.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.
- Gupta, P. P., Lam, K. C., Sami, H., & Zhou, H. (2015). Board diversity and its long-term effect on firm financial and non-financial performance. Available at SSRN 2531212.
- Guthrie, J. P., Grimm, C. M., & Smith, K. G. (1991). Environmental change and management staffing: An empirical study. *Journal of Management*, 17(4), 735-748.
- Guthrie, J., & Abeysekera, I. (2006). Content analysis of social, environmental reporting: what is new. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*.
- Güner, A. B., Malmendier, U., & Tate, G. (2008). Financial expertise of directors. *Journal of financial Economics*, 88(2), 323-354.
- Hafsi, T., & Turgut, G. (2013). Boardroom diversity and its effect on social performance: Conceptualization and empirical evidence. *Journal of business ethics*, 112, 463-479.
- Haggarty, L. (1996). What is content analysis. *Medical Teacher*, 18(2), 99-101.
- 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.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative science quarterly*, 659-684.
- Hambrick, D. C., Misangyi, V. F., & Park, C. A. (2015). The quad model for identifying a corporate director's potential for effective monitoring: Toward a new theory of board sufficiency. *Academy of Management Review*, 40(3), 323-344.

- Han, M., & Celly, N. (2008). Strategic ambidexterity and performance in international new ventures. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 25(4), 335-349.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of management review*, 32(4), 1199-1228.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of management journal*, 41(1), 96-107.
- Haslam, S. A., Ryan, M. K., Kulich, C., Trojanowski, G., & Atkins, C. (2010). Investing with prejudice: The relationship between women's presence on company boards and objective and subjective measures of company performance. *British Journal of Management*, 21(2), 484-497.
- Hausman, J. A. (1978). Specification tests in econometrics. *Econometrica: Journal of the econometric society*, 1251-1271.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Heilmeier, G. H. (1993). The IRI Medalist's Address: Room for Whom at the Top? Promoting Technical Literacy in the Executive Suite. *Research-Technology Management*, 36(6), 27-32.
- Hejjas, K., Miller, G., & Scarles, C. (2019). "It's like hating puppies!" Employee disengagement and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 319-337.
- Hermalin, B., & Weisbach, M. S. (2001). Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature.
- Heyden, M. L., Oehmichen, J., Nichting, S., & Volberda, H. W. (2015). Board background heterogeneity and exploration-exploitation: The role of the institutionally adopted board model. *Global Strategy Journal*, 5(2), 154-176.
- Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2014). Ambidexterity and survival in corporate venture units. *Journal of management*, 40(7), 1899-1931.
- Hillman, A. J. (2015). Board diversity: Beginning to unpeel the onion. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 104-107.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management review*, 28(3), 383-396.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (1985). Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic management journal*, 6(3), 273-293.
- Hitt, M. A., & Tyler, B. B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic management journal*, 12(5), 327-351.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Palia, K. A. (1982). Industrial firms' grand strategy and functional importance: Moderating effects of technology and uncertainty. *Academy of Management Journal*, 25(2), 265-298.

- Hoang, T. C., Abeysekera, I., & Ma, S. (2018). Board diversity and corporate social disclosure: Evidence from Vietnam. *Journal of Business Ethics*, 151, 833-852.
- Holland, J. L. (1973). *Making vocational choices: A theory of careers*. Englewood Cliffs. J. Holland.
- Hsiao, C. (2007). Panel data analysis—advantages and challenges. *Test*, 16(1), 1-22.
- Hsu, C. W., Lien, Y. C., & Chen, H. (2013). International ambidexterity and firm performance in small emerging economies. *Journal of World Business*, 48(1), 58-67.
- Huat, O. C. (2006). Board structure, board process and board role performance.
- Huber, P. J. (1967). The behavior of maximum likelihood estimates under nonstandard conditions. In *Proceedings of the fifth Berkeley symposium on mathematical statistics and probability*, Vol. 1, No. 1, pp. 221-233)
- Hung, H. (1998). A typology of the theories of the roles of governing boards. *Corporate governance*, 6(2), 101-111.
- Ingle, C. B., & van der Walt, N. T. (2003). Board configuration: Building better boards. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 3(4), 5-17.
- Jansen, J. J., Simsek, Z., & Cao, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic management journal*, 33(11), 1286-1303.
- Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57, 351-363.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.
- Jensen, C. Michael, (1993), "The Modern Industrial Revolution, Exit, And The Failure Of Internal Control Systems", *The Journal Of Finance*, Vol: 47, No: 3, Pp.831- 880.
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of management*, 22(3), 409-438.
- Johnson, R. A., Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (1993). Board of director involvement in restructuring: The effects of board versus managerial controls and characteristics. *Strategic management journal*, 14(S1), 33-50.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 1(2), 112-133.
- Johnson, S. G., Schnatterly, K., & Hill, A. D. (2013). Board composition beyond independence: Social capital, human capital, and demographics. *Journal of management*, 39(1), 232-262.
- Judge Jr, W. Q., & Zeithaml, C. P. (1992). Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process. *Academy of management Journal*, 35(4), 766-794.

Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V. A. S., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.

Kabakçı, Y. (2016). Nitel veri analizinde adım adım NVIVO kullanımı. Y. Kabakçı. Nitel veri analizinin temelleri, 1-20.

Kagzi, M., & Guha, M. (2018). Board demographic diversity: a review of literature. *Journal of Strategy and Management*, 11(1), 33-51.

Kang, H., Cheng, M., & Gray, S. J. (2007). Corporate governance and board composition: Diversity and independence of Australian boards. *Corporate governance: an international review*, 15(2), 194-207.

Kang, S. (2013). Experienced independent directors. Available at SSRN 2240650.

Kassotaki, O. (2022). Review of organizational ambidexterity research. *SAGE Open*, 12(1), 21582440221082127.

Karayel, M., & Doğan, M. (2014). Yönetim Kurulunda Cinsiyet Çeşitliliği Ve Finansal Performans İlişkisi: Bist 100 Şirketlerinde Bir Araştırma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 19(2).

Khan, A. (2021). The relationship between demographic board diversity and dividend policy: Empirical evidence from Turkey (Master's thesis, İbn Haldun Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).

Khorana, A., Tufano, P., & Wedge, L. (2007). Board structure, mergers, and shareholder wealth: A study of the mutual fund industry. *Journal of Financial Economics*, 85(2), 571-598.

Kılıç, M. (2014). Yönetim Kurulu Yapısının İşletme Performansına Etkisi: Türkiye'de Bir Uygulama. *World of Accounting Science*, 16(3).

Kilinç, E. (2016). İşletmelerde yönetim kurulu üye özelliklerinin yönetim kurulu performansına etkisi.

Kim, H., & Lim, C. (2010). Diversity, outside directors and firm valuation: Korean evidence. *Journal of Business Research*, 63(3), 284-291.

Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of management journal*, 24(4), 689-713.

Knyazeva, A., Knyazeva, D., & Raheja, C. G. (2013). The benefits of focus vs. heterogeneity: Dissimilar directors and coordination within corporate boards. *Heterogeneity: Dissimilar Directors and Coordination within Corporate Boards* (May 1, 2013).

Koçer, B. (2006). İçsel Bir Yönetişim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları: İMKB'de İşlem Gören Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşlevleri Üzerine Bir Araştırma. *Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları*, Ankara.

Koçoğlu R. (2022). Türkiye'de İşletmelerin Ortak Yönetim Kurulu Profili: Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Ve Firma Performansı Üzerine Ampirik Bir Çalışma, Doktora Tezi.

Konak, F., & Özkahveci, E. (2021). Yönetim kademesindeki kadınların firma performansına etkisi: BIST kurumsal yönetim endeksi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 6-23.

Kostiuk, O. M., & Koverga, V. (2006). Board size and composition: The main tradeoffs.

Krippendorff, K. (2004). Measuring the reliability of qualitative text analysis data. *Quality and quantity*, 38, 787-800.

Ku Ismail, K. N. I. K., & Manaf, K. B. A. (2016). Market reactions to the appointment of women to the boards of Malaysian firms. *Journal of Multinational Financial Management*, 36, 75-88.

Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of management review*, 23(2), 325-340.

Laver, M., Benoit, K., & Garry, J. (2003). Extracting policy positions from political texts using words as data. *American political science review*, 97(2), 311-331.

Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management annals*, 4(1), 109-155.

Lavie, D., & Rosenkopf, L. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of management journal*, 49(4), 797-818.

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), 95-112.

Licht, A. N. (2001). The Mother of all path dependencies toward a cross-cultural theory of Corporate governance systems. *Del. J. Corp. L.*, 26, 147.

Lin, L. H., & Ho, Y. L. (2016). Institutional pressures and environmental performance in the global automotive industry: the mediating role of organizational ambidexterity. *Long Range Planning*, 49(6), 764-775.

Lipton, M., & Lorsch, J. W. (1992). A modest proposal for improved corporate governance. *The business lawyer*, 59-77.

Lorsch, J. W., & MacIver, E. (1989). *Pawns and potentates: The reality of America's corporate boards*. Harvard Business School Press, Boston, MA. Lorsch Pawns and Potentates: The Reality of America's Corporate Boards 1989.

Lubatkin, M. H., & Shrieves, R. E. (1986). Towards Reconciliation of Market Performance Measures to Strategic Management Research. *The Academy of Management Review*, 11(3), 56-89.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672.

Luger, J., Raisch, S., & Schimmer, M. (2018). Dynamic balancing of exploration and exploitation: The contingent benefits of ambidexterity. *Organization Science*, 29(3), 449-470.

- Lückerath-Rovers, M. (2013). Women on boards and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 17, 491-509.
- MacCrimmon, K. R., & Wehrung, D. A. (1990). Characteristics of risk taking executives. *Management science*, 36(4), 422-435.
- Magnanelli, B. S., Paolucci, G., & Pirolo, L. (2021). Diversity in Boardrooms and Firm Performance: The Role of Tenure and Educational Level of Board Members. *Corporate Board: Role, Duties & Composition*, 17(3), 31-41.
- Mahadeo, J. D., Soobaroyen, T., & Hanuman, V. O. (2012). Board composition and financial performance: Uncovering the effects of diversity in an emerging economy. *Journal of business ethics*, 105, 375-388.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Marlin, D., & Geiger, S. W. (2012). The composition of corporate boards of directors: Does industry matter?. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 10(3), 157-162.
- Masulis, R. W., Ruzzier, C., Xiao, S., & Zhao, S. (2012b, March). Do independent directors matter. In Paper presented by at the Corporate Governance Symposium at University of Delaware on November (Vol. 9, p. 2012).
- Masulis, R. W., Wang, C., & Xie, F. (2012a). Globalizing the boardroom—The effects of foreign directors on corporate governance and firm performance. *Journal of Accounting and Economics*, 53(3), 527-554.
- McGill, M. E., Slocum Jr, J. W., & Lei, D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational dynamics*, 21(1), 5-17.
- McNulty, T., & Pettigrew, A. (1999). Strategists on the board. *Organization studies*, 20(1), 47-74.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Miller, T., & del Carmen Triana, M. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity–firm performance relationship. *Journal of Management studies*, 46(5), 755-786.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21(2), 402-433.
- Minichilli, A., Zattoni, A., & Zona, F. (2009). Making boards effective: An empirical examination of board task performance. *British Journal of Management*, 20(1), 55-74.
- Minton, B. A., Taillard, J. P., & Williamson, R. (2014). Financial expertise of the board, risk taking, and performance: Evidence from bank holding companies. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 49(2), 351-380.
- Mintzberg, H. (1983). The case for corporate social responsibility. *Journal of Business Strategy*, 4(2), 3-15.
- Mishra, R. K., & Jhunjhunwala, S. (2013). *Diversity and the effective corporate board*. Academic Press.

- Mueller, D. (2003). *The corporation*. London: Routledge.
- Murray, A. I. (1989). Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic management journal*, 10(S1), 125-141.
- Norburn, D., & Birley, S. (1988). The top management team and corporate performance. *Strategic management journal*, 9(3), 225-237.
- Ocak, M. (2013). Yönetim kurulu ve üst yönetimde yer alan kadınların finansal performansa etkisi: Türkiye'ye ilişkin bulgular. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (60), 107-126.
- Ogbechie, C. I. (2012). Key determinants of effective board of directors-evidence from Nigeria (Doctoral dissertation, Brunel University Brunel Business School PhD Theses).
- O Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74-83.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.
- Ocak, M. (2013). Yönetim kurulu ve üst yönetimde yer alan kadınların finansal performansa etkisi: Türkiye'ye ilişkin bulgular. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (60), 107-126.
- Oehmichen, J., Heyden, M. L., Georgakakis, D., & Volberda, H. W. (2017). Boards of directors and organizational ambidexterity in knowledge-intensive firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 283-306.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Özbebek Tunç, A. (2015). Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü, örgütsel çift yönlülük ve örgüt performansı: Bir araştırma. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Petersen, R. J. (2000). The management of a diverse workforce in the business environment of Israel and possible applications for South Africa.
- Pfeffer, J. (1972). Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. In *Corporate Governance* (pp. 53-64). Gower.
- Pfeffer, J. (1983). Organizational demography. *Research in organizational behavior*.
- Platt, H., & Platt, M. (2012). Corporate board attributes and bankruptcy. *Journal of Business Research*, 65(8), 1139-1143.
- Ponnu, C. H. (2008). Corporate governance structures and the performance of Malaysian public listed companies. *International Review of Business Research Papers*, 4(2), 217-230.
- Popping R. 2000. *Computer-Assisted Text Analysis*. London: Sage
- Porac, J. F., Wade, J. B., & Pollock, T. G. (1999). Industry categories and the politics of the comparable firm in CEO compensation. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 112-144.

- Pugliese, A., Bezemer, P. J., Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Boards of directors' contribution to strategy: A literature review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 292-306.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, 20(4), 685-695.
- Reguera-Alvarado, N., de Fuentes, P., & Laffarga, J. (2017). Does board gender diversity influence financial performance? Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, 141, 337-350.
- Rindova, V. P. (1999). What corporate boards have to do with strategy: A cognitive perspective. *Journal of management studies*, 36(7), 953-975.
- Rogan, M., & Mors, M. L. (2014). A network perspective on individual-level ambidexterity in organizations. *Organization Science*, 25(6), 1860-1877.
- Rose, C. (2007). Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate governance: An international review*, 15(2), 404-413.
- Rose, C., Munch-Madsen, P., & Funch, M. (2013). Does board diversity really matter? Gender does not, but citizenship does. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 8(1), 16-27.
- Rosener, J.B. (1990), "Ways Women Lead", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 6, pp.119/125
- Rosenstein, S., & Wyatt, J. G. (1990). Outside directors, board independence, and shareholder wealth. *Journal of financial economics*, 26(2), 175-191.
- Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper & Row.
- Sarkees, M., & Hulland, J. (2009). Innovation and efficiency: It is possible to have it all. *Business horizons*, 52(1), 45-55.
- Scase, R., & Goffee, R. (2017). *Reluctant Managers (Routledge Revivals): Their Work and Lifestyles*. Routledge.
- Sheremata, W. A. (2000). Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academy of management review*, 25(2), 389-408.
- Shrader, C. B., Blackburn, V. B., & Iles, P. (1997). Women in management and firm financial performance: An exploratory study. *Journal of managerial issues*, 355-372.
- Sidhu, J. S., Commandeur, H. R., & Volberda, H. W. (2007). The multifaceted nature of exploration and exploitation: Value of supply, demand, and spatial search for innovation. *Organization Science*, 18(1), 20-38.
- Singh, V., Vinnicombe, S., & Johnson, P. (2001). Women directors on top UK boards. *Corporate Governance: An International Review*, 9(3), 206-216.
- Smith, M., & White, M. C. (1987). Strategy, CEO specialization, and succession. *Administrative Science Quarterly*, 263-280.

Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of productivity and Performance management*, 55(7), 569-593.

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), 522-536.

Srivastava, N. K. (2015). Does governance structure have any effect on firm performance during the financial crisis: Evidence from selected Indian companies. *Journal of Strategy and Management*, 8(4), 368-383.

Stubner, S., Blarr, W. H., Brands, C., & Wulf, T. (2012). Organizational ambidexterity and family firm performance. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(2), 217-229.

Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of management review*, 28(3), 397-415.

Şener, İ. (2011). Örgütsel çevre bağlamında yönetim kurulları ve yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin örgüt performansına etkisi. İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Şimşek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of management studies*, 46(4), 597-624.

Tacheva, S., & Huse, M. (2006, May). Women directors and board task performance: Mediating and moderating effects of board working style. In *European Academy of Management Conference* (pp. 17-20).

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (Eds.). (2003). *Sage Handbook of mixed methods in social & behavioral research*. Thousand oaks CA: Sage.

Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Sage.

Terjesen, S., Couto, E. B., & Francisco, P. M. (2016). Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. *Journal of Management & Governance*, 20, 447-483.

Thomas, A. S., Litschert, R. J., & Ramaswamy, K. (1991). The performance impact of strategy-manager coalignment: An empirical examination. *Strategic management journal*, 12(7), 509-522.

Timmerman, T. A. (2000). Racial diversity, age diversity, interdependence, and team performance. *Small group research*, 31(5), 592-606.

Tinmaz, G., & Hiziroğlu, M. (2021). Örgütsel Çift Yönlülük Becerisi İle Kobi'lerin Uluslararasılaşma Hızı Arasındaki İlişkide Küme Kaynaklarının Düzenleyici Rolü. *Turan: Stratejik Arastirmalar Merkezi*, 13, 194-203.

Tran, H. Q. (2013). Top management team behavioral integration, organizational ambidexterity, and small firms' performance: The moderating effect of entrepreneurial orientation.

- Tricker, R., (1994). *International Corporate Governance*. Singapore:Prentice-Hall.
- Tuggle, C. S., Schnatterly, K., & Johnson, R. A. (2010). Attention patterns in the boardroom: How board composition and processes affect discussion of entrepreneurial issues. *Academy of Management Journal*, 53(3), 550-571.
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317-332.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). technological discontinuities and organizational environments. *administrative science quarterly*, 31, 439-465. PART III.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.
- Uotila, J., Maula, M., Keil, T., & Zahra, S. A. (2009). Exploration, exploitation, and financial performance: Analysis of S&P 500 corporations. *Strategic management journal*, 30(2), 221-231.
- Üsdiken, B., & Yıldırım Öktem, Ö. (2008). Kurumsal ortamda değişim ve büyük aile holdingleri bünyesindeki şirketlerin yönetim kurullarında 'icrada görevli olmayan' ve 'bağımsız' üyeler= Changes in the institutional environment and " Non-Executive" and " Independent" directors on the boards of firms affiliated to large family business groups. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(1), 43-71.
- Vafeas, N. (2000). Board structure and the informativeness of earnings. *Journal of Accounting and Public policy*, 19(2), 139-160.
- Van Den Berghe, L. A., & Levrau, A. (2002). The role of the venture capitalist as monitor of the company: a corporate governance perspective. *Corporate Governance: an international review*, 10(3), 124-135.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 515-541.
- Van Veen, K., & Marsman, I. (2008). How international are executive boards of European MNCs? Nationality diversity in 15 European countries. *European Management Journal*, 26(3), 188-198.
- Venkatraman, N., Lee, C. H., & Iyer, B. (2007, February). Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector. In Unpublished Manuscript (earlier version presented at the Academy of Management Meetings, 2005).
- Venugopal, A., Krishnan, T. N., Upadhyayula, R. S., & Kumar, M. (2020). Finding the microfoundations of organizational ambidexterity-Demystifying the role of top management behavioural integration. *Journal of Business Research*, 106, 1-11.
- Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., & Van Den Bosch, F. A. (2001). Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms. *Long range planning*, 34(2), 159-178.
- Vroom, V. H., & Pahl, B. (1971). Relationship between age and risk taking among managers. *Journal of applied psychology*, 55(5), 399.

- Walsh, J. P. (1988). Selectivity and selective perception: An investigation of managers' belief structures and information processing. *Academy of Management journal*, 31(4), 873-896.
- Walsh, J. P., & Seward, J. K. (1990). On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms. *Academy of management review*, 15(3), 421-458.
- Wan, D., & Ong, C. H. (2005). Board Structure, Process and Performance: evidence from public-listed companies in Singapore. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2), 277-290.
- Watson, W. E., Johnson, L., & Merritt, D. (1998). Team orientation, self-orientation, and diversity in task groups: Their connection to team performance over time. *Group & organization management*, 23(2), 161-188.
- White, H. (1980). A Heteroskedasticity-Consistent Covariance Matrix Estimator and a Direct Test for Heteroskedasticity. *Econometrica*, 48(4), 817-838.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal*, 35(1), 91-121.
- Yağlı, İ. (2019). Yönetim Kurulu Çeşitliliği-Finansal Performans İlişkisi: Türk Bankacılık Sektörü Örneği. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37(3), 565-586.
- Yaşbay Kocal, H., & Ataman, G. (2018). Vekalet Teorisi Ve Kaynak Bağımlılığı Teorisi Bağlamında, Yönetim Kurulunun Yapısal Özellikleri İle Finansal Kaldıraç Ve Kârlılık Oranları Arasındaki İlişki: Halka Açık Gıda Şirketleri Üzerinde Bir Araştırma (2005-2016 Dönemi). *Journal Of Marmara University Social Sciences Institute/Öneri*, 13(50).
- Yerdelen Tatoğlu, F. (2021). Panel Veri Ekonometrisi. 6.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of financial economics*, 40(2), 185-211.
- Yıldırım, E. (2012), "Bana Yönetim Kurulunu Söyle, Sana Kim Olduğunu Söyleyeyim", Yapı Kredi Yayınları, İstanbul
- Yıldırım, O., & Üsdiken, B. (2007, August). Reconciling Family-Centric And Professionalized Governance: Boards Of Firms Within Family Business Groups. In *Academy Of Management Proceedings* (Vol. 2007, No. 1, Pp. 1-7). Briarcliff Manor, Ny 10510: Academy Of Management.
- Yıldırım, A., & Simsek, H. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (9 baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, F. & Doğan, M. (2012). Genel Müdür'ün Yönetim Kurulu Üyesi Olması Halinin Menkul Kıymet Yatırım Ortaklığı Firmalarının Performansına Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 353-366.
- Zahra, S. A. (1990). Increasing the board's involvement in strategy. *Long Range Planning*, 23(6), 109-117.

Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of management*, 15(2), 291-334.

Zahra, S. A., & Stanton, W. W. (1988). The implications of board of directors composition for corporate strategy and performance. *International journal of management*, 5(2), 229-236.

Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A., & O'Kane, C. (2016). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 59, 131-143.

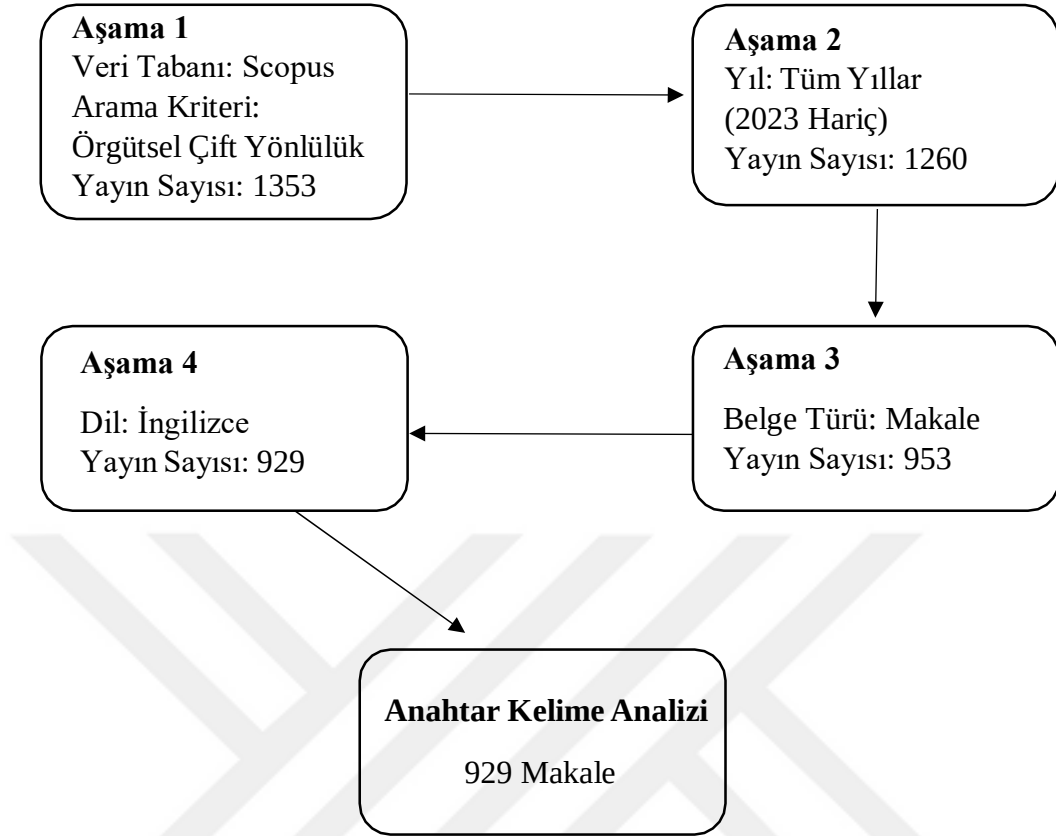
Zhang, P. (2010). Board information and strategic tasks performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 473-487.



EKLER

EK 1. Örgütsel Çift Yönlülük Anahtar Kelime Analizi

Örgütsel çift yönlülük ve firma performansı arasındaki ilişki yazında sıklıkla incelenirken çeşitlilik ve üst yönetim ilişkisine aynı derecede ağırlık verilmediği gözlemlenmektedir. Yazındaki bu eksikliği daha iyi vurgulayabilmek amacıyla örgütsel çift yönlülüğü barındıran 929 makale anahtar kelime analizine tabi tutulmuştur. Anahtar kelime analizinde Scopus veri tabanındaki yayınlar Wosviewer kullanılarak incelenmiştir. Bu tür bibliyometrik analizlerde farklı veri tabanları farklı formatlarda veri sunduğundan olası hataları önlemek için tek bir veri tabanı kullanılması tavsiye edilmektedir (Donthu vd., 2021). Scopus'un kapsam alanı WOS'tan daha yüksek olduğu için Scopus veri tabanının kullanımı uygun bulunmuştur (Bang vd., 2023). Organizasyonel çift yönlülük anahtar kelimesi üzerinde yapılan ilk arama 1353 yayından oluşmaktadır. 2023 yılı henüz tamamlandığı ve bilimsel yayınların tekrar edilebilirlik ilkesi de gözetilerek bu yıl hariç toplamda 1260 yayın analize konu edilmiştir. Son olarak İngilizce yayın ve belge türü makalelerden oluşan 929 gözlem analize tabi tutulmuştur (Şekil 3).



Şekil 3. Anahtar Kelime Analizi için Arama ve Filtreleme Aşamaları

Tablo 5’te ifade edilen analiz sonuçlarına göre örgütsel çift yönlülük, keşif ve geliştirme en çok işlenen ilk 3 kelimedir. Firma performansı 55 tekrarlanma sıklığı ile yedinci sıradadır. Çeşitlilik ve üst yönetim kelimeleri, 79 anahtar kelime içerisinde, tekrar sıklığı sırasıyla 5 ve 6 olarak en alt sıralarda yerini almaktadır. Anahtar kelimelerin genel ağı Şekil 4’te sunulmaktadır. Örgütsel çift yönlülük ile ilgili var olan yazın bu kavramın öncüllerini vurgularken, yönetim kurulunun rolünün üzerinde yeterince durmamıştır (Oehmichen vd., 2017). Analizin bulguları yazındaki yönetim kurulu çeşitliliği ve örgütsel çift yönlülük arasındaki bu eksiliği doğrular niteliktedir.

EK 2. Nitel Analizde Kullanılan Kelime ve Kelime Kökleri

'*' karakteri herhangi bir karakteri temsil edebilir.

Keşifsel	Explor*, Search*, Variation*, Risk*, Experiment*, Play*,
Faaliyetler:	Flexible*, Discover*, Innovation*
Geliştirici	Exploit*, Refine*, Choice*, Production*, Efficien*, Select*,
Faaliyetler:	Implement*, Execut*

Kaynak: Uotila vd. (2009)

EK 3. İçerik Analizinde Anahtar Kelime Oluşumlarına Örnekler

Kelime

Kökü	Örnek
Innovation*	This successful launch was followed in October 2021 by other sustainable innovations focusing on Microfiber solutions.
Discover*	Arctic Team works with the European Consortium to discover and analyze new professions of the future and set their standards
Efficien*	Thus, the foundations of the infrastructure and digital environment that enable interactive and efficient work in various fields from design to production, from program management to integrated logistics support will be laid.
Implement*	Software development/improvement is ongoing. The detailed design of the National Encrypted Router developed within this project was completed and the implementation stage has newly begun.

TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Galatasaray Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Hazırlayanın Adı Soyadı : Dilara Gökçeoğlu
Tez Başlığı : Yönetim Kurulu Çeşitliliği, Örgütsel Çift
Yönlülük ve Finansal Performans: BİST 30 Firmaları
Üzerine Bir İnceleme
Savunma Tarihi 25/06/2024
Danışmanı Prof. Dr. N. Aylin Ataay Saybaşı

JÜRİ ÜYELERİ

İmza

Unvanı, Adı Soyadı

Prof. Dr. N. Aylin Ataay Saybaşı

Prof. Dr. Esin Can

Dr. Öğr. Üyesi Belgin Bahar



2024	Yönetim Kurulu Çeşitliliği, Örgütsel Çift Yönlülük ve Firma Performansı: BİST 30 Firmaları Üzerine Bir İnceleme	D. GÖKÇEOĞLU
------	---	--------------