***İşletmelerin BIST-Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alma Durumuna Göre Üst Kademe Teorisi Kapsamında Değerlendirilmesi***

A.Gözde Gözüm[[1]](#footnote-1)

F. Pınar Acar[[2]](#footnote-2)

***Özet***

Kurumsal Sürdürülebilirlik, işletmelerde uzun vadeli değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin işletme faaliyetlerine yansıtılması olarak açıklanmaktadır. İşletmelerde sürdürülebilirlik faaliyetlerine genellikle üst düzey yönetim tarafından karar verilmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın belirlenen amacı; üst kademe teorisi dâhilinde işletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetlerine göre yönetici özelliklerinin incelenmesidir. Bu kapsamda, sürdürülebilirlik endeksi ve değerlemeye tabi şirketler listesinden faydalanılarak endekse giremeyen on dokuz işletme ile bu sayıya denk gelen endeks dahilindeki rastgele seçilen yirmi işletmenin toplam iki yüz kırk yedi yöneticisinin demografik verileri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; katılımcıların yaş ortalaması ve kadro süreleri açısından iki grup arasında anlamlı bir farklılık yokken eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

**Anahtar Sözcükler:** Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilirlik Endeksi**,** Yönetim Kurulu**,** İcra Kurulu**,** BIST

***Evaluation of Businesses Within Upper Echelons Theory According to Be Included in BIST-Sustainability Index***

***Abstract***

Corporate Sustainability is a business approach that creates long-term shareholder value by embracing opportunities and managing risks deriving from economic, environmental and social developments. Sustainability operations are generally decided by top managers. From this point of view, the main aim of this study is to analyze businesses within Upper Echelons Theory according to BIST Sustainability Index criteria. In this regard, demographical variables of the top managers of indexed businesses and eliminated businesses were analysed comparatively. The study was carried out with totally two hundred and forty-seven factors. According to the results obtained, while there is no significant difference on mean age and tenure, there is a significant difference on educational level between two mentioned groups.

**Keywords:** Sustainability, Sustainability Index**,** Board of Directors**,** Executive Board**,** BIST

**Giriş:**

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

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

-Belirlenen işletmelerdeki yöneticilerin demografik özellikleri nelerdir?

-Endekse girebilen ve giremeyen işletme yöneticilerinin demografik özellikleri arasında fark var mıdır?

-Üst kademe yöneticilerinin demografik özellikleri ile işletmelerin sürdürülebilirlik çalışmaları arasında ilişki var mıdır?

Yukarıdaki soruları cevaplamak amacıyla öncelikle ÜKT üzerine detaylı literatür taraması yapılmış, sonrasında analiz için BIST-Sürdürülebilirlik değerleme endeksindeki işletmelere ulaşılmıştır. Değerlemeye tabi şirketler listesi, BIST 50 endeksi şirketlerine ek olarak  BIST 100 şirketlerinden gönüllü olanları da kapsayacak şekilde oluşturulmaktadır (Borsa İstanbul, 2017). İşletmeler, endeks seçim kriterlerindeki eşik değerlerini geçmesi durumunda endekste yer almaya hak kazanmaktadırlar. Yapılacak analiz için kriterleri sağlayamayıp endekse giremeyen işletmeler ile endekste yer alan tesadüfi olarak seçilen ve karşılaştırma yapmayı sağlayacak kadar sayıda işletmenin yöneticilerinin özelliklerinin karşılaştırılması planlanmıştır. Bu aşamanın ardından tespit edilen işletmelerin üst kademe yöneticilerinin özellikleri belirlenerek iki grup arasındaki farklara ulaşılmıştır.

1. **Teorik Çerçeve**

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

* 1. ***Sürdürülebilirlik***

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

* + 1. ***Sürdürülebilirlik Endeksi***

Sürdürülebilirlik raporları; işletmelerin iç ve dış paydaşları için kurumsal konumunu ve ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarını resmeden kamusal raporlardır (WBCSD, 2002). Diğer bir ifade ile sürdürülebilirlik raporları, bir işletmenin kurumsal sürdürülebilirlik performansının bir göstergesidir (Ziegler ve Schröder, 2010, 849). Sürdürülebilirlik endeksleri ise; borsaların çevresel, sosyal, kurumsal yönetim konularındaki risklerine ilişkin politika oluşturmaları sürecinde şirketlere yol gösteren ve şirketlerin sürdürülebilirlik politikalarına ilişkin bilgiyi de sorumlu yatırımcılara ileten bir platform niteliğindedir (Borsa İstanbul, 2017). Literatürde, sürdürülebilirlik endeksi ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Ziegler ve Schröder (2010, s:848) Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi’nde yer alan Avrupa menşeili işletmelerin belirleyicilerini incelemiş, işletmelerin çevresel ve sosyal faaliyetlerinin endekse seçilme süreçlerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır. Searchy ve Elkhawas (2012, s:79) ise; Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi’nde bulunan Kanadalı işletmelerin bu durumu raporlarında nasıl kullanıp avantaj haline getirdiklerini incelemişlerdir. Lee ve Huang (2007) tarafından yapılan çalışmada sürdürülebilirlik göstergesi olduğunu düşündükleri elli bir gösterge seçilip, ekonomik, sosyal, çevresel ve kurumsal boyutlarıyla inceleyerek Taipei için sürdürülebilirlik endeksinin, sürdürülebilir gelişime göre daha yavaş bir ilerleme gösterdiği sonucu elde edilmiştir. Mori ve Christodoulou (2012) tarafından yapılan çalışmada sürdürülebilirlik performansları kıyaslanarak şehirlerde sürdürülebilirlik endekslerinin (City Sustainability Index – CSI) oluşturulmasının önemi vurgulanmıştır. Latif ve diğerleri (2017) tarafından yapılan çalışmada ise imalat sanayiide kabul edilen yenilenebilir enerji gibi yeni bir felsefe üzerinden fabrikalar için sürdürülebilirlik endeksi kıstasları belirlenmiş ve aynı zamanda işletmeler arası bir kıyaslama (benchmarking) yapmayı sağlayacak bir model oluşturulmuştur.

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

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

* 1. ***Üst Kademe Teorisi***

İşletmelerin sürdürülebilirlik çalışmaları, çoğunlukla, işletmelerin üst kademe yöneticileri tarafından oluşturulan ve takip edilen faaliyetlerdir. Dolayısıyla, işletmelerin üst yönetiminin sürdürülebilirlik konusunda sahip olduğu vizyon, işletmelerin bu konudaki konumunu da belirlemektedir. March ve Simon (1958), yöneticilerin karar verme durumunda, kendi bilişsel özellikleri ve değerlerinden faydalandığını ve böylece işletmeler için verilen kararların, yapılan seçimlerin “gerçek durumlardan” çok yöneticilerin algılarına bağlı olduğunu (Tacheva, 2007) belirtilmektedir (Esfahani, Ramayah, Nilashi, 2016, s:584). Bu durum Üst Kademe Teorisi (ÜKT) adı altında değerlendirilmektedir. Aslen, ÜKT’nin temelleri, Child (1972) tarafından atılmış, üst düzey yöneticilerin kararları ve seçimlerinin işletme performansını etkilediği belirtilmiştir (Waldman, Javidan, Varella, 2004, s:356). Teori, sonrasında Hambrick ve Mason (1984) tarafından geliştirilerek üst düzey yöneticilerin yaş, eğitim, tecrübe, sosyo-ekonomik geçmişi gibi temel demografik özelliklerinin ve geçmişinin işletme için yapılan seçimleri etkilediği belirlenmiştir. Teoriye göre; yöneticilerin vizyonları (özellikle üst düzey yöneticilerin dikkatlerini verdikleri alanlar) ve çevre algıları, bizzat bilişsel temelleri ve değerleri tarafından kısıtlanmakta ve ayrıca üst düzey yöneticilerin kurumsal çevre algısı, verdikleri kararları da etkilemektedir (Oppong, 2014, s:170).

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

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

1. **Hipotezler**

ÜKT kapsamında işletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yöneticilerin özelliklerine göre incelenmesini konu alan bu çalışmanın problemi “Sürdürülebilirlik endeksinde yer alan ve yer alamayan işletmelerin üst düzey yöneticilerinin demografik özellikleri arasında fark var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Çalışmanın sonucunu belirleyicisi kabul edilen üç temel yapı üzerine odaklanılmıştır. Bunlar; ÜKT’de belirtildiği üzere; yöneticilerin yaşı, görev süresi ve eğitim seviyesidir. Belirtilen her bir unsur ÜKT literatüründen türetilmiş olup araştırmanın problemini sonuca götürecek hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

ÜKT kapsamında, üst düzey yöneticilerin yaş ortalaması, değişime ve yeniliğe açıklık, yeni fikirlerin işletmede uygulanması, esneklik gibi kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Yöneticilerin yaşı ile işletmenin nitelikleri üzerine çokça çalışma yapıldığı söylenemez ancak az sayıda çalışmadan elde edilen tutarlı sonuçlar, yöneticilerin genç oluşunun kurumsal gelişme ile bağdaştırıldığını göstermektedir (Child, 1974, Hart&Mellons, 1970; Hambrick, Mason, 1984; 198). Bunun temel sebebi, yaşça büyük olan yöneticilerin, kariyerleri boyunca kullanmaya alışık olduğu stratejileri gelişen sektör koşullarında da tercih etmeleri şeklinde açıklanmaktadır (Juravich, Salaga, Babbiak, 2017; 471). Dolayısıyla yaş ile ilgili hipotez aşağıdaki gibi şekillenmiştir;

*H10:*  BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’nde yer alan işletmelerin üst düzey yöneticileri ile BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’ne giremeyen işletmelerin üst düzey yöneticilerinin yaş ortalamaları arasında fark yoktur.

*H1A:* BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’nde yer alan işletmelerin üst düzey yöneticileri ile BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’ne giremeyen işletmelerin üst düzey yöneticilerinin yaş ortalamaları arasında fark vardır.

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

Üst yönetimin eğitim seviyesinin verilen kararları etkilediği düşünülmektedir. Nispeten yüksek eğitim seviyesine sahip yöneticilerin daha düşük gruba kıyasla sürdürülebilirlik çalışmalarının daha üst seviyede olduğu düşünülmektedir. Wally ve Baum’un (1994) yapmış olduğu çalışmada nispeten yüksek eğitim seviyesine sahip olan üst düzey yöneticilerin diğer mevkidaşlarına göre stratejik karar almada daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle Sürdürülebilirlik Endeksine girmeyen işletmelerin diğer grupta yer alan işletmelerin yöneticilerinin eğitim seviyesi arasında fark olduğu düşünülmekte ve ilgili hipotez aşağıdaki gibi şekillenmektedir.

*H20:* BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’nde yer alan işletmelerin üst düzey yöneticileri ile BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’ne giremeyen işletmelerin üst düzey yöneticilerinin eğitim seviyeleri ortalamaları arasında fark yoktur.

*H2A:* BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’nde yer alan işletmelerin üst düzey yöneticileri ile BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’ne giremeyen işletmelerin üst düzey yöneticilerinin eğitim seviyeleri ortalamaları arasında fark vardır.

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

*H30:* BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’nde yer alan işletmelerin üst düzey yöneticileri ile BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’ne giremeyen işletmelerin üst düzey yöneticilerinin görev süreleri ortalamaları arasında fark yoktur.

*H3A:* BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’nde yer alan işletmelerin üst düzey yöneticileri ile BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’ne giremeyen işletmelerin üst düzey yöneticilerinin görev süreleri ortalamaları arasında fark vardır.

1. **Metodoloji**

Bu çalışma, sistematik ve pozitivist bir yaklaşımla hazırlanmış nicel yapıda bir çalışmadır. Verilere ulaşmak için BIST Sürdürülebilirlik Endeksi ve değerlendirme endeksinden faydalanılmıştır. Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan kırk dört işletme ile değerlendirmeye alınıp endekse giremeyen on dokuz işletme analize tabi tutulmuştur. Söz konusu işletmelerin üst düzey yöneticilerinin yaş, eğitim, kıdem gibi özellikleri analize tabi tutulmuştur. Çalışmada SPSS 15.0’dan faydalanılmıştır. Endekse giren ve girmeyen olmak üzere oluşturulan iki grubun karşılaştırmasını yapmak üzere iki grubun sayısal olarak verilerinin benzer olması gerekçesi ile endekse giremeyen on dokuz işletmeye karşılık endekste yer alan kırk dört işletmeden yirmi işletme SPSS yardımıyla rasgele seçilerek iki grup ortalamaları farkı incelenmiştir.

* 1. **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

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

* 1. **BIST Sürdürülebilirlik Endeksi ve Uygulamada Kullanılacak İşletmelerin Seçimi**

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

**Tablo 1: BIST Sürdürülebilirlik Endeksi 2017 Yılı Değerlemeye Tabi Şirketler Listesi**

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

**Kaynak:** Borsa İstanbul (<http://www.borsaistanbul.com/docs/default-source/endeksler/bist-surdurulebilirlik-endeksi-degerlemeye-tabi-sirketler-listesi-2017.pdf?sfvrsn=14>, erişim: 07.11.2017)

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

**Tablo 2: Kasım 2017-Ekim 2018 Döneminde BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’nde yer alan işletmeler:**

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

**Kaynak:** Borsa İstanbul (<http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi>, Erişim: Ekim, 2017)

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

**Tablo 3: Değerlendirilmeye tabi tutulup sürdürülebilirlik endeksine giremeyen işletmeler**

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

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

* 1. **Analiz ve Bulgular**

Elde edilen verilere ilişkin tanımlayıcı bulgular aşağıdaki gibidir.

**Tablo 4: Araştırmaya Dahil Edilen Örneklem Özellikleri**

|  |
| --- |
|  **Ortalama Medyan Mod Maksimum Minimum N**  |
| **Doğum Yılı** 1961,03 1963 1969 1925 1983 247 |
| **Tecrübe** 1984,6 1986,5 1990 2008 1946 247 |
| **Kıdem** 1998 2001 2017 1958 2017 247 |
| **Eğitim** 2,5 2,0 2,0 1,0 4,0 247 |

*Not:* Eğitim satırındaki değerler: 1:Lise 2:Üniversite 3:Yüksek Lisans 4: Doktora mezuniyetini ifade etmektedir.

Tablo 4’te de görüldüğü üzere değerlemeye alınan kişilerin yaş ortalaması 56’dır. En çok 48 yaş katılımı var iken yine katılımcılar arasından üst düzey yöneticilik konumunda bulunan en genç yönetici 34, en yaşlı yönetici ise 92 yaşındadır. Katılımcıların tecrübe ve kıdem bilgileri farklılık göstermektedir. Katılımcıların tecrübeleri ortalaması 33 yıl iken kıdemleri ortalaması 19 yıldır. Katılımcıların eğitim durumu ise ortalama olarak lisans düzeyinin üzerinde görülmektedir.

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

**Tablo 5: Normallik Testi**

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

a Lilliefors Significance Correction

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

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

**Tablo 6: İlgili Gruplararası Mann Whitney U-Testi Sonucu**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Grup** | **n** | **Sıra Ortalaması** | **Sıra Toplamı** | **U** | **p** |
| **Yaş**  | Endekste Yer Alan İşletme Yöneticileri | 156 | 124 | 19470 | 6816 | .704 |
|  | Endekste Yer Almayan İşletme Yöneticileri | 120 | 121 | 10911 |  |  |
| **Kıdem** | Endekste Yer Alan İşletme Yöneticileri | 156 | 122 | 19124 | 6878 | .792 |
|  | Endekste Yer Almayan İşletme Yöneticileri | 120 | 125 | 11257 |  |  |
| **Eğitim** | Endekste Yer Alan İşletme Yöneticileri | 156 | 134 | 20781 | 5014 | .000 |
|  | Endekste Yer Almayan İşletme Yöneticileri | 120 | 101 | 9109 |  |  |

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

**Sonuç**

Bu çalışmada, 2017 yılı itibariyle sunulan BIST Sürdürülebilirlik Endeksi için değerlendirmeye alınan bazı işletmelerin yöneticilerinin özellikleri incelenmiştir ve elde edilen sonuçlara göre hipotezler aşağıdaki gibi neticelenmiştir;

**Tablo 7: Hipotez Sonuçları**

|  |  |
| --- | --- |
| H10: BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’nde yer alan işletmelerin üst düzey yöneticileri ile BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’ne giremeyen işletmelerin üst düzey yöneticilerinin yaş ortalamaları arasında fark yoktur. | Kabul |
| H20: BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’nde yer alan işletmelerin üst düzey yöneticileri ile BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’ne giremeyen işletmelerin üst düzey yöneticilerinin eğitim seviyeleri ortalamaları arasında fark yoktur. | Red |
| H30: BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’nde yer alan işletmelerin üst düzey yöneticileri ile BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’ne giremeyen işletmelerin üst düzey yöneticilerinin kadro süreleri ortalamaları arasında fark yoktur. | Kabul |

ÜKT kapsamında, üst kademe yöneticilerin yaşları ortalamalarının stratejik inovasyon ve örgütsel değişim ile negatif ilişkilendiği bilinmektedir (Acar; 2015; 846 Tihanyi ve diğerleri, 2000). Aynı zamanda, yaş ile karar vermede bilgiyi entegre etme konusunun negatif bir ilişkide olduğu, dolayısıyla yaş arttıkça karar vermede kullanılacak bilginin araştırılmasının artması sonucu daha önce elde edilmiş bir sonuç olup (Taylor, 1975), yaşça daha büyük yöneticilerin örgütle aralarında daha fazla bağlılık olduğu (Alutto, Hrebiniak, 1975; Stevens, Beyer, Trice, 1978) da bilinmektedir (Hambrick, Mason, 1984;198). Stratejik bir karar olan sürdürülebilirlik çalışmasının yöneticilerin yaş ortalamalarına göre farklılaşması beklenebilir ancak elde edilen sonuç, bu durumun beklenilen şekilde olmadığını göstermektedir. Yapılan analizde, sürdürülebilirlik endeksine giren ve giremeyen iki grup yöneticilerinin yaş ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu durumun farklı açıklamaları olabilir. Öncelikle çalışma kapsamında üst yönetici olarak incelemeye alınan grubun yönetim kurulu üyeleri olması, yönetim kurulu üyelerinin de genellikle belli yaş ve tecrübe sahibi kişilerden seçilmesi bu sonucu oluşturmuş olabilir. Daha sonra yapılacak çalışmada nispeten daha alt kademede görev yapan yöneticilerin dahil edilmesi ile ya da sürdürülebilirlik faaliyetlerinden sorumlu yöneticilere ulaşılarak bu kişilerin dahil edilmesi ile farklı bir sonuç elde edilebilir.

Yöneticilerin açık görüşlü olması, bilgiyi kullanma yeteneğinin daha fazla olması, değişime karşı esnek, duyarlı ve açık olması gibi sosyo-bilişsel kapasiteleri ile eğitim düzeylerinin ilişkili olduğu konusu son yıllarda çokça çalışılmıştır (Ramon Llorenz, Garcia-Meca, Durendez, 2017; 786; Herrmann, Datta, 2005). Bu düşünceden yola çıkarak nispeten yeni bir oluşum olan Sürdürülebilirlik Endeksi’nde yer alan ve alamayan iki grup karşılaştırmasında söz konusu işletmelerin yöneticilerinin eğitim düzeylerinin farklı olduğu hipotezi test edilip doğrulanmıştır. Elde edilen sonuca göre endekse giren işletmelerin yöneticilerinin eğitim düzeyi ortalama olarak yüksek lisans seviyesine yakın, endekse giremeyen işletmelerin yöneticilerinin eğitim düzeyi ise ortalama olarak lisans mezunu seviyesine yakın çıkmıştır. Frey ve Detterman (2004) yüksek puanla girilen okullardan mezun olan yöneticilerin daha iyi bir yönetsel yeteneğe sahip olduğunu söylemektedir. Aslında yöneticilerin eğitim düzeyleri ile işletme performansı arasındaki bağlantıyı tartışan çalışmaların (Hambrick ve Mason, 1984; Finkelstein ve Hambrick, 1996) ötesinde, ampirik bulgular doğrultusunda eğitimin işletme çıktılarına etkileri eğitimin tipine ve kalitesine göre değişir denilmektedir (King, Srivastav, Williams, 2016; 289). Dolayısıyla daha sonra yapılacak çalışmalarda yöneticilerin mezun oldukları okulların listesi oluşturularak daha detaylı bir karşılaştırmalı analiz yapılabilir.

Alanda yer etmiş bir çalışma olan Hambrick ve Fukutomi (1991)’ye göre üst yöneticilerde aynı işletme içerisinde geçirdikleri yıl, diğer ifadeyle kıdemi arttıkça dış çevre ile iletişimlerinin azalması durumu da artmaktadır. Kendilerini çevreden izole etmeleri sonucu yöneticiler, dinamik, rekabetçi işletme çevresinde örgütsel performans ile ilgili yetenekleri adına statik bir duruma gelmektedirler (Juravich, Salaga, Babiak, 2017;475). Dolayısıyla denilebilir ki, üst yönetim grubunun kıdem yılı arttıkça işletmenin stratejik kararlarındaki yenilik ve inovasyon konularında azalma olmaktadır. Farklı bir açıdan bakılarak analizleri yapılan bu çalışmada, çıktı olarak kabul edilen sürdürülebilirlik çalışması açısından iki grup üzerinden karşılaştırma yapılmış, ancak sürdürülebilirlik endeksine girmiş ve girememiş işletmelerin yöneticilerinin kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

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

**Kaynakça**

Acar, P., 2015, “*The effects of top management team composition on SME export performance: an upper echelons perspective”,* **Central European Journal of Operations Research**, 24(4), 833-852.

Artiach, T., Lee, D., Nelson, D., Walker, J., 2010, “*The Determinants of Corporate Sustainability Performance*”, **Accounting and Finance,** 50 (1), 31-51.

Başar, A.B., Başar, M., 2006, “*Sosyal Sorumluluk Raporlamasi ve Türkiye’deki Durumu*”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6(2), 213-230.

Carpenter, M.A., 2002, “*The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance*”, **Strategic Management Journal**, 23:275–284

Carroll, A.B., 2000, “*Ethical Challenges for Business in The New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality*”, **Business Ethics Quarterly**, Vol. 10 (1), 33-42.

Chia-Wei, H., Chang, D. 2017, “*Investigating Critical Organizational Factors Toward Sustainability Index: Insights from the Taiwanese Electronics Industry”,* **Business Ethics: A European Review**, Vol. 26 (4), 468-479.

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

Dalvi-Esfahani , M., Ramayah, T., Nilashi, M., 2017, “*Modelling Upper Echelons’ Behavioural Drivers of Green IT/IS Adoption Using an Integrated Interpretive Structural Modelling- Analytic Network Process Approach*”, **Telematics and Informatics**, 34 (2017) 583–603.

Dönmez, A., Erol, İ., 2016, “*Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi, VAIC Yöntemi yardımıyla BIST Sürdürülebilirlik Endeksi İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*”, **Mali Çözüm**, 26(138), 27-56.

Dyllick, T., Hockerts, K., 2002, “*Beyond The Business Case for Corporate Sustainability*”, **Business Strategy and the Environment,** Vol. 11, 130-141.

Escriba-Esteve, A., Sanchez-Peinado, L., Sanchez-Peinado, E., 2009, “*The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises*”, **Br J Manag**, 20:581–597.

Evans, R.W., Butler, F.C., 2011, “*An upper echelons view of “Good to Great”: principles for behavioral integration in the top management team***”, Journal of Leadership Studies**, 5 (2), 89-97.

Feil, A., Quevedo, D., Schreiber, D., 2017, “*An Analysis of the Sustainability Index of Micro and Small-Sized Furniture Industries.*”, **Clean Technologies & Environmental Policy**, 19 (7), 1883-1896.

Finkelstein S., Hambrick D.C., 1996, **Strategic leadership: top executives and their effects on organizations.** West Publishing Company, St. Paul.

Freeman, R.E., 1984, **Strategic Management: A Stakeholder Approach,** Pitman, Boston, MA.

Frey, M.C., Detterman, D.K., 2004, “*Scholastic assessment or g? The relationship between SAT and general cognitive ability.”,***Psychol Science**, 15(6), 373-378.

Hambrick, D.C., 1989, “*Guest editor’s introduction: putting top managers in the strategy picture*”, **Strategic Management Journal**, 10:5–15.

Hambrick, D.C., Fukutomi, G.D., 1991, *“The seasons of a CEO’S tenure.”*, **Academy of Management Review**, 16(4), 719-742.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A., 1984, “*Upper Echelons: The Organization as A Reflection of Its Top Managers*”, **Academy of Management Review**, 9, 193–206.

Herrmann, P., Datta, D.K., 2002, “*Relationships between top management team characteristics and international diversification: An empirical investigation”,* **British Journal of Management,** 16, 69-78.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., 2001, “*Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management*”, **American Accounting Association Accounting Horizons,** Vol. 15, No. 1, 87-104.

Kassem, E., Trenz, O., Hrebicek, J., Faldik, O., 2016, “*Sustainability Assessment Using Sustainable Value Added*”, [**Procedia - Social and Behavioral Sciences**](http://www.sciencedirect.com/science/journal/18770428)[**Volume 220**](http://www.sciencedirect.com/science/journal/18770428/220/supp/C), 31 May 2016, 177-183

Kassem, E., Trenz, O., Hrebicek, J., Faldik, O., 2015, “*Key Sustainability Performance Indicator Analysis for Czech Breweries”*, **Acta Universitatis Agraculturae et Silviculturae mendelianae burnensis**, 63(6), 1937-1944.

Latif, H.H., Gopalakrishnan, B., Nimbarte, A., Currie, K., 2017, Sustainability Index development for manufacturing industry, Sustainable Energy Technologies and Assessments, 25.

Lee Y.J., Huang, C.M., 2007, *Sustainability Index for Taipei*, **Environmental Impact Assessment Review**, 27, 505-521.

March, J.G., Simon, H.A., 1958, **Organizations**. John Wiley & Sons Inc, USA.

Meena, K., Thakkar, J., 2014. “*Development of Balanced Scorecard for Healthcare Using Interpretive Structural Modelling and Analytic Network Process*”, **Journal of Advances Management Resource**, 11 (3), 232–256.

Mihelcic, J.R., Shonnard, D.R., Hokanson, D.R., Zhang, Q., James, V.U., Sutherland, J.W., Schnoor, J.L., 2003, *“Sustainability science and engineering: The emergence of a new meta-discipline” ,* **Environ. Science Technology**, 37, 5314-5324.

Mori, K., Christodoulou A., 2012, *A review of sustainability indices and indicators: Towards a new city sustainability index (CSI)*, **Environ. Impact Assessment Review,** 32(1), 94-106.

Oppong, Seth, 2014, “*Upper Echelons Theory Revisited: The Need for A Change From Casual Description to Casual Explanation*” **Management**, Vol,19, 2, 169-183.

Orsato, R.J., Garcia, A., Mendes-Da-Silva, W., Simonetti, R., Monzoni, M., 2015, “*Sustainability indexes: Why join in? A study of the corporate sustainability index (ISE) in Brazil”,* **Journal of Cleaner Production**, Vol, 96, 161-170.

Oses, U., Roji, E., Gurrutxaga, Larrauri, M., 2017, “*A Multidisciplinary Sustainability Index to Assess Transport In Urban Areas: A Case Study Of Donostia-San Sebastian, Spain*”, **Journal of Environmental Planning and** **Management,** Volume 60, [11](http://www.tandfonline.com/toc/cjep20/60/11)**.**

Patzelt, H., zu Knyphausen-Aufse, D., Nikol, P., 2008, “*Top management teams, business models, and performance of biotechnology ventures: an upper echelon perspective*”, **Br J Management**, 19:205–221.

Plöckinger M., Aschauer, E., Hiebl, M.R.W., Rohatschek, R., 2016, “*The influence of individual executives on corporate financial reporting: A review and outlook from the perspective of upper echelons theory*”, **Journal of Accounting Literature**, 37, 55-75.

Ramon-Llorenz, M.C., Garcia-Meca, E., Durendez, A., 2017, “*Influence of CEO characteristics in family firms internalization”,* **International Business Review**, 26, 786-799.

Rodriguez-Serrano, I., Caldes, N., Rua, C., Lechon, Y., 2017, “*Assessing the three sustainability pillars through the framework for integrated sustainability assessment (FISA): Case study of a solar thermal electricity project in Mexico”*, **Journal of Cleaner Production**, 149, 1127-1143.

Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., Steger, U., 2005, “*The Business case for corporate sustainability: Literature review and research options”,* **European Management Journal**, 23(1), 27-36.

Searcy, C., Elkhawas, D., 2012, “*Corporate Sustainability Ratings: An Investigation into How Corporations Use the Dow Jones Sustainability Index*”, **Journal of Cleaner Production**, Vol.35, 79-92.

Siew, R., 2015, “*A Review of Corporate Sustainability Reporting Tools (SRTs)*”, **Journal of Environmental Management**, 164, 180-195.

Tacheva, S., 2007, “Top Management Team Diversity: A Multilevel Exploration of Antecedents and Consequences (Ph.D.)”. University of St. Gallen.

Tihanyi, L., Ellstrand, A.E., Daily, C.M., Dalton, D.R., 2000, “*Composition of the top management team and firm international diversification*”, **Journal of Management**, 26:1157–1177.

Ting, I.W.K., Azizan, N.A.B., Kweh, Q.L., 2015, “*Upper Echelon Theory Revisited: The relationship between CEO Personal Characteristics and Financial Leverage Decision*”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 195, 686 – 694.

Van Marrewijk, M., 2003, “*Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability:*

*Between Agency and Communion*”, **Journal of Business Ethics**, 44 (2), 95-105.

Waddock, S., Smith, N., 2000, “*Corporate Responsibility Audits: Doing Well by Doing Good*.” **Sloan Management Review**, 41(2), 75-83.

Waldman, D., Javidan, M., Varella, P., 2004, “*Charismatic Leadership At The Strategic Level: A New Application Of Upper Echelons Theory*”, **The Leadership Quarterly,** Vol 15, 355–380.

**World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)**, Sustainable Development Reporting: Striking the Balance. World Business Council for Sustainable Development, Geneva, 2002.

World Commission on Environment and Development, 1987, **Our Common Future,** Oxford Press.

Yu, Y., Choi, Y., Zhang, N., 2015, “*Strategic corporate sustainability performance of Chinese state-owned listed firms: A meta-frontier generalized directional distance function approach”,* **The Social Science Journal**, Vol. 52, 300-310.

Ziegler, A., Schröder, M.,2010, “*What Determines the Inclusion in a Sustainability Stock Index? A Panel Data Analysis for European Firms*”, **Ecological Economics,** Vol.69, 848–856.

<http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi> (erişim:30.09.2017)

<http://www.borsaistanbul.com/docs/default-source/endeksler/bist-surdurulebilirlik-endeksi-degerlemeye-tabi-sirketler-listesi-2017.pdf?sfvrsn=14> (30.09.2017)

<http://www.borsaistanbul.com/duyurular/2015/12/22/2016-yili-birinci-uc-aylik-donemi-icin-bist-pay-endeksleri-kapsaminda-yer-alacak-paylarda-degisiklik-yapilmistir> (30.09.2017)

1. İşletme Bölümü, İ.İ.B.F., Ufuk Üniversitesi, Ankara, Türkiye [↑](#footnote-ref-1)
2. İşletme Bölümü, İ.İ.B.F., Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara, Türkiye [↑](#footnote-ref-2)