

**Araştırma Makalesi**

**CEO Narsisizmi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide Finansal Esnek Kaynakların ve Yönetim Kurulu Bağımsızlığının Rolü Üzerine Bir Literatür İncelemesi**

*A Literature Review on the Role of Financial Slack and Board Independence in the Relationship Between CEO Narcissism and Firm Performance*

**Murat UÇAR**

Doktora Öğrencisi, Bursa Uludağ Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

[mucarmrt@gmail.com](mailto:mucarmrt@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0006-5018-9704>

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
07.12.2025	19.04.2026

**Öz**

*Bu çalışma, CEO narsisizmi ile firma performansı arasındaki ilişkiye dair mevcut literatürü inceleyerek, finansal esnek kaynakların ve yönetim kurulu bağımsızlığının bu ilişkideki rolünü açıklamayı amaçlamaktadır. Literatür taraması kapsamına -CEO narsisizm ile ilgili ilk ampirik araştırmaların 2007 yılında başlamış olması nedeniyle- 2007 – 2025 yılları arasında ağırlıklı olarak Web of Science ve Scopus'ta yayınlanmış 18 ampirik çalışma dahil edilmektedir. İnceleme neticesinde CEO narsisizmin firma performansına etkisiyle ilgili mevcut literatürdeki çalışmaların tutarsız sonuçlar raporladığı tespit edilmiştir. Araştırmacılar narsist CEO'ların inovasyon ya da aşırı yatırım kararlarıyla firma performansını arttırdığı; diğer yandan CEO narsisizmin finansal manipülasyon, aşırı risk alma ya da kaynakları kişisel imaj için tüketme gibi davranışları nedeniyle firma performansını olumsuz etkiledikleri belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, araştırmaların çoğunun gelişmiş ülkelerden örneklemeler kullanılarak yürütüldüğü, gelişmekte olan ülkelere dair çalışmaların sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca literatür taraması kapsamında finansal esnek kaynakların ve yönetim kurulu bağımsızlığının sınırlı sayıda araştırmaya konu edildiği tespit edilmiştir. Finansal esnek kaynaklar, narsist CEO'ların davranışlarını etkilemede kritik bir önem taşımaktadır. Yönetim kurulu bağımsızlığının ise narsisizm seviyesi yüksek CEO'ları sınırlandırıp sınırlandırmadığı bakımından önemlidir. Araştırmanın temel katkısı, CEO narsisizm ve firma performansı ile ilgili mevcut literatürdeki araştırma boşluklarına dikkat çekerek, CEO narsisizmin firma performansına etkisine dair bir araştırma gündeminin oluşturulmasını sağlamaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** CEO narsisizm, firma performansı, finansal esnek kaynaklar, üst kademe teorisi, yönetim kurulu bağımsızlığı

**Abstract**

*This study aims to examine the existing literature on the relationship between CEO narcissism and firm performance, explaining the role of financial slack and board independence in this relationship. The literature review includes 18 empirical studies published primarily in Web of Science and Scopus between 2007 and 2025, as the first empirical research on CEO narcissism began in 2007. The review found that existing studies in the*

**Önerilen Atıf /Suggested Citation**

Uçar, M., 2026, CEO Narsisizmi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide Finansal Esnek Kaynakların ve Yönetim Kurulu Bağımsızlığının Rolü Üzerine Bir Literatür İncelemesi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 61(2), 1416-1434.

*literature on the impact of CEO narcissism on firm performance report inconsistent results. Researchers found that narcissistic CEOs increase performance through innovation or exorbitant investment decisions; on the other hand, CEO narcissism may also have negative impact on company performance due to behaviours such as financial manipulation, excessive risk taking, or consuming resources for personal image. Furthermore, it was noted that most studies were conducted using samples from developed countries, with limited research on developing countries. Moreover, the literature review revealed that financial slack and board independence have been the subject of only a limited number of studies. Financial slack plays a critical role in influencing the behaviour of CEOs with high levels of narcissism, whilst board independence is also important in terms of constraining such behaviour. The main contribution of this research is to draw attention to the research gaps in the existing literature on CEO narcissism and firm performance, thereby establishing a research agenda on the impact of CEO narcissism on firm performance.*

**Keywords:** CEO narcissism, firm performance, financial slack, upper echelon theory, board independence

## 1. Giriş

Stratejik yönetim ve örgüt teorisi alanlarında son zamanlardaki araştırmalar üst düzey yöneticilerin özelliklerini (*deneyim, tercih ve eğilimlerini*) kararlarına, politikalarına ve liderlik davranışlarına yansıttıklarını göstermektedir (Hambrick ve Mason, 1984; Chattarjee ve Hambrick, 2007, 2011; Hambrick, 2007; Resick, Whitman, Weingarden, Hiller, 2009; Ham, Seybert ve Wang 2017). Buna istinaden yöneticilerin özelliklerinin kurumsal sonuçlar üzerinde etkilerini pek çok araştırmadan takip etmek mümkündür (bknz: Carpenter, Geletkanycz ve Sanders 2004; Cragun, Olsen ve Write, 2020).

Üst kademe teorisine göre kuruluşlar, “üst düzey yöneticilerin bir yansıması” olarak görülebilirler (Hambrick ve Mason, 1984:193). Fakat üst kademeler teorisi perspektifinden yapılan araştırmaların çoğu daha çok *gözlemlenebilir* unsurlar olan demografiye odaklanmıştır. Özellikle bu demografik unsurlar *yaş* (Hambrick ve Mason, 1984; Marquez-Illescas, Zebede ve Zhou, 2019) *cinsiyet* (Marquez-Illescas vd, 2019; Zaher ve Marquez-Illescas, 2024; Effah, Wang ve Su, 2024) *eğitim durumu* (Cragun ve ark., 2020) *kıdem* (Tarus ve Korir, 2024) gibi unsurlardan oluşmaktadır. Fakat üst düzey yöneticilerin *psikolojik özelliklerinin* kurumsal sonuçlar üzerindeki etkileri çok az dikkate alınmıştır (Petrenko, Aime, Ridge ve Hill, 2016). Bunun en temel nedeni hiç şüphesiz ki psikolojik özelliklerin doğrudan gözlemlenememesi ve ölçümünün zor olmasıdır.

Bu noktada psikolojik bir özellik olarak CEO narsisizmi son zamanlarda önemli bir kişilik özelliği olarak araştırmacıların dikkatini çekmeye başlamıştır (Cragun ve ark., 2020). Yapılan ön literatür araştırmaları neticesinde CEO narsisizm ile ilgili çalışmalarda eksik olanın ise CEO narsisizmin hangi durum ve bağlamlarda kurumsal sonuçları etkilediği ve kurumsal yönetim mekanizmalarının CEO narsisizm ve firma performansı arasındaki rolünün ne olduğudur (Martinez-Ferrero, Ramón-Llorens ve García-Meca, 2024). Buradan hareketle çalışmanın amacı şöyledir: 1) CEO narsisizm ile firma performansı arasındaki ilişkiye dair literatürün inceleyerek narsist CEO’ların kurumsal performansı nasıl etkilediklerine dair mevcut araştırmaları belirlemek ve analiz etmektir; 2) Narsist CEO’ların finansal esnek kaynaklarla ilişkisine dair literatürü genişletmektir; 3) Çalışmanın amaçlarından sonuncusu ise yönetim kurulu bağımsızlığının CEO narsisizmi ile esnek kaynaklar arasındaki ilişkide nasıl bir rol oynadığını anlamaktır. Buna göre araştırmanın sorularını şu şekilde ifade etmek mümkündür; 1) CEO narsisizmi firma performansını etkilemekte midir? 2) Eğer öyleyse hangi durum ve bağlamlarda etkilemektedir? ve son olarak 3) Kurumsal yönetim mekanizmalarının (özellikle bağımsız yönetim kurulu üye oranının) CEO narsisizmi firma performansı arasındaki ilişkide rolü nedir?

Araştırma literatüre çeşitli şekillerde katkıda bulunmaktadır. Birincisi, CEO narsisizm ve firma performansı arasındaki ilişkiyi sentezlemekte ve bu ilişkide finansal esnek kaynakların ve yönetim kurulu bağımsızlığının rolüne dair genel bir bakış açısı sunmaktadır. İkincisi, literatürdeki araştırma boşluklarına işaret ederek gelecek çalışmalar için bir araştırma gündemi belirlemektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde narsisizm, CEO narsisizm ve CEO narsisizmin firma performansı, finansal esnek kaynaklar (*financial slack*), yönetim kurulu bağımsızlığı (*board independence*) ile ilişkisine dair kavram ve konular ele alınacak ve aralarındaki ilişkiye değinilecektir. Sonraki bölümde çalışmanın amacına tasarımı ve veri setine yer verilecektir. Daha sonra CEO narsisizmin firma performansı ile ilişkisinde finansal esnek kaynakların (*financial slack*) ve yönetim kurulu bağımsızlığının (*board independence*) rolüne dair yapılmış araştırmalar ile sonuçları kavramsal ve yöntemsel açıdan ayrı ayrı

incelenecektir. Son olarak ileride bu alanda çalışacak araştırmacılar için bir araştırma gündeminin oluşturulduğu sonuç bölümü yer alacaktır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. CEO Narsisizm ve Firma Performansı

Narsisizm adını Yunan mitolojisindeki figürlerden biri olan Narkissos'tan almaktadır. Mitolojik anlatıya göre Narkissos bir nehir yüzeyinde kendi yansımalarını fark eder ve ona âşık olur ve kendi yansımalarına sahip olmak istediği için günlerce orada kalarak hayatını kaybeder (Lubit, 2002). Buradan da anlaşılmaktadır ki narsisizm kabaca kendine hayran olmak demektir. Amerikan Psikiyatri Birliği'nin Tanı Kriterleri'nde (DMS-5) narsisizm, kişinin kendisine dair önemini, başarılarını, yeteneklerini zekasını ve gücünü abartmasıdır. Dolayısıyla bu psikolojik yapıdaki kişiler abartılı bir şekilde sahip olduğunu düşündüğü her şeye dair sürekli bir onay arayışı içindedir. Bundan başka, küçümseyici tavırlara sahiptirler, empatik düşünemezler ve başkalarını çıkarları doğrultusunda kullanmaktan çekinmezler (Lubit, 2002; Chattarjee ve Pollock, 2017).

Narsisizm, CEO'ları da etkileyen önemli bir kişilik özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. CEO narsisizm, kabaca örgütlerin üst düzey yöneticilerinin kendi öz benliklerini abartmaları, sürekli olarak hayranlık duyulma, onaylanma ve görünürlük kazanma arzusunda olmaları ve bireysel çıkarlarını örgütsel çıkarların önüne koymaya çok yatkın olmaları anlamlarına gelmektedir (Lubit, 2002; Zaher ve Marquez-Illescas, 2024). Dolayısıyla firmalar narsist CEO'ların kararlarından oldukça etkilenmektedir. Bu yüzden CEO narsisizm konusunun bireyler, örgütler ve toplum için ciddi sonuçları olduğunu söylemek mümkündür (Cragun ve ark., 2020).

CEO narsisizmin kurumsal sonuçları nasıl etkilediğine dair araştırmalar üst kademeler teorisine dayanmaktadır. Hambrick ve Mason (1984) tarafından ortaya atılan bu teori kuruluşların üst düzey yöneticilerin önceliklerinin, özelliklerinin ve değerlerinin bir yansıması olduğunu varsaymaktadır. Bu varsayım ise sınırlı rasyonellik kavramına dayanmaktadır. CEO'ların karşılaştığı durumlar sadece tek bir kişinin kavrayabileceğinden daha karmaşık olduğu için kararlar sınırlı rasyonellik altında alınmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin kişilik özellikleri, değerleri ve deneyimleri ile karşılaştıkları durumları yorumlamakta ve kararları da bu yorumlara göre almaktadırlar. Böylelikle yöneticilerin özellikleri kurumsal sonuçları etkilemektedir. Bu nedensel ilişki CEO özelliklerinin firma performansı üzerindeki etkisine dair araştırma alanının oluşmasını sağlamıştır.

CEO narsisizm şu ana kadar genellikle firma performansı, aşırı yatırım, kazanç yönetimi, inovasyon, risk alma, kurumsal sosyal sorumluluk vb. gibi CEO'ların kolaylıkla onay alabileceği, başkalarının dikkatini çekebileceği ve hayranlık kazanabileceği davranışları etrafında şekillendiği görülmektedir. Fakat giderek artan araştırma sayısına rağmen CEO narsisizm ile firma performansı arasındaki ilişki hala tartışmalı bir konudur (Kraft, 2022). Pek çok araştırmada CEO narsisizm seviyesinin daha az firma performansına neden olduğu raporlanırken (Campbell, vd., 2004; Petrenko ve ark., 2016; Ham ve ark., 2017; Kraft, 2022; Tailab, BenYoussef, Al-Okaily, 2025), CEO narsisizmin yüksek firma performansı sağladığını raporlayan araştırmalar da mevcuttur (Wales, Patel ve Lumpkin, 2013; Olsen, Dworkis ve Young, 2014; Cragun vd., 2020; Gao, Gao ve Zhang, 2024; Anita, Widya, Abdillah, Hadiyati ve Zakaria, 2025). Örneğin, Crossland ve Hambrick (2007), özellikle ABD merkezli firmaların narsist CEO'larının firma performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Bunların yanında araştırmacılar CEO narsisizm ile firma performansı arasında bir ilişki bulunmadığını da raporlamaktadırlar (Cahattarjee ve Hambrick, 2007; Resick ve ark., 2019; Lindawati, Tjoe, Handoko, Elidjen 2024). Buna göre literatürde CEO narsisizmi ve firma performansı arasındaki ilişkinin tutarsız olduğu da belgelenmektedir (Reina, Zhang ve Peterson, 2014). Bunun temel nedenlerinden biri CEO narsisizmi ile firma performansı arasındaki ilişkinin basit ve doğrusal olmamasıdır. Araştırmacılar mevcut çalışmaların tutarsız olmasının nedenleri arasında farklı araştırma nesnelere, değişkenlerin farklı ölçüm yöntemleri, farklı aracı mekanizma seçimi ve farklı araştırma bağlamlarının olduğunu varsaymaktadırlar (Shan, Liu, Chen ve Ma, 2023). Dolayısıyla araştırmacılar CEO narsisizm ve kurumsal performans ölçümlerimizi zenginleştirilmesi gerektiğini ve aracı mekanizmalarla kurumsal bağlamların genişletilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Örneğin, Aabo (2024), CEO narsisizm ve kurumsal performans arasındaki ilişkide belirsizliğin rolünü çalışmışlardır ve CEO narsisizmin yararlı mı yoksa zararlı mı olduğunun bağlama bağımlı olduğunu ve de CEO narsisizmin yüksek belirsizlik

döneminde yararlı, düşük belirsizlik döneminde zararlı olduğunu bulmuşlardır. Chatterjee ve Pollock (2017), pek çok çalışmanın CEO narsisizm ve firma performansı arasındaki dorudan ilişkiye odaklandığını (Chatterjee ve Hambrick, 2007, 2011) ve bu değişkenleri birbirine bağlayan aracı yapılar ve mekanizmalara dair teorilerin geliştirilmediğini öne sürmektedirler. Çalışmada sonraki bölümünde CEO narsisizmin firma performansına etkisinde finansal esnek kaynakların rolüne dair literatürü ayrıntılandırılmaya çalışılacaktır.

## 2.2. CEO Narsisizmi, Firma Performansı ve Finansal Esnek Kaynaklar

“Slack” terimi Türkçe yönetim literatürde daha çok “gevşek”, “bol” ya da “esnek” sözcükleriyle ifade edilmektedir (bkz: Eryılmaz, 2005; Kara ve Türkmen, 2024; Irmak, 2024; Söker ve Cihangir, 2022). Finansal esneklik<sup>1</sup>, terminolojik manada, *örgütsel hedeflere ulaşmak için yönlendirilen ve yeniden kullanılabilen ve potansiyel olarak kullanılabilir kaynaklar* (George, 2005: 661) olarak tanımlanmaktadır. Genel anlamda ise finansal esneklik, *örgütlerin günlük operasyonları için ihtiyaç duyduğundan daha fazla olan kaynakları* anlamına gelmektedir (Mont, Ertug, Kavusan, George ve Zou, 2024: 7). Araştırmacılar tarafından narsist CEO’ların kaynaklar ile ilişkisinde vurgulanan önemli nokta ise onların “kurumsal kaynak tüketicileri” olma ihtimallerinin yüksek olduğu (Campbell ve ark., 2005) ve görkemli hırslarına ulaşmak için kaynak havuzlarını kontrol etmeye çalışmalarıdır (Wales ve ark., 2013). Uzun vadeli performanstan ziyade kısa vadeli kişisel kazanımlara odaklanan narsistik CEO’lar (Buly, Boone ve Wade, 2019) kendi çıkarları uğruna esnek kaynak kullanma konusunda daha istekli olabilmektedirler. Dolayısıyla narsisizm gibi kişilik özelliğinin esnek kaynakları nasıl etkilediği ve bunun firma performansına nasıl yansıdığı incelenmelidir.

Yapılan literatür taramasında araştırmacıların CEO narsisizm ile finansal esnek kaynaklar arasındaki ilişkiye dolaylı olarak değindiği görülmüştür (Chatterjee ve Hambrick, 2007; Ham ve ark., 2017; Gerstner, König, Enders ve Hambrick, 2013; Patel ve Cooper, 2014). Örneğin; Ham ve arkadaşları (2017), CEO narsisizmin firmanın yatırım politikaları ve şirket performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında finansal esnek kaynakları CEO narsisizm ile aşırı yatırım arasındaki ilişkide kontrol değişkeni olarak incelemişlerdir. Yazarlar çalışmalarında CEO narsisizmin yatırım politikalarıyla önemli bir ilişkisinin olduğunu ve özellikle aşırı finansal esneklik dönemlerinde akran firmalara kıyasla aşırı yatırıma yol açtığı bulunmuşlardır. Gerstner ve arkadaşları (2013) ise çalışmalarında esnek kaynakları CEO’nun narsisizm seviyesi ile izleyici ilgisi arasındaki etkileşimde kullanmışlardır. Chatterjee ve Hambrick (2007), esnek kaynakları stratejik çıktıları etkileyen bağlamsal bir faktör olarak incelemişlerdir. Bunun yanında Petrenko ve arkadaşları (2016), firmaların kurumsal sosyal sorumluluk yoğunluğunu etkileyebilecek firmaya özgü koşulları kontrol etmek için cari varlıkların cari borçlara oranı olarak ölçülen esnek kaynakların kullanılabilirliğini ölçmüşlerdir. Jeon ise, narsist CEO’ların satışların düştüğü dönemlerde esnek kaynakları aşırı derecede azaltıp, daha düşük maliyet yapışkanlığı elde ederek yüksek kısa vadeli performansı arttırdıklarını bulmuşlardır. Patel ve Cooper’ın makalesinde esnek kaynaklar bir kontrol değişkenidir. Ayrıca esnek kaynaklar, narsistik CEO’ların kriz sonrası toparlanmaları bağlamında önemli bir sınır koşul (boundary condition) olarak rol oynamaktadır. Dolayısıyla araştırmacılar çalışmalarında, narsist eğilimleri yüksek olan CEO’ların kriz sonrasında firma performanslarında artış sağlamalarının ancak esnek kaynaklara sahip olduklarında mümkün olabileceği belgelenmiştir.

Narsistik CEO’lar tarafından yönetilen şirketlerin Ar-Ge ve birleşme ve satın alma harcamaları gibi yüksek maruziyet alanlarına daha fazla yatırım yaptığını, ancak günlük iş verimliliği için rutin sermaye harcamalarından kaçındığını gösteriyor. Hem yatırım hem de aşırı yatırım, finansal esneklik dönemlerinde belirgin olduğu ve bu da narsistik CEO’ların mümkün olduğunda agresif bir yönetim tarzını tercih ettiğini göstermektedir (Ham ve ark., 2017: 259).

Buly ve arkadaşları (2017) çalışmalarında kurumsal yönetim uygulamalarının CEO narsisizmin zararlı etkilerini azaltabileceğini ve buna dayanarak firmaların uzun vadeli dayanıklılığını sürdürebileceği ileri sürmektedirler. Chatterjee ve Hambrick (2007), çalışmalarında narsist CEO’ların hem büyük kazançlar ve hem büyük kayıplar gibi çok uç noktadaki performanslara hem de yıllık dalgalanmalar gibi dalgalı seyreden performanslara sahip olduklarını bulmuşlardır. Wales ve arkadaşları (2013) CEO narsisizmin daha fazla performans dalgalanmasıyla ilgili olduğunu bulmuştur. Bunun yanında narsist CEO’lar

<sup>1</sup> Çalışmada ‘slack’ kelimesinin yerine Türkçe karşılığı olarak ‘esnek’ kelimesi kullanılmıştır.

tehditlere karşı korunmaya ya da ekonomik düşüş işaretlerini takip etmeye daha az yatkındırlar (Patel ve Cooper, 2014). Buna göre araştırmacılar narsist CEO'ların düşük seviyede "conceptual slack" gösterdiklerini vurgulamaktadırlar (Buly ve ark., 2017). Bu da CEO narsisizmin firma performansını etkileyebileceği anlamına gelmektedir. Buly ve arkadaşlarının (2017) bulguları bir firmanın kurumsal yönetim politikalarının narsistik CEO'ları dizginlemede bir fark yaratabileceğini de göstermektedir. Ayrıca Buly ve arkadaşları (2017), bankaların krizden sonra toparlanmasının daha narsistik bir CEO'ya sahip bankalarda daha yavaş olduğunu ve bu etkinin kısmen bankaların şok öncesi politikalarının riskliliği tarafından aracılık edildiğini bulmuşlardır. Bunu krizden önce yapılan riskli yatırımlar nedeniyle iç kaynakların tükenmesi mekanizmasıyla açıklamışlardır. CEO narsisizminin uzun vadeli performans etkileri açısından da aydınlık ve karanlık tarafları olduğu görülmektedir. CEO narsisizmin uzun vadeli etkilerinin karmaşık olduğunu esnek kaynakların mevcudiyeti ve yönetsel risk alma, taktir yetkisi gibi sınır koşulları ve düzenleyiciler hakkında daha fazla teori geliştirmeye ve test etmeye ihtiyacımızın olduğunu vurgulanmaktadır (Buyl ve ark., 2019:1395).

### 2.3. CEO Narsisizmi, Firma Performansı ve Yönetim Kurulu Bağımsızlığı

CEO narsisizmin firma performansına etkisinde yönetim kurulu bağımsızlığının rolünü ele alan çalışmalar oldukça azdır ve bu durum yeterince sorgulanmamıştır. Narsist CEO'ların finansal kaynaklar ile ilgili kararlarının bağımsız yönetim kurulu tarafından denetimi finansal performans ile ilgili dalgalanmaların önüne geçebilir. Rehman ve arkadaşlarının (2024), narsisizm ve kibir gibi CEO psikolojik eğilimlerinin firma performansına etkisini araştırdıkları çalışmalarında CEO narsisizmi ve kibirinin uzun vadeli performansı negatif etkilediğini, yönetim kurulu bağımsızlığının ise negatif ilişkiyi zayıflattığını ama ortadan kaldırmadığını raporlamışlardır. Martinez-Ferrero ve arkadaşları (2024), narsistik CEO'ların sorunlu ESG (çevresel, sosyal ve yönetim) stratejilerine karşı nasıl davrandığını ve bu davranışın yönetsel güçten ve firmanın faaliyetlerini sürdürdüğü ortamın belirsizliğinden etkilenip etkilenmediği analiz etmişlerdir. Çalışmanın sonuçları narsistik CEO'ların itibarlarını korumak ve olumlu takdir almak için sorumsuz ESG uygulamalarına katılmaktan kaçındıklarını göstermektedir. Yönetsel güç ve firmanın faaliyet gösterdiği ortamın belirsizliğinin narsistik CEO'ların sorumsuz ESG stratejilerine karşı davranışını düzenlediğini ortaya koymaktadır. Fakat araştırmamız bakımından asıl önemli kısım bağımsız yönetim kurulu üyelerinin narsistik CEO'ların etik olmayan ESG uygulamalarını sınırladığını doğrulamıştır.

Chatterjee ve Pollock (2017)'un da belirttiği gibi düzenleyici otoriteler, kurumsal yatırımcılar ve iş dünyası medyası halka açık şirketleri yöneten yöneticilerden yönetim kurullarından daha fazla bağımsız üye olmasını talep etmektedirler. Dolayısıyla CEO narsisizm ile ilgili olarak yönetim kurulu bağımsızlığı gibi kurumsal yönetim ile ilgili konuların araştırılması gerektiği vurgulanmaktadır (Martinez-Ferrero ve ark., 2024). Dolayısıyla araştırmacılar, narsistik CEO'lar açıkça risk almaya teşvik edildiğinde (hisse senedi opsiyonları aracılığıyla) daha da güçlü olduğunu, ancak CEO'lar daha etkili bir şekilde izlendiğinde (dışarıdan yöneticilerin varlığı aracılığıyla) daha zayıf olduğunu bulmuşlardır (Buyl ve ark., 2019).

Jeon (2024) çalışmasında narsistik CEO'ların kısa vadeli performansı artırma arzusu taşıdıkları ve bu durumun, satışların düştüğü dönemlerde, gevşek kaynakları yoğun bir şekilde azaltmalarına neden olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla bu durumun maliyet yapışkanlığına neden olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca bu davranışlarının cezalandırma ya da azarlanma ihtimali arttığında esnek kaynakları azaltma ihtimallerinin azalacağı, cezalandırma ya da azarlanma ihtimalinin az olduğunda ise esnek kaynakları azaltma ihtimalinin yüksek olduğu düşünülmektedir. Böylelikle çalışmada paydaşların ve yatırımcıların şirketin gelecekteki beklentilerini anlamasını ve CEO'ların kaynak kullanımının rasyonelitesini değerlendirmelerini zorlaştıracığı düşünülmektedir.

Narsistik CEO'ların başarılı firmaları yönettiği (Moccoby, 2000), hem de büyük kazançlara hem de büyük kayıplarla ilişkilendirildiği görülmüştür (Chatterjee ve Hambrick, 2007). Araştırmacılar, CEO narsisizmin firma performansını açıklamak için tek başına yeterli olmayacağını vurgulamaktadırlar (Wales, ve ark., 2013). Peki narsistik CEO'lar bu kadar çeşitli örgütsel sonuçlara nasıl yol açmaktadırlar? Hangi örgütsel seviye mekanizmalarını kullanmaktadırlar? Bu anlamda çalışmamız esnek kaynakları CEO narsisizm ve firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık edip etmediğini ve bu ilişkide yönetim kurulu bağımsızlığının düzenleyici etkisini sorgulamaktadır.

## 2.4. Finansal Esnek Kaynaklar ve Yönetim Kurulu Bağımsızlığı

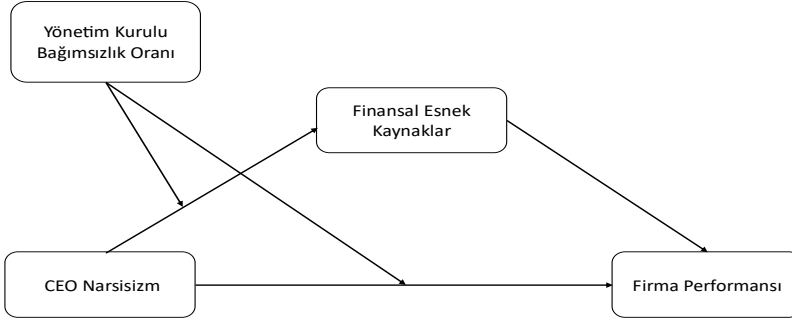
Üst kademe teorisine göre yöneticiler geçmiş yaşantıları, eğitim seviyeleri, tecrübeleri, psikolojik durumları çerçevesinde kararlar almaktadırlar (Hambrick ve Mason, 1987). Dolayısıyla yöneticilerin söz konusu karakteristik ve psikolojik durumları kaynakların kullanımını da etkilemektedir (Hambrick, 2007; Neely ve ark., 2020). Bu çalışma kapsamında bir kurumsal yönetim mekanizması olarak yönetim kurulu bağımsızlığının ise CEO'lar ile kaynaklar arasındaki ilişkiyi düzenleyeceği düşünülmektedir.

Finansal esnek kaynaklar, firmaların faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için gerekli olan kaynak miktarının üzerinde bulunan bol kaynakları ifade etmektedir (Mount ve ark., 2007). Bu kaynaklar, CEO'lara hedefleri doğrultusunda hareket alanı sağladığı gibi örgütlerin çevreye uyumu için stratejik faaliyetleri sürdürebilmeleri açısından kritik bir rol oynamaktadırlar (Bourgeois, 1981). Aynı zamanda finansal esnek kaynaklar, CEO'ların takdir yetkisine dayanarak firmanın davranışını şekillendirmektedir (Kavusan ve ark., 2023). Firmaların sahip olduğu kaynakların kullanımı kurumsal yönetim mekanizmaları aracılığıyla üst yönetim tarafından şekillendirildiğinden üst kademe teorisi perspektifinden finansal esnek kaynakların nasıl değerlendirileceği büyük oranda yöneticilerin karakteristik ve bilişsel özellikleriyle doğrudan ilgilidir. Çünkü CEO'lar kendi çıkarları doğrultusunda finansal esnek kaynakları azaltabilmekte ve uzun vadeli performanstan ziyade kısa vadeli performansa odaklanabilmektedirler (Wales ve ark., 2013; Buly ve ark., 2019). Bu doğrultuda finansal esnek kaynakların örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini anlamak için kurumsal yönetim mekanizmalarının dikkate alınması gerekmektedir.

Vekalet teorisi perspektifinden de bu çalışma CEO narsisizmin firma performansına etkisini çıkar çatışması ve kontrol problemleri açısından ele almayı mümkün kılmaktadır. Örneğin, Jensen (1986), yöneticilerin kontrolünde olan bol likiditenin kontrol mekanizmaları yetersiz kaldığında değer yaratmayan kaynaklara dönüşebileceğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla vekalet teorisinde, yönetim kurulu bağımsızlığı CEO'ları denetleyen bir mekanizma olarak kabul edilmektedir (Fama ve Jensen, 1983). Buna göre bu araştırma kapsamında yönetim kurulu bağımsızlığı CEO'ların kararlarını değerlendiren, hissedarların çıkarlarını koruyan önemli bir yönetim mekanizması dikkate alınmaktadır.

Sonuç olarak, finansal esnek kaynaklar CEO'lara bol miktarda nakit elde etme ve yatırım avantajı sağlarken, bağımsız yönetim kurulu kaynakların uygun bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını denetlemektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki firmalarda bağımsız yönetim kurulu kuralları gevşek bir şekilde uyguluyorsa finansal esnek kaynaklar narsist bir CEO'nun kararına göre kullanılacağından firma performansının bu durumdan olumsuz etkilenmesi muhtemeldir. Dolayısıyla bu araştırma üst kademe teorisi açısından bağlamsal koşulları ve düzenleyici mekanizmaları dikkate alarak CEO narsisizmin firma performansına etkisini yeniden tanımlamayı amaçlamaktadır. Buna göre çalışmada öngörülen modelde (bkz: Şekil: 1) finansal esnek kaynaklar aracı değişken olarak konumlandırılmıştır. Dolayısıyla çalışmada narsisizm seviyesi yüksek CEO'ların finansal esnek kaynakları kullanımını nasıl etkilediği ve bu durumun firmanın finansal performansına yansımaları görünür kılmaktadır. Yönetim kurulu bağımsızlığı ise öngörülen kavramsal modelde düzenleyici değişkendir. Buna göre yönetim kurulu bağımsızlığının yüksek olduğu firmalarda CEO narsisizmin finansal esnek kaynaklar üzerinden firma performansını kötü etkilemesinin zayıf olacağı düşünülmektedir. Mevcut literatürde de yönetim kurulu bağımsızlık oranının narsisizm seviyesi yüksek CEO'lar sınırlandırdığına dair sınırlı sayıda da olsa ampirik çalışmalar mevcuttur (Martinez ve ark., 2024). Buna göre, yönetim kurulunda bağımsız üye oranının yüksek olduğu durumlarda narsisizm seviyesi yüksek CEO'ların finansal esnek kaynakları yüksek riskli ya da öz-çıkarcı durumlara yöneltme olasılığının azalacağı ve finansal esnek kaynakların yüksek olacağı düşünülmektedir. Eğer yönetim kurulunda bağımsız üye oranı düşükse narsisizm seviyesi yüksek bir CEO daha az denetim altında olacağı için finansal esnek kaynakların daha çok az olacağı düşünülmektedir.

### Şekil 1: Öngörülen Kavramsal Model



**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, CEO narsisizmi ile firma performansı arasındaki ilişkiye dair yazının incelenerek bu ilişkide finansal esnek kaynakların ve yönetim kurulu bağımsızlığının rolünü anlamaktır. Bu sayede önceki çalışmalar konu, bağlam, yöntem değişkenler ve temel bulgular bakımından kritik edilecek ve gelecek çalışmalar için yeni araştırma gündemlerinin oluşturulması sağlanacaktır.

#### 3.2. Araştırmanın Tasarımı ve Veri Seti

CEO narsisizmin firma performansı üzerindeki etkisine dair ampirik araştırmaların incelenmesine dayanan bu çalışma yazındaki çalışmalara ulaşmak için çeşitli veri tabanlarında (Web of Science, Scopus, Science Direct vb.) çeşitli anahtar kelimeler (örneğin, “Narsisizm (narcissism), CEO narsisizmi (CEO Narcissism), finansal esnek kaynaklar (Financial Slack), yönetim kurulu bağımsızlığı (Independence Board)”) ile taramalar yapılmıştır. Literatür taramasında CEO narsisizm ile firma performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalara odaklanılmış, narsisizmi ölçmeyen çalışmalar araştırmaya dahil edilmemiştir. Bunun yanında ampirik çalışmalara odaklanılmış teorik makaleler örneklem evrenine dahil edilmemiştir. Bundan başka, araştırmaya sadece hakemli dergi makaleleri dahil edilmiş, bildiri, kitap bölümü ve tezler hariç tutulmuştur. Literatür taramasına İngilizce ve Türkçe dilindeki makaleler dahil edilmiş, diğer dillerdeki makaleler hariç tutulmuştur. CEO narsisizm ile ilgili çalışmalar 2007 yılından sonra ampirik olarak incelenmeye başlandığı için çalışma 2007-2025 yılları arasındaki dönemi temsil etmektedir. Araştırma sürecinde CEO narsisizm ve firma performansı anahtar kelimelerinin birleşiminden oluşan 183 makale elde edilmiştir. 183 makale incelenmiş, 18 makale CEO narsisizmin firma performansına etkisinde finansal esnek kaynaklar ve yönetim kurulu bağımsızlığı konularıyla ilgili olduğu için örneklem evrenine dahil edilmiştir.

### 4. Bulgular

CEO narsisizmin firma performansı, finansal esnek kaynaklar ve yönetim kurulu bağımsızlığı ile ilişkisini araştıran ampirik çalışmalar ve bu çalışmaların sonuçları Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1: CEO Narsisizmin Firma Performansı, Finansal Esnek Kaynaklar ve Yönetim Kurulu Bağımsızlığı ile İlişkisini Araştıran Görgül Çalışmalar**

Araştırmacı / Yılı	Araştırılan Konu	Bağlam	Yöntem	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Aracı/Düzenleyici Değişken	Temel Bulgular

Chattarjee ve Hambrick (2007)	CEO Narsisizmi- Firma Performansı- Firma Stratejisi	ABD	Nicel (Regresyon)	CEO Narsisizmi	Firma Stratejisi, Firma Performansı	-	CEO Narsisizm ile Strateji (+) CEO Narsisizm ve Firma Performansı (ilişki yok)
Gerstner, König, Enders, Hambrick (2013)	Radikal Teknolojik Değişimlerin Benimsenmesi, CEO Narsisizmin, İzleyici İlgisi ve Yönetsel Dikkat Düzeyi	ABD	Nicel (Regresyon)	CEO Narsisizmi	Teknolojik Kesintinin Benimsenme Düzeyi	Aracı: Yönetsel dikkat Düzenleyici: İzleyici İlgisi	Ceo narsisizm Biotech yatırımı + Ceo narsisizmi ile izleyici ilişkisi (+); CEO narsisizm izleyici ilgisisiyle birleşince yatırım arttırmıştır (+); CEO narsisizmi ve yönetsel dikkat arası ilişki (+); yönetsel dikkat ve yatırım arasındaki ilişki (+); CEO narsisizmi ile yatırım ilişkisi yönetsel dikkat ile aracı değişken olarak (+)
Patel ve Cooper (2014)	CEO Narsisizmi- Kriz Öncesinde ve Sonrasında Firma Performansı	ABD	Nicel (Regresyon)	CEO Narsisizmi	Firma Performansı (kriz öncesi ve sonrası)	-	Kriz öncesinde CEO narsisizm ve performans arasındaki ilişki (-); kriz sonrasında (+)
Petrenko, Aime, Ridge ve Hill (2016)	CEO Narsisizm- Firma Performansına- KSS	ABD	Nicel (Regresyon)	CEO Narsisizmi	Firma Performansı	Aracı: KSS skorları	CEO narsisizmi KSS faaliyetleri arasında (+); Narsist CEO'lar KSS faaliyetleriyle firma performansını dolaylı olarak iyileştirebilirler.
Du, Kim Aidrick, (2016)	CEO Narsisizm, Yeni Girişimler, Inovasyon Yatırımı	Çin	Fuzzy-set Nitel Karşılaştırmalı Analiz (FsQCA)	CEO narsisizmi ve yeni girişimin inovasyon yatırımı Finansal slack, İK slack, müşteri slack		-	Geri kazanılabilir slack ile teknisyen slackla CEO narsisizmin yüksek inovasyonla pozitif ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.
Ham, Seybert, Wang (2017)	CEO Narsisizmi, Firma Performansı, Yatırım Politikaları	ABD	Nicel (Regresyon)	CEO Narsisizmi	ARGE, Birleşme / Satın Alma Giderleri, Sermaye Harcamaları, Firma Karlılığı, Nakit Akışı, CEO Tazminatı	-	CEO Narsisizm ArGe, Birleşme ve Satın Alma (+) Sermaye Harcamalarında (anlamsız ilişki), Karlılık ve Nakit Akışı (-) CEO Tazminatı (+)
Kim (2018)	CEO Narsisizmin, Firma Performansı, Kazanç Yönetimi, CEO	Güney Kore	Nicel (Regresyon)	CEO Narsisizmi	Firma Performansı, Kazanç Yönetimi.	Düzenleyici: CEO Görev Süresi	CEO narsisizm ve firma performansını (+); CEO görev süresi arttıkça, narsisizmin etkisi

	<i>görev Süresi</i>						<i>negatif hale gelmektedir. Uzun görev süresine sahip narsist CEO'lar kazanç yönetimine başvurma eğilimindedir. Narsisizmin etkisi çikolatalı pasta modeliyle açıklanmaktadır başlangıçta tatlı ama sürdürülemez.</i>
Buyl, Boone, Wade (2019)	<i>CEO Narsisizm, Kriz Öncesi ve Sonrası Banka Performansı</i>	<i>ABD</i>	<i>Nicel (Regresyon)</i>	<i>CEO Narsisizmi</i>	<i>Banka Politikalarının Riskliliği. Kriz Sonrası Performans ve Toparlanma</i>	<i>Düzenleyici: Ani Performans Düşüşü</i>	<i>Ceo Narsisizm ve Politik risklilik (+). Politik risklilik ve kriz sonrası toparlanma (-). CEO narsisizmi ve ani performans düşüşü (anlamsız)</i>
Yook ve Lee, (2020)	<i>CEO Narsisimin-Firma Değeri-KSS</i>	<i>Güney Kore</i>	<i>Nicel (Regresyon)</i>	<i>CEO Narsisizmi</i>	<i>Firma Değeri</i>	<i>Aracı_KSS</i>	<i>CEO Narsisizmi ve KSS (+) KSS ve Firma Değeri (+) KSS, CEO narsisizm ile firma değeri arasındaki ilişkide aracı değildir.</i>
Seyifzadeh, Salehi, Abedini, Ranjbar (2020)	<i>Narsisizm, Aşırı Güven, Miyopi, Kazanç Yönetimi, Kökleşme, Finansal Tablo Anlaşılabilirliği</i>	<i>İran</i>	<i>Nicel (Regresyon)</i>	<i>CEO Narsisizmi, Aşırı Güven, Miyopi, Kazanç Yönetimi, Kökleşme (CEO görev süresi, İkiliği, Bağımsızlık, Mülkiyet)</i>	<i>Finansal Tablo Okunabilirliği</i>	<i>=</i>	<i>Kökleşme ve kazanç yönetimi finansal tablo okunabilirliğini azaltmaktadır. Narsisizm, aşırı güven, miyopi, kazanç yönetimi finansal tablo okunabilirliğini arttırmaktadır. Büyük ve sahiplik oranı yüksek firmalar daha okunabilir raporlar sunarken; yaşlı ve daha yüksek getiri ve karlılığa sahip olanlar ise daha az okunabilir raporlar yayınlamaktadır.</i>
Hong (2020)	<i>CEO Alçak Gönüllülüğü, KSS, Esnek Kaynaklar</i>	<i>Güney Kore</i>	<i>Nicel (Regresyon)</i>	<i>CEO Alçakgönüllülük üğü</i>	<i>Kurumsal Sosyal Sorumluluk</i>	<i>Düzenleyici: Esnek Kaynaklar</i>	<i>CEO alçak gönüllülüğü ve KSS (+). Esnek kaynaklar negatif yönlü düzenleme etkisi yapmaktadır. Esnek kaynaklar yükseldiğinde bu ilişki zayıflamakta. Esnek kaynaklar sayesinde</i>

							yöneticilerin dışı bağımlılığı azalır ve bu durum alçak gönüllüğü liderlerin KSS'ye etkisinin sınırlamaktadır.
Tarus ve Korir (2024)	Yönetim Kurulu Yapısı, Gerçek Kazanç Yönetimi, CEO Narsisizm	Kenya	Nicel (Regresyon)	Yönetim Kurulu Bağımsızlığı, CEO Görev Süresi, CEO İkiliği, YK büyüklüğü	Gerçek Kazanç Yönetimi	Düzenleyici: CEO Narsisizmi	YK bağımsızlığı, görev süresi ve büyük kurullar REM'i azaltmaktadır. CEO ikiliği Rem'i arttırmaktadır. CEO narsisizmi düzenleyici rol oynar. Bağımsız kurullar narsist CEO'nun etkisini zayıflatır. Narsist CEO ve ikiliği REM artırır. Narsist CEO'lar büyük kurulları etkisizleştirir. Görev süresi uzun kurullarla CEO narsisizmi arasındaki etkileşim anlamlı değildir.
Rehman, Alami, Abidi, (2024)	CEO psikolojik eğilimleri (narsisizm ve kibir)- Firma Performansı, Kurumsal Yönetim Mekanizmaları	Malezya	Nicel	CEO Narsisizmi, CEO Kibri	Firma Performansı (Uzun vadeli)	Düzenleyici: CEO Görev Süresi, Sahipliği, CEO İkiliği, YK Bağımsızlığı, Yabancı Ortaklık, Cinsiyet Çeşitliliği, Stratejik İş Birlikleri, Grup Bağlılığı	CEO narsisizmi, kibri /uzun vadeli performansı (-). YK bağımsızlığı negatif ilişkiyi zayıflatıyor ama ortadan kaldırmıyor Cinsiyet kritik eşiği ve yabancı ortaklık ikame etkisi gösteriyor CEO psikolojik etkilerinin negatif etkilerini bastırıyor. CEO'nun aynı zaman YK başkanı olması ve uzun görev süresi negatif etkiyi artırıyor. Stratejik ittifaklar etkileri zayıflatıyor grup üyeliği ikame etkisi sunmaktadır.
Jeon (2024)	CEO Narsisizmi, Asimetrik Maliyet	ABD	Nicel (Regresyon)	CEO Narsisizmi	Asimetrik Maliyet	=	CEO narsisizmi ile asimetrik maliyet arasındaki ilişki (-)

Wang, Shen, Yuan (2024)	CEO Narsisizm (rekabet ve hayranlık)-Uygun Maliyetli Kayıp Davranışları (affordable loss-AL)	Çin	Nicel (Regresyon)	Hayranlık ve Rekabet Temelli CEO Narsisizm	Uygun Maliyetli Kayıp	=	Hayranlık temelli narsisizm ve AL (+)  Rekabet temelli narsisizm ve AL (-). Not: Firmalar gevşek kaynağa sahip olduğunda uygun maliyetli kayıp davranışı üzerindeki pozitif etki güçlenmektedir. Çevresel belirsizlik arttıkça hayranlık temelli narsisizm azalmaktadır.
Hou, Fairchild ve Perotti (2025)	CEO Narsisizmi-Firmaların Kredi Derecelendirmeleri	ABD	Nicel (Regresyon)	CEO Narsisizmi	Kredi Derecelendirme Notu	=	CEO narsisizm ve kredi derecelendirmelerine etkisi (-)  CEO narsisizmin yüksek olduğu firmalarda kredi notu düşüktür.
Liu, Quian, Li, Wu (2025)	CEO Narsisizmi, Aşırı Güven-Uluslararasılaşma Ritmi	Çin, Tayvan	Nicel (Panel Analiz ve Regresyon)	CEO Narsisizmi, Aşırı Güven	Uluslararasılaşma Ritmi	Yönetim Kurulu Bağımsızlığı, Medya Değerlendirmesi	CEO Narsisizmi-Uluslararasılaşma Ritmi (-); Yönetim Kurulu bağımsızlığı negatif etkiyi zayıflatır. Medya değerlendirmesiyle ilgili anlamlı sonuç yoktur.
Salehi, Arianpoor, Naghshbandi, (2022)	Yönetimsel Özellikler – Risk Alma Davranışı	İran	Nicel (Panel Veri Analizi)	Yönetimsel Yerleşiklik, Miyopi, Aşırı Güven	Risk Alma Düzeyi	-	Yönetimsel Yerleşiklik ve risk alma (+); Miyopi ve Risk Alma (+); Aşırı Güven ve Risk Alma (-) Aşırı güven narsisizm özelliklerinden biri olarak görülmekte ve risk alma davranışı üzerinde olumsuz etki yapmaktadır.

#### 4.1. Araştırma Yılı

Tablo 1’de takip edilebileceği üzere CEO narsisizmin firma performansına etkisinde finansal esnek kaynakların ve yönetim kurulu bağımsızlığının rolü ile ilgili ilk çalışma 2007 yılında yapılmıştır.

#### 4.2. Araştırılan Konu

Tablo 1’ den görülebileceği gibi 2007 -2025 yılları arasında raporlanmış CEO narsisizmin firma performansına etkisiyle ilgili araştırmalarda girişimcilik, kurumsal sosyal sorumluluk, inovasyon, kazanç yönetimi, CEO görev süresi, CEO ikililiği gibi değişkenler sıklıkla konu edinilmiştir. Bunun yanında CEO narsisizminin hayranlık narsisizmi ve rekabet narsisizmi olmak üzere 2 boyutu bulunmaktadır. Tablo 1’deki araştırmaların neredeyse hepsinin hayranlık narsisizmini ele aldığı görülmüştür.

### 4.3. Bağlam (Ülke – Örneklem)

Tablo 1’den görüleceği gibi araştırmaların çoğu ABD, Güney Kore gibi gelişmiş ülkelerde yapıldığı, S&P ve Fortune gibi endekslerde yer alan şirketlerin ele alındığı görülmektedir. Fakat gelişmekte olan ülkelere yeterince odaklanılmaması önemli bir araştırma boşluğunu ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla gelecekteki araştırmaların gelişmekte olan ülkeler bağlamına odaklanmasının önemli olduğu karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında araştırmacılar çoğunlukla hisselerini halka arz eden firmalara odaklanmış, bu da orta ölçekli firmalarda CEO narsisizmin firma performansını nasıl etkileyeceği konusunda bir araştırma boşluğu oluşturmuştur.

### 4.4. Yöntem

Tablo 1’den takip edilebileceği üzere çalışmaların neredeyse hepsi arşiv verilerine dayalı olarak nicel araştırma yöntemlerini kullanmış olup, nitel araştırma yöntemlerinin çok az olduğu görülmektedir. Dolayısıyla gelecek çalışmalarda alanı anlamaya yönelik nitel çalışmaların yapılması önerilmektedir.

Çalışmalarda narsisizmi ölçmenin en güvenilir yolunun psikometrik anketler olduğu vurgulanmaktadır (Cragun ve ark., 2020). Fakat Cahattarjee ve Hambrick, (2007)’in beş ölçütlü olan ve sonradan dört ölçüte indirilen (Chattarjee ve Hambrick, 2011) endeksleri (yıllık faaliyet raporlarında CEO’nun fotoğrafının boyutu, basın bültenlerinde CEO’dan bahsedenlerin sayısı, en yüksek ücretli yöneticiye göre alınan nakit maaş, en yüksek ücretli yöneticiye göre alınan nakit olmayan maaş) en çok kullanılan CEO narsisizm ölçme araçlarıdır. Fakat çalışmaların bu endeksten bir ya da birkaçını seçerek CEO narsisizmi ölçtükleri gözlemlenmektedir. Örneğin, Patel ve Cooper (2014) çalışmalarında fotoğraf boyutu, I. tekil şahıs zamiri kullanılma sıklığı ve CEO’ların tazminat oranlarını kullanmışlardır. Fakat sadece tazminat oranlarını ya da en yüksek maaşlı yöneticiye göre alınan nakit ve nakit olmayan maaş oranlarıyla yapılan çalışmalar narsisizm ölçümünü sadece maaş ya da tazminat oranı gibi maddi kazançla indirgemiş görünmektedir. Ayrıca I. tekil şahıs zamiri kullanılma sıklığı güvenilirlik endişesinden dolayı Chattarjee ve Hambrick (2007), tarafından endeksten çıkarılmış olsa da hala sıklıkla kullanılmaktadır.

Bunun yanında soruların ve cevapların önceden hazırlanma olasılığının olmadığı soru-cevap oturumlarının analizi narsisizm seviyesini ölçmek için bir diğer yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Aabo ve ark., 2024; Aabo ve Ronnow, 2024). Bunlar diğer yaklaşımların güvenilirlik sorunlarını çözüp çözmeyeceği konusunda test edilmelidirler. Diğer narsisizm seviyesi ölçme metodu ise imza büyüklüğüdür (Ham ve ark., 2017; Wang ve ark., 2023). Bu yöntemin özellikle en güvenilir olan psikometrik anketlerden en büyük farkı katılımcıların doğrudan yer almaması ve narsisizmlerini ölçtüklerini anlamamasıdır. Dolayısıyla katılımcının sonuçları manipüle edebileceği bir durum söz konusu değildir.

### 4.5. CEO narsisizm ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide Ele Alınan Değişkenler

Tablo 1 incelendiğinde çalışmalarda CEO narsisizmi çoğunlukla bağımsız değişken olarak incelenmiş ve ölçümü arşiv verilerine dayalı yapılmıştır. Bağımsız değişken olarak ise daha çok firma performansı ölçülmüştür. Firma performansının ölçümü için ROA, ROE, Tobin’s Q değerleri incelenmiştir. Bu noktada çalışmalar daha çok kısa vadeli firma performansına odaklanmış uzum vadeli firma performansı çok az çalışmada dikkate alınmıştır. Bunun yanında araştırmalarda strateji, yatırım, inovasyon gibi konuların aracı değişkenler olarak incelendiği görülmektedir. Bu konular narsist CEO’ların firma performansına olumlu katkı yapabileceği konuları içermektedir. Fakat narsist CEO’ların düşük firma performansına neden olabileceği değişkenler göz ardı edilmiştir. Örneğin finansal esnek kaynaklar gibi aynı zamanda düşük performansa da neden olabilecek mekanizmaların ihmal edildiği görülmektedir. Çünkü narsist CEO’lar finansal esnek kaynakları kendi imajlarını yönetmek için harcayabilirler. Özellikle yönetim kurulunun kontrolünün olmadığı ya da kontrolünün zayıf olduğu durularda finansal esnek kaynaklar narsist CEO’lar için düşük performansa neden olabilir. Dolayısıyla finansal esnek kaynakların ve kurumsal yönetim mekanizmalarının aracı ve/veya düzenleyici değişkenler olarak çalışılması gerekmektedir. Bunların yanında CEO narsisizm ve firma performansı ilişkisinde ulusal kültüre dair farklılıkların da düzenleyici değişkenler olarak çalışılması önemli bir araştırma gündemi olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### 4.6. Temel Bulgular

Tablo 1’de yer alan CEO narsisizmin firma performansına dair çalışmalar birbirinden farklı sonuçlar göstermektedir. Bu farklı sonuçlar CEO narsisizm seviyesinin daha az firma performansına neden olduğu raporlanırken (Campbell ve ark., 2004; Petrenko ve ark., 2016; Ham ve ark., 2017; Kraft, 2022) CEO narsisizmin yüksek firma performansı sağladığını raporlayan araştırmalar da mevcuttur (Wales ve ark., 2013; Olsen ve ark., 2014; Cragun ve ark., 2020; Gao ve ark., 2024). Bundan başka, CEO narsisizmi ve firma performansı arasındaki ilişkinin tutarsız olduğu da belgelenmektedir (Reina ve ark., 2014). Dolayısıyla narsist CEO’ların kurumsal çıktılara dair sonuçlarının net olmadığı görülmektedir.

#### 5. Sonuç ve Tartışma

CEO narsisizmin firma performansına etkisine dair çalışmalar birbirinden farklı sonuçlar göstermektedir. Bu da söz konusu literatürdeki araştırmaların daha fazla derinleşmesi gerektiğini göstermektedir. Bu çalışma ile daha fazla araştırma yapılması gerektiği düşünülen birkaç önemli noktayı şöyle sıralamak mümkündür:

Öncelikle, Tablo 1’den de anlaşılacağı üzere, özellikle CEO narsisizmin firma performansına etkisine dair araştırmaların gelişmiş ülkelere odaklandığı görülmektedir. Fakat Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler nezdinde çalışmalar yok denecek kadar azdır. Gelecekteki araştırmaların gelişmekte olan ülkeler bağlamına odaklanması önemli bir boşluğu dolduracaktır. Bundan başka, CEO narsisizmin finansal performansa etkisine dair gelişmiş ülke ve gelişmekte olan ülke bağlamlarının karşılaştırmalı bir şekilde çalışılması bağlamsal farklılıklara dair bilgilerimizi zenginleştirecektir. Ayrıca çalışmalar daha çok hissesini halka arz eden büyük ölçekli firmalara odaklanmış, orta ölçekli firmalarda CEO narsisizmin etkileri hakkında çalışmalar bulunmamaktadır.

İkincisi, Tablo 1’de sıralanan çalışmaların neredeyse hepsinin nicel araştırma yöntemlerini kullandığı görülmektedir. Fakat CEO narsisizm ile ilgili daha derin anlamlara sahip olmak için nitel araştırma yöntemleri ile araştırmaların tasarlanması gelecek araştırmaların gündeminde olmalıdır. Dolayısıyla gelecek çalışmalarda alanı anlamaya yönelik nitel çalışmaların yapılması önerilmektedir. Örneğin yönetim kurulunun ve/veya çalışanları narsist bir CEO ile çalışmayı nasıl deneyimlediklerine dair mülakatların yapılması narsist CEO’lara dair anlayışımızı zenginleştirecektir.

Üçüncüsü, CEO narsisizm ve firma performansı arasındaki ilişkinin tutarsız olması aracı değişkenlerin daha fazla incelenmesini gerektirmektedir. Literatürde özellikle narsist CEO’ların düşük firma performansına neden olabileceği değişkenler göz ardı edilmiştir. Örneğin finansal esnek kaynaklar gibi aynı zamanda düşük performansa da neden olabilecek mekanizmaların ihmal edildiği görülmektedir. Çünkü narsist CEO’lar finansal esnek kaynakları kendi imajlarını yönetmek için harcayabilirler. Özellikle yönetim kurulunun kontrolünün olmadığı ya da kontrolünün zayıf olduğu durumlarda finansal esnek kaynaklar narsist CEO’lar için düşük performansa neden olabilir. Dolayısıyla finansal esnek kaynakların ve kurumsal yönetim mekanizmalarının aracı ve/veya düzenleyici değişkenler olarak çalışması gerekmektedir. CEO narsisizmin kurumsal çıktılara etkisi konusunda “*bir kaynak tüketicisi*” olarak narsist CEO’ları neyin sınırladığı konularına değinilmemiştir. CEO narsisizmini esnek kaynakların kullanımı açısından firma performansına etkisini incelerken güçlü kurumsal yönetim mekanizmalarının oluşturulmasının CEO narsisizminin kaynaklar ve kontrol noktasında nasıl şekillendiği üzerinde durulması gereken bir husus olarak ortaya çıkmaktadır.

Dördüncüsü, mevcut literatür narsisizmi rekabet temelli narsisizm ve hayranlık temelli narsisizm olarak 2 ayrı türde incelemektedir. Çalışmalarda ağırlıklı olarak rekabet temelli narsisizm ele alınmıştır. Bunun nedeni rekabet temelli narsisizmin risk alma, agresif kararlar alma, özgüven gibi kişilik özellikleri üzerinden ölçümünün zor olmasından kaynaklanmaktadır. Fakat olumlu liderlik özellikleriyle tanımlanan hayranlık temelli narsisizmin örgütsel çıktılara etkisi büyük ölçüde göz ardı edilmiştir. CEO narsisizmin hem olumlu hem olumsuz dünyasını anlamak için hayranlık temelli narsisizmin örgütsel çıktılara etkisinin çalışılması önerilmektedir.

Beşincisi, çalışmada çoğunlukla CEO narsisizmin finansal performans üzerindeki etkisine odaklanılmış, CEO narsisizmin finansal olmayan performansı nasıl etkilediğine dair araştırmaların yetersiz kaldığı görülmüştür.

Son olarak, genellikle araştırmaların kuramsal temeli üst kademe teorisine dayanmaktadır. Az sayıda çalışma birden çok kuramsal temele dayanmaktadır. Martinez-Ferrero ve arkadaşları (2024), narsistik CEO'ların sorunlu ESG (çevresel, sosyal ve yönetim) stratejilerine karşı nasıl davrandığını ve bu davranışın yönetimsel güçten ve firmanın faaliyetlerini sürdürdüğü ortamın belirsizliğinden etkilenip etkilenmediği analiz ettiği çalışmada paydaş teorisi ve kuramsal kuram temelinde hipotezlerini geliştirmiştir. Dolayısıyla birden çok kuramsal temele dayanarak hipotezlerini tasarlayan çalışma sayısı azdır.

## KAYNAKÇA

- Aabo, T., Als, M., Thomsen, L ve Wulff, J (2021). Watch me go big: CEO narcissism and corporate acquisition. *Review of Behavioral Finance*, 13(5), 465-485.
- Aabo, T., ve Rønnow, S. K. (2024). Female CEOs with a squeeze of narcissism: A perfect cocktail for corporate performance. *Finance Research Letters*, 64, 105469.
- Aabo, T., Kirch, T. R., ve Thomsen, K. H. S. (2024). Give me uncertainty, and I will shine: CEO narcissism and corporate performance. *Global Finance Journal*, 62, 100991.
- American Psychiatric Association. (2013). Narcissistic personality disorder. Diagnostic and statistical manual of mental disorder (5th ed.). Author.
- Anita, R., Widya, R., Abdillah, M. R., Hadiyati, H., ve Zakaria, N. B. (2025). CEO narcissism and financial performance: the role of corporate social responsibility. *Journal of Management Development*, 44(1), 107-120.
- Apriani, L., Sholihin, M., ve Rahajeng, D. K. (2024). The impact of proactivity, impulsivity, authoritarianism, and narcissism on budgetary slack: based on the stewardship theory. Proceedings of the 21st Asian Academic Accounting Association (FourA) Annual Conference 2024 24-26 November 2024, Hanoi, Vietnam.
- Aljuhmani, H. Y., Emeagwali, O. L., & Ababneh, B. (2021). The relationships between CEOs' psychological attributes, top management team behavioral integration and firm performance. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(2), 126-145.
- Buyl, T., Boone, C., ve Wade, J. B. (2019). CEO narcissism, risk-taking, and resilience: An empirical analysis in US commercial banks. *Journal of Management*, 45(4), 1372-1400.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., ve Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of management*, 30(6), 749-778.
- Campbell, W. K., Goodie, A. S., & Foster, J. D. (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of behavioral decision making*, 17(4), 297-311.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative science quarterly*, 52(3), 351-386.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2011). Executive personality, capability cues, and risk taking: How narcissistic CEOs react to their successes and stumbles. *Administrative science quarterly*, 56(2), 202-237.
- Chatterjee, A., & Pollock, T. G. (2017). Master of puppets: How narcissistic CEOs construct their professional worlds. *Academy of Management Review*, 42(4), 703-725.
- Cragun, O. R., K. J. Olsen, and P. M. Wright. 2020. "Making CEO narcissism research great: A review and meta-analysis of CEO narcissism." *Journal of Management* 46(6): 908–36.
- Crossland, C., and D. C. Hambrick. 2007. "How national systems differ in their constraints on corporate executives: A study of CEO effects in three countries." *Strategic Management Journal* 28(8): 767–89.

- Du, Y., Kim, P. H., & Aldrich, H. E. (2016). Configurational effects of slack and CEO narcissism on new venture innovation investment. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 12479). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Effah, N. A. A., Wang, Q., & Su, K. (2025). Chief executive officer narcissism and environmental, social, and governance performance: The moderating role of chief executive officer gender. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(2), 2514-2526.
- Eryılmaz, M. (2005). Bireylerin bölüm bazlı bolluk algılarının yüksek düzeyde olduğu durumlarda, örgütsel yapı unsurlarının yenilik süreci üzerine etkileri. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(9), 135-156.
- Gao, Q., Gao, L., & Zhang, G. (2024). Narcissistic chief executive officers and their effects on R&D investment and firm performance: The moderating role of managerial discretion. *Behavioral Sciences*, 14(11), 1115.
- George, G. (2005). Slack resources and the performance of privately held firms. *Academy of management Journal*, 48(4), 661-676.
- Gerstner, W. C., König, A., Enders, A., & Hambrick, D. C. (2013). CEO narcissism, audience engagement, and organizational adoption of technological discontinuities. *Administrative science quarterly*, 58(2), 257-291.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of management review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Ham, C., Lang, M., Seybert, N., & Wang, S. (2017). CFO narcissism and financial reporting quality. *Journal of Accounting Research*, 55(5), 1089-1135.
- Hong, S. M. (2020). CEO humble leadership and corporate social responsibility: The Moderating effect of firm slack. *The Journals of Economics, Marketing & Management*, 8(2), 27-38.
- Hou, Z., Fairchild, R., & Perotti, P. (2025). CEO narcissism and credit ratings. *Journal of Business Ethics*, 197(1), 39-72.
- İrmak, F. (2024). Finansal gevşeklik, mülkiyet-yönetim kurulu yapısı ve firma performansı arasındaki ilişki: BİST 100 örneği. *Ekonomi Politika ve Finans Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 520-548.
- Jeon, H. J. (2024). CEO narcissism and asymmetric cost behavior. *The North American Journal of Economics and Finance*, 70, 102076.
- Kara, C. Ç., & Türkmen, S. Y. (2024). Finansal gevşeklik türlerinin firma performansına ve hisse senedine olan etkisinin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 20(2), 339-358.
- Kraft, P. S. (2022). The double-edged sword of CEO narcissism: A meta-analysis of innovation and firm performance implications. *Journal of Product Innovation Management*, 39(6), 749-772.
- Kim, B. H. (2018). Is narcissism sustainable in CEO leadership of state-owned enterprises? *Sustainability*, 10(7), 2425.
- Lindawati, A. S. L., Tjoe, A. M., & Handoko, B. L. (2024). The influence of CSR and CEO narcissism on financial performance with earning management as mediation. *Heritage and Sustainable Development*, 6(2), 483-492.
- Lubit, R. (2002). The Long-Term Organizational Impact of Destructively Narcissistic Managers. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 16(1), 127-138.
- Marquez-Illescas, G., Zebedee, A. A., & Zhou, L. (2019). Hear me write: Does CEO narcissism affect Disclosure?. *Journal of business ethics*, 159(2), 401-417.

- Martínez-Ferrero, J., Ramón-Llorens, M. C., & García-Meca, E. (2024). CEO Narcissism and ESG misconduct. *Research in International Business and Finance*, 69, 102284.
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders. *Harvard Business Review* 78(1): 69-77.
- Mount, M. P., Ertug, G., Kavusan, K., George, G., & Zou, T. (2024). Reeling in the slack: An integrative review to reinstate slack as a central theoretical construct for management research. *Academy of Management Annals*, 18(2), 473-505.
- Olsen, K. J., Dworkis, K. K., & Young, S. M. (2014). CEO narcissism and accounting: A picture of profits. *Journal of management accounting research*, 26(2), 243-267.
- Söker, F., & Cihangir, M. (2022). Finansal esnekliğin yatırım ve kâr dağıtım politikası üzerindeki etkisi: Borsa istanbul'da finans dışı firmalar üzerinde bir uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (94), 1-30.
- Patel, P. C., & Cooper, D. (2014). The harder they fall, the faster they rise: Approach and avoidance focus in narcissistic ceos. *Strategic Management Journal*, 35(10), 1528–1540.
- Petrenko, O. V., Aime, F., Ridge, J., & Hill, A. (2016). Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance. *Strategic management journal*, 37(2), 262-279.
- Peterson, S. J., Galvin, B. M., & Lange, D. (2012). CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel psychology*, 65(3), 565-596.
- Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S. M., & Hiller, N. J. (2009). The bright-side and the dark-side of CEO personality: examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence. *Journal of applied psychology*, 94(6), 1365.
- Reina, C. S., Zhang, Z., & Peterson, S. J. (2014). CEO grandiose narcissism and firm performance: The role of organizational identification. *The leadership quarterly*, 25(5), 958-971.
- Rehman, S. U., Alami, R., & Abidi, N. (2024). CEO psychological biases, firm performance and alternative mechanisms in transition economies: Evidence from Malaysia. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2316189.
- Seifzadeh, M., Salehi, M., Abedini, B., & Ranjbar, M. H. (2021). The relationship between management characteristics and financial statement readability. *EuroMed Journal of Business*, 16(1), 108-126.
- Shan, B., Liu, X., Chen, B., & Ma, J. (2023). CEO narcissism and corporate performance in China. *China Economic Review*, 79, 101970.
- Tailab, M. M., BenYoussef, N., & Al-Okaily, J. (2025). Firm performance as a mediator of the relationship between CEO narcissism and positive rhetorical tone. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 23(3), 1130-1160.
- Tarus, D. K., & Korir, F. J. (2024). Does CEO narcissism matter? An examination of the relationship between board structure and earnings management in Kenya. *PSU Research Review*, 8(3), 845-871.
- Turner, K., Adigüzel, F., & Sidhu, J. S. (2025). Chief executive officer narcissism, corporate inertia, and securities analysts' stock recommendations. *Strategic Organization*, 23(3), 402-425.
- Uppal, N. (2020). CEO narcissism, CEO duality, TMT agreeableness and firm performance: An empirical investigation in auto industry in India. *European Business Review*, 32(4), 573-590.
- Yook, K. H., & Lee, S. Y. (2020). Chief executive officer narcissism and firm value: The mediating role of corporate social responsibility in the South Korean context. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1709-1718.
- Zaher, H. F., & Marquez-Illescas, G. (2024). CEO narcissism and firm's cash conversion cycle: The moderating role of CEO's gender. *Accounting & Finance*, 64(1), 783-810.

- Wales, W. J., Patel, P. C., & Lumpkin, G. T. (2013). In pursuit of greatness: CEO narcissism, entrepreneurial orientation, and firm performance variance. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1041-1069.
- Wang, W., Shen, Z., & Yuan, W. (2024). Go big or go home: do narcissistic CEOs pursue affordable loss behaviors?. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30(10), 2756-2781.

**Research Article**

**CEO Narsisizmi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide Finansal Esnek Kaynakların ve Yönetim Kurulu Bağımsızlığının Rolü Üzerine Bir Literatür İncelemesi**

*A Literature Review on the Role of Financial Slack and Board Independence in the Relationship Between CEO Narcissism and Firm Performance*

**Murat UÇAR**

Doktora Öğrencisi, Bursa Uludağ Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

[mucarmrt@gmail.com](mailto:mucarmrt@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0006-5018-9704>

**Extended Summary**

This study aims to examine the existing literature on the relationship between CEO narcissism and firm performance, explaining the role of financial slack and board independence in this relationship. Financial slack plays a critical role in influencing the behaviour of CEOs with high levels of narcissism. Board independence is important in terms of whether it constrains CEOs with high levels of narcissism. The review found that existing studies on the impact of CEO narcissism on firm performance report inconsistent results. Researchers have determined that narcissistic CEOs increase firm performance through innovation or excessive investment decisions; on the other hand, CEO narcissism negatively affects firm performance due to behaviours such as financial manipulation, excessive risk-taking, or consuming resources for personal image. Based on this, the purpose of the study is as follows: 1) To review the literature on the relationship between CEO narcissism and firm performance, identifying and analysing existing research on how narcissistic CEOs affect corporate performance; 2) To expand the literature on the relationship between narcissistic CEOs and financial slack; 3) The final objective of the study is to understand the role of board independence in the relationship between CEO narcissism and financial slack. Accordingly, the research questions can be formulated as follows: 1) Does CEO narcissism affect firm performance? 2) If so, in which situations and contexts does it affect it? And finally, 3) What is the role of corporate governance mechanisms (particularly the board independence) in the relationship between CEO narcissism and firm performance?

Recent research in the fields of strategic management and organisational theory indicates that the characteristics of managers (their experience, preferences, and tendencies) are reflected in their decisions, policies, and leadership behaviours (Hambrick and Mason, 1984; Chattarjee and Hambrick, 2007, 2011; Hambrick, 2007; Resick et al., 2009; Ham et al., 2017). Accordingly, it is possible to trace the effects of managers' characteristics on organisational outcomes from numerous studies (see: Carpenter et al., 2004; Cragun et al., 2020). According to upper echelon theory, organisations can be seen as a 'reflection of top managers' (Hambrick and Mason, 1984:193). However, most studies conducted from the perspective of upper echelon theory have focused on observable demographic factors. These demographic factors include age (Hambrick and Mason, 1984; Marquez-Illescas et al., 2019), gender (Marquez-Illescas et al., 2019; Zaher and Marquez-Illescas, 2024; Effah et al., 2024), educational status (Kaur and Sing, 2018; Sing, 2019), and tenure (Şimşek, 2007). However, the effects of senior managers' psychological characteristics on organisational outcomes have received little attention (Petrenko et al., 2016). The most fundamental reason for this is the difficulty in directly observing and measuring psychological characteristics.

Narcissism emerges as an important personality trait that also affects CEOs. CEO narcissism roughly means that managers in organisations exaggerate their own self-image, constantly seek admiration, approval and visibility, and are highly prone to putting their personal interests ahead of organisational interests (Lubit, 2002; Zaher and Marquez-Illescas, 2024). Therefore, companies are significantly affected by the decisions of narcissistic CEOs. Consequently, it is possible to state that the issue of CEO narcissism has serious effects for individuals, organisations, and society (Cragun et al., 2020).

Despite an increasing number of studies, the relationship between CEO narcissism and firm performance remains a controversial topic (Kraft, 2022). While many studies report that higher levels of CEO narcissism lead to lower firm performance (Campbell et al., 2004; Petrenko et al., 2016; Ham et al., 2017; Kraft, 2022; Tailab et al., 2025), there are also studies reporting that CEO narcissism leads to high firm performance (Wales et al., 2013; Olsen et al., 2014; Aabo et al., 2021; Cragun et al., 2020; Gao et al., 2024; Anita et al., 2025). For example, Crossland and Hambrick (2007) found that narcissistic CEOs of US-based firms in particular have a significant impact on firm performance. However, researchers have also reported no relationship between CEO narcissism and firm performance (Cahattarjee and Hambrick, 2007; Resick et al., 2019; Lindawati et al., 2024). Accordingly, the literature also documents inconsistencies in the relationship between CEO narcissism and firm performance (Reina et al., 2014).

Financial slack is defined as resources that are directed towards achieving organisational goals, are reusable, and are potentially available (George, 2005: 661). In general terms, financial slack refers to resources that exceed what organisations need for their daily operations (Mount et al., 2024: 7). The key point emphasised by researchers regarding narcissistic CEOs' relationship with resources is that they are highly likely to be 'corporate resource consumers' (Campbell et al., 2005) and strive to control resource pools to achieve their grandiose ambitions (Wales et al., 2013). Narcissistic CEOs who focus on short-term personal gains rather than long-term performance (Buly et al., 2019) may be more willing to use financial slack for their own benefit. Therefore, it is necessary to examine how personality traits such as narcissism affect slack resources and how this reflects on firm performance. There are very few studies addressing the role of board independence in the effect of CEO narcissism on firm performance, and this issue has not been sufficiently examined. The oversight of narcissistic CEOs' decisions regarding financial resources by an independent board of directors may prevent fluctuations in financial performance. In their study investigating the impact of CEO psychological tendencies such as narcissism and arrogance on firm performance, Rehman and colleagues (2024) reported that CEO narcissism and arrogance negatively affected long-term performance, while board independence weakened the negative relationship but did not eliminate it.

This study, based on an examination of empirical research on the impact of CEO narcissism on firm performance, accessed relevant studies by searching various databases (Web of Science, Scopus, Science Direct, etc.) using various keywords (e.g., Narcissism, CEO Narcissism, Financial Slack, Board Independence) to access relevant studies. The literature review revealed that empirical studies examining the relationship between CEO narcissism and firm performance began in 2007; therefore, the study covers the period from 2007 to 2025. Only 18 peer-reviewed academic articles from the period in question were included in the study's dataset.

The review identified several important points that warrant further research. Firstly, studies on the impact of CEO narcissism on firm performance appear to focus on developed countries. However, there is a distinct lack of research in developing countries such as Türkiye. Secondly, it is seen that almost all studies use quantitative research methods. However, in order to gain a deeper understanding of CEO narcissism, research designed using qualitative research methods should be on the agenda for future studies. Thirdly, the inconsistent relationship between CEO narcissism and firm performance requires further examination of mediating variables. Fourthly, studies have predominantly addressed competition-based narcissism, largely overlooking the impact of admiration-based narcissism on organisational outcomes. Fifthly, studies have mostly focused on the impact of CEO narcissism on financial performance, with insufficient research on how CEO narcissism affects non-financial performance. Finally, research is generally grounded in upper echelon theory. Few studies are based on multiple theoretical foundations. Consequently, there are few studies grounded in multiple theoretical foundations.