



T. C.

**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**YÖNETİM KURULU CİNSİYET ÇEŞİTLİLİĞİNİN KURUMSAL
SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİ ÜZERİNE ETKİSİ:
TÜRKİYE 500 ARAŞTIRMASI**

(DOKTORA TEZİ)

Neşe ÇOLAKOĞLU

Danışman: Prof. Dr. MEHMET ERYILMAZ

BURSA – 2018

T. C.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme

Anabilim/Anasanat Dalı,

Bilim Dalı'nda

711314013

numaralı

Nese

Yönetim ve Organizasyon

GOJAKOĞLU

"Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri Üzerine Etkisi: Türkiye 500 Araştırması

(Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik Tezi/Çalışması) ile ilgili tez savunma sınavı, 06/09/2018

günü 14:00-17:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının

(başarılı/başarısız) olduğuna (oybirliği/oy çokuğu) ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Mehmet İyilmaz

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Prof. Dr. Penem BESLER

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Prof. Dr. Havva KIZARCI

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Dr. Dr. B. Adem Çiftci

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Selva Yıldız Baydoğan

06/09/2018



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 31.07.2018

Tez Başlığı / Konusu: Yönetim Kurulu Cinsiyet Geçtelliginin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri Üzerine Etkisi: Türkiye 500 Araştırması

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 151 sayfalık kısmına ilişkin 30/07/2018 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından (Turnitin)* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %5... 'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygularıyla arz ederim.

31.07.2018
Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Nese GÖLAKOĞLU

Öğrenci No: 711314013

Anabilim Dalı: İşletme

Programı:

Statüsü: Y.Lisans Doktora

Danışman
(Adı, Soyad, Tarih)

Prof. Dr. Mehmet Eryılmaz
31.07.2018

* Turnitin programına Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Yönetim Kurulu Cinsiyet Çeşitliliğinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri Üzerine Etkisi: Türkiye 500 Araştırması” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

31.07.2018



Adı Soyadı: Neşe ÇOLAKOĞLU

Öğrenci No: 711314013

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Doktora

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı: Neşe ÇOLAKOĞLU
Üniversite: Uludağ Üniversitesi
Enstitü: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı: İşletme
Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği: Doktora Tezi
Sayfa Sayısı: xii + 169
Mezuniyet Tarihi: / / 20.....
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ

YÖNETİM KURULU CİNSİYET ÇEŞİTLİLİĞİNİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: TÜRKİYE 500 ARAŞTIRMASI

Bu çalışmada, yönetim kurulu cinsiyet, yabancı uyruk ve bağımsızlık çeşitliliğinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri üzerindeki doğrudan etkisi ile cinsiyet çeşitliliği ve kurumsal sosyal sorumluluk ilişkisinde eğitim ve yaşın biçimlendirici etkisi araştırılmaktadır. Ayrıca, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri üzerinde etkisi olabileceği düşünülen sektör ve büyüklük unsurları da kontrol edilmektedir. Bu bağlamda, kurumsal sosyal sorumluluk performansının ölçümü için yeni bir ölçüm aracı geliştirilmekte ve 2015 yılına ait Türkiye 500 listesinde yer alan işletmelerin yıllık faaliyet raporlarına içerik analizi uygulanmaktadır. Elde edilen veriler araştırmanın modeli bağlamında hiyerarşik regresyon analizine tabii tutularak araştırmanın hipotezleri test edilmektedir. Bulgular, yönetim kurulu bağımsızlık çeşitliliği ile kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, cinsiyet ve yabancı uyruk çeşitliliği ile kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Eğitim ile yaşın cinsiyet çeşitliliği üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsızdır.

Anahtar Sözcükler: Yönetim Kurulu, Cinsiyet Çeşitliliği, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Performansı, Türkiye

ABSTRACT

Name and Surname: Neşe ÇOLAKOĞLU
University: Uludag University
Institution: Social Science Institution
Field: Business Administration
Branch: Management and Organization
Degree Awarded: PhD
Page Number: xii + 169
Degree Date: / / 20.....
Supervisor: Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ

EFFECT OF BOARD GENDER DIVERSITY ON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ACTIVITIES: TURKEY 500 RESEARCH

This study examines the direct impact of board gender, nationality and independence diversity on the corporate social responsibility activities and the moderator effect of education and age on the relation between gender diversity and corporate social responsibility. It also controls companies' sector and size which are considered to have an impact on corporate social responsibility activities. In this context, the study suggests a new instrument for measuring corporate social responsibility performance and applies a content analysis to annual reports of companies listed in 2015's Turkey 500 list. The data obtained is subjected to hierarchical regression analysis to test the study's hypothesis in the context of the study model. Findings shows an association between board independence diversity and corporate social responsibility performance but no association between board gender and nationality diversity and corporate social responsibility performance. The effect of education and age on the gender diversity is statistically non-significant.

Keywords: Board, Gender Diversity, Corporate Social Responsibility, Corporate Social Performance, Turkey

TEŞEKKÜR

Tez hazırlama dönemi boyunca değerli önerileri ve yapıcı eleştirileriyle bana yol gösteren, bu çalışma konusunu araştırmam hususunda beni teşvik eden, zorlu bir süreci keyifli bir öğrenme yolculuğuna dönüştüren değerli danışman hocam Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ'a desteklerinden ötürü teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmama yapmış oldukları değerli katkıları için Tez İzleme Komitesi'ndeki hocalarıma ve Jüri Üyesi hocalarıma çok teşekkür ederim.

Geniş ufku ve vizyonu ile yaşamımı aydınlatan, hayatımda bana çok değerli bir fırsat sunarak bulunduğum eğitim düzeyine ulaşmamı sağlayan, bana her daim inanan ve destek olan sevgili babama sonsuz teşekkür ederim.

Hayata başladığım ilk günden itibaren azmi ile bana örnek olan, zorluklar karşısında yılmayıp mücadele etmek gerektiğini gösteren, gelişmenin ve ilerlemenin yaşam boyu sürdüğünü öğrendiğim merhume annemin aziz hatırasına minnet duyarım.

Ayrıca tez çalışmam boyunca zorlu günlerin sabırla geçmesini bekleyen, anlayışını ve desteğini hiç esirgemeyen, varlığıyla bana güç veren değerli eşime çok teşekkür ederim.

Bu çalışmayı, geleceğe umutla bakmamı sağlayan, büyüme ve gelişme serüvenleri ile bana ilham veren, kendilerini ihmal etmeme rağmen bana her zaman anlayış gösteren, hayatımın en değerli varlıkları sevgili kızlarım Ezgi ve Nehir'e ithaf ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar.....	ix
ŞEKİLLER.....	x
KISALTMALAR.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM ve KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

1.1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI.....	4
1.1.1. Kurumsal Yönetimin Tanımı.....	4
1.1.2. Kurumsal Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	7
1.1.3. Türkiye’de Kurumsal Yönetim.....	9
1.1.3.1. TÜSİAD ve Kurumsal Yönetim.....	9
1.1.3.2. SPK ve Kurumsal Yönetim.....	10
1.1.3.3. TKYD ve Kurumsal Yönetim.....	11
1.1.4. Kurumsal Yönetim Açısından Yönetim Kurulu.....	12
1.1.4.1. Yönetim Kurulunun Görev ve Sorumlulukları.....	14
1.1.4.2. Yönetim Kurulu Yapısı.....	15
1.1.4.3. Yönetim Kurulu Üyelerinin Seçimi.....	17
1.1.4.4. Yönetim Kurulu Üyelerinin Bağımsızlığı.....	17
1.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI.....	18
1.2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	18
1.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımı.....	22
1.2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlamaları.....	23

İKİNCİ BÖLÜM
ÇEŞİTLİLİK KAVRAMI ve YÖNETİM KURULU ÇEŞİTLİLİĞİ İLE KURUMSAL
SOSYAL SORUMLULUK İLİŞKİSİNİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR

2.1. ÇEŞİTLİLİK KAVRAMI.....	26
2.1.1 Çeşitlilik Kavramının Tanımı.....	26
2.1.2. Çeşitlilik Yönetimi.....	27
2.1.3. Yönetim Kurulu Çeşitliliği.....	29
2.2. YÖNETİM KURULU ÇEŞİTLİLİĞİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	30
2.2.1. Yönetim Kurulu Cinsiyet Çeşitliliği İle Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki İlişki.....	33
2.2.2. Yönetim Kurulu Yabancı Uyrak Çeşitliliği İle Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki İlişki.....	35
2.2.3. Yönetim Kurulu Bağımsızlık Çeşitliliği İle Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki İlişki.....	37
2.3. YÖNETİM KURULU CİNSİYET ÇEŞİTLİLİĞİ İLE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLİŞKİSİNDE EĞİTİM VE YAŞIN BİÇİMLENDİRİCİ ETKİSİ.....	38
2.3.1.Eğitimin Biçimlendirici Etkisi.....	38
2.3.2.Yaşın Biçimlendirici Etkisi.....	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
YÖNETİM KURULU CİNSİYET ÇEŞİTLİLİĞİNİN KURUMSAL SOSYAL
SORUMLULUK FAALİYETLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: TÜRKİYE 500 ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	40
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	44
3.3. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ.....	49
3.3.1. Bağımsız Değişkenler.....	49
3.3.2. Bağımlı Değişken.....	50
3.3.3. Biçimlendirici Değişkenler.....	50
3.3.4. Kontrol Değişkenleri.....	51
3.4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ.....	54
3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	54
3.5.1.Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi.....	55
3.5.2.Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi.....	57

3.5.2.1. İçerik Analizi Yöntemi.....	57
3.5.2.1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Performansı Ölçüm Aracı.....	60
3.5.2.1.1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Performansı Ölçüm Aracının Boyutları.....	62
3.5.2.1.1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Performansı Ölçüm Aracının Kodlama Yapısı ve Kuralları.....	67
3.5.2.1.1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Performansı Ölçüm Aracının Pilot Uygulama İle Test Edilmesi.....	69
3.5.2.1.1.4. Araştırmanın Veri Toplama ve Kodlama Rehberi.....	71
3.5.2.1.2. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Koşulları.....	72
3.5.2.2. Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	76
3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	79
3.6.1. Betimsel İstatistikler.....	80
3.6.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	83
3.6.3. Hiyerarşik Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....	85
3.7. TARTIŞMA.....	88
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	94
KAYNAKÇA.....	104
EKLER.....	123
ÖZGEÇMİŞ.....	167

TABLolar

Tablo 1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Çerçevesi.....	21
Tablo 2.1. YK Çeşitliliğinin KSS Üzerine Etkisini Araştıran Görgül Çalışmalar.....	32
Tablo 3.1. Araştırmanın Veri Toplama ve Kodlama Rehberi.....	72
Tablo 3.2. Araştırma Değişkenlerinin Kısaltmaları.....	79
Tablo 3.3. Araştırma Değişkenlerinin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	80
Tablo 3.4. Araştırma Örnekleminin (N=117) Sektörel Dağılımı.....	81
Tablo 3.5. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (N=117).....	82
Tablo 3.6. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	84
Tablo 3.7. Hiyerarşik Regresyon Analizinin Sonuçları.....	85
Tablo 3.8. Araştırmanın Hipotezlerinin Kabul / Ret Durumları.....	87
EK – 1 Tablo 1A. MSCI KLD Sosyal Endeksi ESG Boyutları.....	123
EK – 2 Tablo 2A. GRI Küresel Raporlama Girişimi Boyutları.....	125
EK – 3 Tablo 3A. Kavramsal ve Görgül Çalışmalarda KSS Ana Boyutları.....	128
EK – 4 Tablo 4A. Önceki Çalışmaların KSS Ana Boyutları, Alt Boyutları ve Kapsamları.....	130
EK – 5 Tablo 5A. Araştırmanın KSS Ana Boyutları ve Alt Boyutları.....	133
EK – 6 Tablo 6A. Araştırmanın KSS Performans Ölçüm Aracı (İlk Hali).....	134
EK – 7 Tablo 7A. KSSP Ölçüm Aracı Birinci Pilot Uygulama Değerlendirme Sonuçları.....	137
EK – 8 Tablo 8A. Araştırmanın KSS Performans Ölçüm Aracı (Birinci Düzeltme)....	138
EK – 9 Tablo 9A. KSSP Ölçüm Aracı İkinci Pilot Uygulama Değerlendirme Sonuçları.....	142
EK – 10 Tablo 10A. Araştırmanın KSS Performans Ölçüm Aracı (Nihai Hali)....	143
EK – 11 Tablo 11A. İSO Türkiye 500 2015 Yılı Özel Sektör Sıralaması.....	148
EK – 12 Tablo 12A. Araştırmanın Örneklemi (N=117) ve Değişken Verileri.....	160

ŞEKİLLER

Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	48
-------------------------------------	----



KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AŞ	Anonim Şirket
BIST	Borsa İstanbul
CFP	Corporate Financial Performance (Kurumsal Finansal Performans)
CSP	Corporate Social Performance (Kurumsal Sosyal Performans)
CSR	Corporate Social Responsibility (Kurumsal Sosyal Sorumluluk)
CSRD	Corporate Social Responsibility Disclosure (Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlaması)
CEO	Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)
ECGR	European Corporate Governance Report (Avrupa Kurumsal Yönetim Raporu)
ESG	Environmental Social Governance (Çevresel Sosyal Kurumsal)
GDO	Genetiği Değiştirilmiş Organizma
GRI	Global Reporting Initiative (Küresel Raporlama Girişimi)
İSO	İstanbul Sanayi Odası
KAP	Kamuyu Aydınlatma Platformu
KLD	Kinder Lydenber Domini
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
KSSP	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Performansı
KSSR	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlaması
KY	Kurumsal Yönetim
KYİ	Kurumsal Yönetim İlkeleri
KYUR	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
SEC	Securities and Exchange Commission (Menkul Kıymetler ve Borsa Kurulu)
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
TDK	Türk Dil Kurumu
TKYD	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TTK	Türk Ticaret Kanunu

TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
TV	Tolerance Value (Tolerans Değeri)
UK	United Kingdom (Birleşik Krallık)
UNDP	United Nations Development Programme (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı)
VIF	Variance Inflation Factor (Varyans Artış Faktörü)
YK	Yönetim Kurulu



GİRİŞ

Sanayi Devrimi ile birlikte günümüz modern işletmelerinin ortaya çıkışı 1800'lü yıllara dayanmasına rağmen, işletmelerin yönetilmesine ilişkin tartışmalar günümüze kadar taşınmıştır. Zira "işletmelerin nasıl yönetildiği, yöneticilerin doğru karar alıp almadığı, alınan kararların hangi sonuçları doğurduğu" yönündeki sorular söz konusu tartışmaların yıllar içerisinde hararetleterek devam etmesine yol açmıştır. Özellikle 1980'lerden sonra yaşanan finansal krizler ve şirket skandalları şirketlerin yönetim kalitesinin sorgulanmasına yol açmış ve "kurumsal yönetim" kavramını ön plana çıkarmıştır.

Kurumsal yönetim esasen işletmelerin nasıl "iyi" yönetilebileceği anlayışına, başka bir ifadeyle, yöneticilerin doğru kararlar alabilmesi, ortaya çıkan performansın değerlendirilmesi ve sonuçlardan etkilenebilecek herkesin işletme yönetimini denetleyebilmesi temeline dayanan "şeffaf" ve "hesap verebilme" özelliği olan bir yönetim sistemidir. Kurumsal yönetim sisteminin işlerliğinin anahtarını teşkil eden örgütlenme, diğer bir ifadeyle kurumsal yönetimin mekanizması olarak kabul edilen yapı, karşımıza "yönetim kurulu" organını çıkarmaktadır.

Örgüt stratejisini oluşturma ve yürütme görevi dikkate alındığında, örgütsel performansın yönetim kurulu kararlarına bağlı olduğu, kurumsal yönetim yazınında kabul görmektedir. Bu bağlamda; icracı - icracı olmayan ve bağımsız - bağımsız olmayan üye unsurlarının yanı sıra eğitim, kültür, cinsiyet, etnik köken, uyruk, geçmiş, deneyim, uzmanlık vb. unsurları da kapsayan ve ilgili alan yazınında "çeşitlilik" olarak adlandırılan yönetim kurulu özellikleri (kompozisyon) ön plana çıkmaktadır. Bilhassa küreselleşmenin etkisiyle uluslararası yeterliliklere sahip yöneticilere olan talep, iş çevresinde yönetim kurulu çeşitliliğinin etkilerine dair merak uyandırmakta ve tartışmalara yol açmaktadır. Buna ilaveten yönetim kurulu çeşitliliğinin örgüt performansını etkilediğine dair görgül araştırma sonuçları, alan araştırmacılarını konuyu daha derinlemesine incelemeye teşvik etmektedir.

Örgütsel performans ile alakalı olarak; iletişim araçları ve medyanın etkisiyle günümüz kamuoyunun, en az "finansal performans" kadar "sosyal performans" ile ilgilenmeye başladığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle günümüzde işletmeler artık ekonomik alandaki faaliyetlerinin yanı sıra, sosyal sorumluluk alanındaki faaliyetleriyle de değerlendirilmektedir. Hatta bazı araştırmacılar işletmelerin kamuoyu ve paydaşların beklentileri doğrultusunda, sosyal konular açısından sorumlu şekilde faaliyetlerini yürütmeleri halinde; daha başarılı olacaklarını ve faaliyetlerini daha sürdürülebilir kılacaklarını dile getirmektedir. Bu söylem, işletmelerin paydaşlarına karşı

sorumluluk üstlenmesini, bu sorumlulukları işletme içindeki tüm süreçlere yaymasını ve ortaya çıkan etkileri ölçmeyi, denetlemeyi ve raporlamayı kapsayan “kurumsal sosyal sorumluluk” kavramına büyük önem atfetmektedir. Bu durum, “kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri” üzerindeki etkisi bakımından yönetim kurulu çeşitliliğinin incelenmesini, önemli araştırma konusu haline getirmektedir.

İşletmelerin yürüttükleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini inceleyerek “kurumsal sosyal sorumluluk performansı” ölçme süreci, sosyal bilimler alanında karşılaşılan zorluklardan birisini teşkil etmektedir. Zira üzerinde uzlaşmaya varılmış standart bir ölçüm aracının bulunmayışı, görgül çalışma yapan alan araştırmacıları açısından mühim sorunlardan birisini teşkil etmektedir. Hatta kurumsal sosyal sorumluluk kavramının, yazın araştırmacıları tarafından çok farklı bakış açıları ile ele alındığı ve alanda yapılan görgül çalışmalarda kavramın farklı boyutlar üzerinden araştırıldığı görülmektedir. Dolayısıyla kurumsal sosyal sorumluluk performansının ölçülmesini gerektiren çalışmalarda, kurumsal sosyal sorumluluk kavramını ve alt boyutlarını doğru temsil edecek bir ölçüm aracı geliştirilmesi önemli bir husus haline gelmektedir.

Son yıllarda, kurumsal sosyal sorumluluk performansının ölçülmesinde veri kaynağı olarak, araştırmacılar ve sosyal bilimciler tarafından sıklıkla “yıllık faaliyet raporları” kullanılmaktadır. Çünkü her geçen gün artan sayıda işletmenin bu raporlarda kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki politikalarına, odak alanlarına, faaliyetlerine ve etkilerine geniş yer vermeye başladıkları dikkat çekmektedir. Yıllık faaliyet raporlarında yer alan bilgilerin incelenerek kurumsal sosyal sorumluluk performansının ölçülmesinde, analiz yöntemi olarak yaygın biçimde “içerik analizi” kullanılmaktadır. Diğer yandan yönetim kurulu çeşitliliği ile kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmalarda sıklıkla “regresyon analizi” aracılığıyla istatistiksel sonuçlar ortaya konulmaktadır.

Bu çalışmada, Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşunun yönetim kurulu çeşitliliğinin sosyal sorumluluk faaliyetlerini nasıl etkilediği araştırılmaktadır. Yönetim kurulu çeşitliliği; cinsiyet, bağımsızlık ve yabancı uyruk özellikleri üzerinden ele alınmakta ve şirketlere ait sektör ve büyüklük unsurlarının söz konusu faaliyetler üzerindeki etkisi kontrol edilmektedir. Ayrıca eğitim ile yaşın cinsiyet çeşitliliği üzerindeki biçimlendirici etkisi de incelenmektedir. Türkiye 500 listesinin ele alındığı çalışmanın yürütülebilmesi için listede yer alan şirketlerin yıllık faaliyet raporları incelenmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk performansının ölçülebilmesi için, yeni bir kurumsal sosyal sorumluluk performansı ölçüm aracı geliştirilmektedir. Araştırmaya

konu şirketlerin performansları geliştirilen bu ölçüm aracı ile içerik analizi yöntemi kullanılarak ölçülmektedir. Elde edilen verilerin istatistiksel analizinde çoklu regresyon analizinin hiyerarşik modeli kullanılarak yönetim kurulundaki çeşitliliğin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini nasıl etkilediği ortaya konulmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, çalışmanın kavramsal temelini oluşturan kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları açıklanmaktadır. Buna yönelik olarak ilk kısımda, kurumsal yönetim kavramına değinilmekte ve tarihsel gelişimi ile Türkiye'deki olgunlaşma süreci hakkında bilgi verilmektedir. Bu kısımda ayrıca yönetim kurulu ile ilgili açıklamalar yer almaktadır. İkinci kısımda, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tarihsel çerçevesi çizilmekte ve tanımı yapılmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk raporlamaları ile ilgili açıklamalara da bu kısımda yer verilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, yönetim kurulu çeşitliliği ile kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan önceki araştırma sonuçları ile bu çalışmanın hipotezlerine yer verilmektedir. İlk kısımda, yönetim kurulu çeşitliliği ile ilgili olarak kadın üyeler, yabancı uyruklu üyeler ve bağımsız üyelerin etkilerine ilişkin yapılan araştırma sonuçları ile bu çalışmanın bazı hipotezleri ele alınmaktadır. İkinci kısımda, yönetim kurulu çeşitliliği ile kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri arasındaki ilişkide eğitim ve yaşın biçimlendirici etkisine değinen önceki araştırmalar ile bu çalışmanın bazı hipotezleri yer almaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, uygulama sürecine yer verilmektedir. Bu bağlamda, önce araştırmanın amacı ve önemi hakkında açıklayıcı bilgiler ilk kısımda sunulmaktadır. İkinci kısımda, araştırmanın dayandığı varsayımlar açıklanmakta ve çalışmanın modeli verilmektedir. Sonraki kısımlarda, önce araştırmanın değişkenleri açıklanmakta sonra araştırmanın örnekleme hakkında detaylı bilgi sunulmaktadır. Beşinci kısımda ilk önce araştırmanın veri toplama yöntemine değinilmektedir. Daha sonra ise araştırmanın veri analiz yöntemi yer almaktadır. Bu kısımda araştırmanın veri analiz yöntemi olarak sırasıyla içerik analizi ve hiyerarşik regresyon analizi açıklanmaktadır. İçerik analizi yönteminin açıklandığı kısımda, araştırmanın KSS performansı ölçüm aracının oluşturulma süreci ile araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik koşulları da ele alınmaktadır. Altıncı kısım ise araştırmanın bulgularından oluşmaktadır. Yedinci ve son kısımda ise araştırmanın bulgularına yönelik tartışmaya yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM ve KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Bu bölümde, “Kurumsal Yönetim (KY)” ve “Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS)” hakkında, kavramsal ve kurumsal bilgi verilmektedir. İlk kısımda, KY kavramının tanımı yapılmakta ve tarihsel gelişimi ile Türkiye’deki gelişimi açıklanmaktadır. Bu kısımda ayrıca KY’in mekanizması olarak kabul edilen “Yönetim Kurulu (YK)” hakkında açıklamalar yer almaktadır. İkinci kısımda, KSS kavramının tarihsel gelişimi ile kavramsal çerçevesi çizilmekte ve tanımı yapılmaktadır. Bu kısımda KSS raporlamaları ile ilgili açıklamalar da yer almaktadır.

1.1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI

Esasen örgütün faaliyetlerini biçimlendirerek yön veren ve çeşitli ögelerden teşkil olan kurumsal yönetim kavramının; yönetim kurulu, hissedarlar ve örgütle alakalı tüm paydaşlar arasındaki ilişkileri kapsadığını söylemek mümkündür (OECD, 2004).

Kurumsal yönetim kavramının bu denli ön plana çıkmasının altında 21. yüzyılın başında dünyayı etkisi altına alan ekonomik krizlerin yattığı bilinmektedir. Zira söz konusu krizler, dünya genelinde, şirketlerin yönetim felsefelerini sorgulanır hale getirmiştir. Kurumsal yönetim kavramının dayandığı temel anlayış, şirketlerin nasıl iyi yönetilebileceğinin belirlenmesi ve şeffaf biçimde uygulamaya alınması ile ilgilidir. Başka bir deyişle; şirketlerin hukuk kurallarına uygun ve şeffaf biçimde yani şirket yöneticilerine ait kararların ve bu kararlardan doğan sonuçların, bundan etkilenebilecek tüm taraflarca denetlenabilmesine dayalı anlayışla yönetilmesidir (SPK, 2005).

KY kavramının günümüzde sıklıkla rastlanan kavramlardan biri haline geldiği dikkat çekmektedir. Bu kadar sık rastlanmasının nedenleri arasında günümüz modern işletmelerinin yönetilmesinde oynadığı rol yer almaktadır (Doğan, 2007).

Önemi her geçen gün artan kurumsal yönetim kavramı bu bölümde detayları ile ele alınmaktadır. İlk önce tanımı yapılacak olan kavramın, daha sonra tarihsel gelişimine yer verilmektedir. Ardından Türkiye’deki gelişim süreci açıklanan kurumsal yönetim kavramı son olarak yönetim kurulu açısından ele alınmaktadır.

1.1.1. Kurumsal Yönetimin Tanımı

Kurumsal yönetim yani “governance” kavramı, Latince “gubernare” kelimesinden gelmektedir. Gubernare kelime anlamı olarak geminin yönetilmesine karşılık gelmektedir. Kavramın İngilizce karşılığı olan “government” kelimesi ise idare,

yönetim anlamı taşımaktadır (OXFORD, 2016). Yani kurumsal yönetim kontrol işlevinden çok; idare etme, yöneltme işleviyle ilgilidir.

Kurumsal yönetim açısından önemli bir anlayış getiren Cadbury Raporu'na göre kurumsal yönetim; şirketlerin idare edilerek kontrole tabii tutulabildiği sistem olarak tanımlanmaktadır. Buna göre şirketlerin yönetim ve denetiminden yönetim kurulları sorumludur. Zira yönetim kurulları, şirketlerin stratejik hedeflerini belirler ve uygulamaya alınmasına liderlik eder. Ayrıca yönetim kurulları; yasalara uymaktan sorumlu olmanın yanı sıra genel kurul kararlarını uygulamakla da yükümlüdür (Cadbury Raporu, 1992).

OECD de kurumsal yönetime sistem anlayışı ile bakmakta ve kurumsal yönetimi şirketlerin idare ve kontrol edildiği temele dayandırmaktadır. Bu sisteme göre kurumsal yönetimin yapısını; şirketin yönetim kurulu, yöneticiler, hissedarlar (shareholders) ve diğer paydaşlar (stakeholders) arasındaki hak, görev ve sorumlulukların dağılımı belirlemektedir. Bu yapı; verilecek kararlarla ilgili kural ve politikaların ortaya konulması, şirket hedeflerinin belirlenmesi ve ortaya çıkan performansın değerlendirilmesini de kapsamaktadır (OECD, 1999).

Dünya Bankası ise kurumsal yönetimi; şirketin sosyal ve finansal sermayesini etkin kullanması, verimli ve etkin çalışması, faaliyetlerini yürüttüğü toplumun değerlerine saygı duyması ve hissedarlarına finansal değer sunmasına olanak sağlayan her çeşit kural, düzenleme ve uygulamalardan oluşan sistem olarak tanımlamaktadır (Ege ve Yılmaz, 2005).

Yeni bir disiplin olan kurumsal yönetim kavramının herkesçe kabul gören standart bir tanımı bulunmamaktadır. Birçok araştırmacının çalışması incelendiğinde kavramın "dar" ve "geniş" anlamda tanımlandığı görülmektedir. Dar anlamdaki tanımlama yaklaşımı kurumsal yönetimi şirket ile hissedarları arasındaki ilişki üzerinden ele almaktadır. Geleneksel finans temelli bu anlayış vekalet kuramına dayanmaktadır.

Diğer yandan geniş anlamda tanımlama yaklaşımı kurumsal yönetimi sadece hissedarlar değil aynı zamanda çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler gibi ilişkili olunan tüm taraflar açısından ele almaktadır. Bu anlayış ise paydaş kuramı temeline dayanmakta ve şirket politika ve uygulamalarının hesap verme unsuru üzerine inşa edilmesini öngörmektedir.

İster dar anlamda ister geniş anlamda tanımlansın kurumsal yönetim kavramının en temel özelliği "hesap verebilme" üzerine inşa edilmiş olmasıdır. Dolayısıyla kurumsal yönetim, "şirketin içinde ve dışında yer alan tüm paydaşlarına karşı hesap verebilmesi ve tüm faaliyetlerini sosyal sorumlu şekilde yürütmesi üzerine kurulan kontrol ve denetim sistemi" olarak tanımlanabilir (Solomon ve Solomon, 2004).

Ulusal yazından Ülgen ve Mirze (2013) kurumsal yönetimi, stratejik yönetim bakış açısıyla “işletmenin yönetilmesi görevinden sorumlu olan üst yönetim, işletmenin pay sahipleri, çalışanları, tedarikçileri, müşterileri, kamu kurum ve kuruluşları ve faaliyetlerini gerçekleştirdiği toplumdaki örgütler ile arasındaki ilişkilerin bütünü” ifadeleriyle tanımlamaktadır.

Diğer yandan kurumsal yönetim kavramının eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkeleri temeline dayandığı görülmektedir (Poroy, 2008). Bu temel ilkeleri kısaca aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Aktan ve Vural, 2007):

Sorumluluk: Şirketin tüzel kişiliği, yönetim kurulu ve diğer yöneticilerin aldığı kararlar ile yürütülen faaliyetlerin; hukuk, toplum ve etik açıdan uygun olmasını ifade etmektedir. Şirketin gerçekleştirdiği faaliyetler ve alınan kararlar ile ortaya çıkan sonuçların sorumluluğu birinci seviyede yönetim kuruluna aittir. Bu bağlamda, yönetim kuruluna ait sorumlulukların açık ve net biçimde tanımlanması, şirketin iyi yönetilmesi bakımından önemlidir.

Kamuoyunu Aydınlatma ve Şeffaflık: Kamuoyunu aydınlatma (disclosure) ve şeffaflık (transparency), kurumsal yönetim açısından temel ilkelere dendir. Zira kurumsal yönetim anlayışı şirketin mali durumu, performansı, yapısı ve yönetimi dahil olmak üzere, şirket hakkındaki tüm konularda doğru biçimde ve zamanında kamuoyunu bilgilendirmenin ne denli önemi olduğunu vurgulamaktadır.

Hesap Verme Yükümlülüğü: Kurumsal yönetime ait bir diğer ilke “hesap verme sorumluluğu” veya “hesap verme yükümlülüğü”dür. Bu ilkeye göre şirket yönetimi, şirketin hissedarlarına ve paydaşlarına karşı hesap vermekle yükümlüdür. Hissedarların, söz konusu şirkete yatırdıkları kaynakların nasıl kullanıldığını takip etme ve denetleme hakkı bulunmaktadır. Ancak her bir hissedarların tek tek kendi hakkını koruması veya diğer paydaşların şirket faaliyetlerinin detaylarını takip etmesi çok elverişli görünmemektedir. Oysa hesap verme sorumluluğunu birtakım kurullarla yönetim kuruluna vermek daha mantıklıdır.

Adalet ve Eşitlik: Önemli ilkelere birisi olan “adalet” ve eşitlik” ilkesine göre, azınlık ve yabancı hissedarlar dahil şirketin tüm ortaklarına eşit şekilde davranılmalıdır. Bu bağlamda; aynı tipten hissedarlar eşit işlem hakkına, tüm hissedarlar ise eşit oy hakkına sahip olmalıdır. Oy ile alakalı her çeşit değişiklik hissedarların oylaması ile yapılmalıdır. Ayrıca, genel kurul toplantılarının yöntem ve biçimi, tüm hissedarların eşit muameleye tabi olmalarını sağlamalıdır. İçeriden bilgi sızma ile haksız kazanç oluşturabilecek uygulamalar (insider trading) engellenmelidir.

Diğer yandan, maddi kazanç yaratabilecek ya da şirkete tesir edebilecek işlemleri bulunan yönetim kurulu üyeleri ile yöneticileri, bunu kamuoyu ile paylaşmalıdır.

Kurumsal yönetim kavramına yönelik; ulusal ve uluslararası çeşitli örgütler ile alan araştırmacılarının, yukarıda yer verildiği üzere, farklı tanımlamalar yaptıkları ve kavrama çeşitli anlamlar attıkları dikkat çekmektedir. Tanımlar incelendiğinde, söz konusu farklılıklar olmasına karşın, kavramın esasen “sorumluluk” temeline dayandığı görülmektedir. Zira örgütün etkilediği ve etkilendiği, diğer bir ifadeyle etkileşim halinde olduğu, iç ve dış tüm paydaşlara karşı sorumlu olduğu gerçeği kurumsal yönetim anlayışının ana felsefesini oluşturmaktadır. Dolayısıyla kurumsal yönetimin, söz konusu tüm paydaşları gözeterek örgütü sorumlu şekilde yönetmeyi ve ortaya çıkan tüm sonuçlardan da sorumlu olmayı gerektirdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Sorumlu biçimde yönetme anlayışı, örgüt ile alakalı olarak; strateji ve politikaları, alınan kararları, yürütülen faaliyetleri ve ortaya çıkan sonuçları kapsamakta ve örgütün tüm süreçlerine ilişkin şeffaf olmayı ve hesap vermeyi doğrudan beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda kurumsal yönetimin, örgütün “açık sistem” olarak görüldüğü ve “bütüncül sorumluluk” temeline dayandırıldığı bir yönetim yaklaşımı olduğunu söylemek mümkündür.

1.1.2. Kurumsal Yönetimin Tarihsel Gelişimi

KY kavramı 1980’lerin ortalarında ortaya çıkmasına rağmen, altında yatan asıl sorun, modern şirketlerin 1840’tan sonra gelişmesiyle başlamıştır. Demiryolları tarafından talep edilen büyük yatırımlar ve bankaların büyümesi, bugün Berle - Means ikilemi denilen ve ilk defa iki Harvard profesörü tarafından yapılan öneriyi gündeme getirmiştir. Berle ve Means’in yaptıkları öneri, yönetimin mülkiyetten ayrılması temeline dayanmaktadır. Berle ve Means 1932 yılında yayınladıkları “Modern Şirket ve Özel Mülkiyet - The Modern Corporation and Private Property” isimli çalışmalarında, modern şirketlerde sahiplik ve yönetimin ayrılmasının denetim ve yönetim disiplinini zorlaştıracaklarını vurgulamaktadır (Ulrich ve Wolfgang, 2008).

Daha sonra “Amerika Birleşik Devletleri (ABD)”nde 1943 yılında “Securities and Exchange Commission (SEC)” tarafından, yönetsel açıdan hissedar ve sahibi korumaya yönelik, Menkul Kıymetler Kanunu çıkarılmıştır (Ulrich ve Wolfgang, 2008).

Diğer yandan 1976’da, KY açısından sahiplik ve yönetimin ayrılmasına dayanan ve vekalet problemini çözmeye yönelik vekalet teorisinin geliştirildiği görülmektedir. Buna göre vekalet ilişkisi; asilin karar verme yetkisini hizmet etmesi beklenen vekile delege etmesi ve asilin çıkarlarını maksimize etmek için bazı

denetleme maliyetlerine katlanması temeline dayanan bir sözleşmedir (Jensen ve Meckling,1976).

Bununla birlikte yatırımcının haklarını gözetmenin ve savunmanın, yöneticilerin sorumluluğu ve denetimi ile sağlanabileceğini gören düzenleyici örgütler, yönetimin şeffaf kılınmasını ve bağımsız olarak denetlenebilmesini mümkün hale getiren düzenlemeler yapmışlardır. Bu bağlamda en önemli düzenlemelerden birisi sayılan “the Cadbury Committee Report: Financial Aspect of Corporate Governance” yani Cadbury Raporu, 1992 yılında İngiltere’de yayınlanmıştır (Mallin, 2004).

1980’lerden sonra yaşanan ekonomik buhranlar ile şirket krizlerine kötü yönetim anlayışının yol açtığının kabul görmesi, iyi kurumsal yönetim kavramının ve iyi yönetim kodlarının ön plana çıkmasına neden olmuştur.

Kurumsal yönetim kavramının gündeme taşıdığı ana başlıklar şunlardır:

- i. Yönetim kurulu üyeleri arasında, icracı-icracı olmayan ve bağımsız-bağımsız olmayan biçiminde gruplandırmaya gidilmesi,
- ii. Yönetim kuruluna bağlı çeşitli komitelerin (örneğin denetim komitesi) kurulması ve bu komitelerin çalışma şekillerinin belirlenmesi,
- iii. Ortakların haklarının başta azınlık hakları olmak üzere geliştirilmesi, yapısal değişikliklerde ve mühim kararlarda etkinliklerinin yükseltilmesi,
- iv. Yönetim kurulu üyelerinin maaş ve buna benzer diğer malî haklarının belirli kurallara bağlanması,
- v. Mali tabloların uluslararası standartlar çerçevesinde düzenlenmesi, alanında uzman ve bağımsız denetçiler tarafından denetlenmesi,
- vi. Kamuoyunun şirketler hakkında ayrıntılı olarak bilgilendirilmesi ve şeffaflığın artırılması,
- vii. Şirketlerin yürüttükleri faaliyetlerde tüm paydaşlarını gözeterek değer yaratmaya çalışması.

“Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü - Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)”, 1998 yılında üye ülkelerin fikirlerini almak üzere bir çalışma gurubu kurmuş ve bağlayıcı özelliği bulunmayan bazı kurumsal yönetim ilkeleri belirlemiştir. Burada temel amaç, üye ülkelerin kurumsal yönetime yönelik yapacağı yasal düzenlemeleri şekillendirerek ortaya koymak üzere bir platform meydana getirmektir. Böylece OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri 1999 senesinde, OECD Bakanlar Kurulu tarafından onaylanmıştır. Bu tarihten itibaren bu ilkeler dünya genelinde; şirketler, yöneticiler, hissedarlar, yatırımcılar ve ilgili tüm paydaşlar açısından evrensel özellikte bir kılavuz olma niteliği kazanmıştır (SPK, 2005).

1.1.3. Türkiye’de Kurumsal Yönetim

Türkiye’de, özellikle 2001 yılında yaşanan finansal krizden sonra, hem devlet yönetimi hem de özel sektör yönetimi kurumsal yönetim kavramını mühim düzeyde tartışmaya başlamış ve Türkiye’de kurumsal yönetim çalışmaları büyük ivme kazanmıştır (Aghabaki, 2014).

Bu bölümde, Türkiye’de kurumsal yönetim alanındaki gelişmeler “Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD)”, “Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)” ve “Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)” çerçevesinde ele alınmaktadır.

1.1.3.1. TÜSİAD ve Kurumsal Yönetim

TÜSİAD, Türkiye’de özel sektörde faaliyet gösteren şirketleri temsil eden sanayici ve işadamları tarafından, gönüllülük esasıyla çalışan sivil toplum örgütü olarak 1971 yılında kurulmuştur. TÜSİAD, Türkiye’de bulunan şirketlerin de dünyadaki diğer benzerleri gibi kurumsal yönetim anlayışını benimsemeleri ve dünya piyasalarında yer bulmaları amacıyla bir çalışma başlatmıştır. Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu, 2001 yılında başladığı bu çalışmada başta OECD ilkeleri olmak üzere, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki kurumsal yönetim kodlarını esas almış ve “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” adı altında 2002 yılında yayınlamıştır. Dünya genelinde evrensel olarak kabul edilen; adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk ana ilkelerinin kabul edildiği bu çalışma, Türkiye iş yaşamı açısından “kurumsal anayasa” niteliği taşımaktadır.

Kurumsal yönetim anlayışının Türkiye’deki şirketler tarafından uygulaması için bir başlangıç teşkil eden bu çalışmada, kurumsal yönetim ana ilkeleri doğrultusunda, kurumsal yönetimin hem benimsenmesi hem de iyi uygulanması hususunda en büyük sorumluluk yönetim kurullarına atfedilmiştir. Bundan dolayı çalışmada, yönetim kurullarının yapısı, bağımsızlığı, işleyişi ve benzeri özellikleri üzerinde bilhassa durulmaktadır. Yönetim kurullarına yönelik çalışmanın içerdiği kodlar, Türkiye’nin halka açık şirketlerinin yanı sıra, diğer tüm şirketlerinin de gönüllü olarak uygulaması bakımından kılavuz olma özelliği taşımaktadır.

Hiç şüphesiz, arzu edilen kurumsal yönetim düzenini hayata geçirmek bakımından, gönüllülük esasına dayalı en iyi uygulama kodu, tek başına yeterli olmayacaktır. Zira Türkiye’de kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesi ve istenen seviyeye ulaşması açısından, dünyada yaygın biçimde kabul gören OECD kurumsal yönetim ilkelerine işlerlik kazandıracak gerekli hukuki alt yapı düzenlemelerinin yapılması gerekmektedir.

2002 yılında açıklanan “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu” çalışmasına göre yönetim kurulunun yapısı ve işleyişi 15 maddede tanımlanmaktadır (TÜSİAD, 2002):

- i. Yönetim Kurulu ve Sorumlulukları
- ii. Yönetim Kurulu Üyeliği Kriterleri
- iii. Yönetim Kurulu Üyelik Yapısı
- iv. Yeni Yönetim Kurulu Üyelerinin Seçimi, Davet ve İntibakı
- v. Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanının Görevlerinin Ayrılması
- vi. Yönetim Kurulu Başkanının Rolü
- vii. Yönetim Kurulunun Üye Sayısı ve Karar Alma Mekanizması
- viii. Yönetim Kurulunun Görev Süreleri ve Toplantıları
- ix. Yeniden Seçilme ve Emeklilik
- x. Yönetim Kurulu Üyelerinin Ödüllendirilmesi
- xi. Yönetim Kurulunun ve İcra Başkanının Performanslarının

Değerlendirilmesi

- xii. Yönetim Kurulunun Hissedarlar, Yatırımcılar, Basın ve Müşterilerle

İlişkileri

- xiii. Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı
- xiv. Komitelerin Faaliyet Süresi, Toplantıların Sıklığı, Uzunluğu ve Gündemi
- xv. Yönetim Kurulunun İşleyişi Açısından Diğer Önemli Hususlar

1.1.3.2. SPK ve Kurumsal Yönetim

Günümüzde ülkeler arasındaki sınırlar fiziksel olarak var olmaya devam etmekle beraber, söz konusu sınırların giderek önemini yitirdiği ve dünyanın küçülerek neredeyse tek sınır haline dönüştüğü görülmektedir. Bu gelişmeler, şirketlerde ortaya çıkan sorunları her geçen gün daha karmaşık hale getirmekte ve bundan dolayı çeşitli yeni düzenlemelerin yapılmasını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda, geçmişte yaşanan ekonomik krizlerin, şirketlerin bilhassa kötü yönetilmesinden kaynaklandığı yönündeki hakim görüş, kurumsal yönetim anlayışını ön plana çıkarmıştır.

SPK'nın belirlemiş olduğu kurumsal yönetim ilkeleri, başta halka açık şirketler olmak üzere, özel sektör veya kamudaki diğer tüm AŞ'ler tarafından uygulanabilecek niteliktedir. Bu ilkelerin hazırlanmasında, farklı ülkelerin düzenlemeleri incelenmiş ve 1999 yılına ait “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” esas alınmıştır. Oluşturulma sürecinde Türkiye'nin kendine has koşulların da dikkate alındığı ilkelerin uygulanması, şirketlerin gönüllülük esasına bağlıdır.

Kurumsal yönetim açısından bakıldığında, esasen her ülke için geçerli olan tek bir kurumsal yönetim modeli olmayacağı anlayışı kabul görmektedir. Dolayısıyla her ülkenin kendine has koşulları dikkate alarak kendi modelini ortaya koyması önerilmektedir. Bununla birlikte; eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri tüm kurumsal yönetim yaklaşımlarında; evrensel ilkeler olarak kabul edilmektedir.

SPK tarafından hazırlanan ilkeler dört ana bölümden oluşmaktadır (SPK, 2003):

- i. Pay Sahipleri
- ii. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık
- iii. Menfaat Sahipleri
- iv. Yönetim Kurulu

1.1.3.3. TKYD ve Kurumsal Yönetim

TKYD, Kurumsal Yönetim İlkelerinin ülkemizde bilinmesi, benimsenmesi, uygulanması ve yaygınlaştırılması amacıyla 2003 yılında sivil toplum örgütü olarak kurulmuştur. Dernek, Türkiye'deki işletmelerin iyi yönetilmesi, yüksek performans sergilemesi ve tüm paydaşlarına en yüksek katkıyı sağlamasına destek olmak için faaliyet göstermektedir.

OECD Konseyi tarafından 1999 yılında ülke hükümetleri, uluslararası kuruluşlar ve özel sektörün ortaklaşa çalışması sonucu hazırlanarak yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri, çeşitli standart ve ilkeyi içermektedir. İlkeler gönüllük esasına tabi olmakla beraber; ülkelerin, kurumların ve şirketlerin yönetim felsefelerini inceleyip gözden geçirmeleri ve OECD ilkelerini uygulamaya almaları bakımından rehber niteliğindedir. OECD tarafından 2004 yılında revize edilen çalışma, TKYD tarafından dilimize çevrilerek ülkemizde dağıtımı sağlanmıştır.

OECD kurumsal yönetim ilkeleri, OECD'ye üye olan ve olmayan ülkelere, kurumsal yönetim ile alakalı yasal, kurumsal ve düzenleyici unsurları değerlendirmede ve yeni çerçeve geliştirmede destek olmayı amaçlamaktadır. Hisseleri halka açık olan şirketlerde kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi amaçlanmış olmakla birlikte, hisseleri işlem görmeyen diğer kamu ve özel sektör şirketlerinde de kurumsal yönetim anlayışının geliştirilmesine olanak sunabileceği düşünülen bu ilkeler, bağlayıcı nitelikte olmayıp, gönüllülük esasına dayalıdır. İlkeler şu alanları kapsamaktadır (TKYD, 2004):

- i. Kurumsal Yönetimin Temel Prensiplerinin Uygulanması
- ii. Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik Rolü
- iii. Hissedarların Eşit Muamele Görmesi

- iv. Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü
- v. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık
- vi. Yönetim Kurulunun Görev ve Sorumlulukları

1.1.4. Kurumsal Yönetim Açısından Yönetim Kurulu

Çalışmanın bu bölümünde kurumsal yönetimin mekanizması olarak kabul edilen YK, ilk önce kuramsal bakış ile ele alınmakta ardından görev ve sorumlulukları açıklanmaktadır. Daha sonra yapısı incelenmekte ve son olarak üye seçimi açısından detaylandırılmaktadır.

Şirketlerin yönetilmesinde esasen serbestlik ilkesi geçerli olmakla beraber, hakim anlayış, yönetim serbestliğinin hesap verebilirlik ile sınırlı olduğu yönündedir. İşte tam da bu sınırlama, kurumsal yönetimin özünü teşkil etmektedir. Kurumsal yönetimde, ekonomik verimlilik ve büyümenin artırılmasının yanı sıra, yatırımcı ve kamuoyu güveninin sağlanması da aynı derecede önemli unsur olarak görülmektedir (Plessis ve Luttermann, 2007).

Kurumsal yönetim ilkeleri şirket ile alakalı tüm taraflar arasındaki ilişkileri kurallar çerçevesinde tanımlarken, yönetim kurulu da kurumsal yönetimin mekanizması olma unsurunu taşımaktadır. Dolayısıyla yönetim kurulu örgütlenmesi, kurumsal yönetim açısından anahtar niteliğindedir. Diğer bir ifadeyle yönetim kurulu, kurumsal yönetimi sağlamakla görevli yönetim organı olarak görülmektedir (Aksoy, 2013).

“Anonim Şirket (AŞ)”lerin, başka bir ifadeyle sermayesi hisseler halinde bölünmüş olan ve hisse sahipliği ile şirket sahipliğinin eşdeğer sayıldığı sermaye şirketlerinde yönetim kurulu; zaruri bir yapı olup, temelde şirketin yönetiminden sorumludur. Bu bağlamda yönetim kurulunu şirketin en üst seviyedeki yönetim organı olarak görmek doğru bir yaklaşım olacaktır (Demirel, 2014).

Kurumsal Yönetimin mekanizması olarak kabul görmüş olmasına ve ekonomi, finans, sosyoloji ve yönetim gibi birçok disiplin çerçevesinde ele alınmış olmasına rağmen, YK'nun görev ve sorumluluklarının neler olduğuna ve kararlarının doğruluğuna ilişkin yazında farklı görüşler bulunduğu ve tartışmaların hararetle devam ettiği gözlenmektedir. Bu tartışmaların temelini oluşturan en önemli sebeplerinden birisi, her disiplinin kendi bakış açısından ele aldığı YK'na kuramsal yaklaşımının farklılık göstermesidir (Aguilera ve Jackson, 2003).

Bu tartışmada vekalet kuramı, YK'nu bir örgütü yönetmede o örgütün doğasında var olan vekalet problemlerini çözmeye yardım eden ekonomik bir kurum olarak görmekte ve YK'dan beklenenin asıl hak sahiplerine karşı sorumlu bir biçimde

şirket menfaati için kararlar alarak işletmeyi yönetmek olduğunu savunmaktadır (Hermalin ve Weisbach, 2003; Knell, 2006). Buna göre YK, pay sahiplerinin çıkarlarını savunmak adına ayrıca üst yönetimin faaliyet ve performansını denetlemekten de sorumludur (O'Connell ve Cramer, 2010).

Ayrıca vekalet kuramının, YK'nun vereceği kararlarda kendi menfaatleri doğrultusunda çıkarıcı davranacağını savunması (Jensen ve Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989), YK'na karşı "güvensizlik" problemini ortaya koyarken, YK kararlarının doğruluğunu sorgulamaktadır. Buradan hareketle; yöneticilerin haklarını, performans kriterlerini ve elde edecekleri gelirin çerçevesini içeren ve "kontrat" olarak adlandırılan bir kontrol ve denetim mekanizmasının gerekliliğine vurgu yapılmaktadır.

Vekalet kuramının aksine temsil kuramı, YK'nun örgüt kaynaklarını iyi temsil ederek rasyonel davranacağını savunmaktadır (Donaldson ve Davis 1991, 1994). Bu yaklaşıma göre yöneticiler büyümeyi ve stratejik hedeflere ulaşmayı amaçladıklarından, kendi şahsi hedeflerinden çok örgütsel hedeflere hizmet edeceklerdir. Dolayısıyla kendilerini örgüt ile özdeşleştirerek ve örgütün değerlerine bağlı kalarak örgütün amaçlarına uygun davranacaklardır.

Diğer yandan YK'nun en önemli sorumluluğunun örgütün bulunduğu dış çevre unsurları ile etkileşimde bulunmak olduğunu ifade eden yaklaşımlar da bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan kaynak bağımlılığı kuramına göre YK, dış çevre ile gerçekleştireceği etkileşim aracılığıyla, örgütün faaliyetlerini başarma sürecindeki bağımlılıkları yöneterek belirsizliği azaltmak şeklinde oldukça önemli bir işlevi gerçekleştirmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978; Hillman vd., 2000; Galbreath, 2012).

Dış çevre ile olan etkileşime vurgu yapan yaklaşımlardan bir diğeri olan paydaş kuramına göre YK, örgütü etkileyen ve örgütün faaliyetlerinden etkilenen paydaşlarla ilişkiyi yönetmekten ve paydaşların çıkarlarını gözetmekten sorumludur. Bu ilişkinin olumlu seyretmesinin, örgütsel faaliyetleri uzun vadede olumlu etkileyeceğinin altı çizilmektedir (Freeman, 1984).

Bunun yanı sıra sosyal yerleşiklik kuramında YK üyelerinin, yani aktörlerin; kendilerini çevreleyen sosyal hayattan bağımsız hareket edemeyecekleri ve sosyal ilişkilerinin ekonomik eylemlerini etkileyeceği vurgulanmaktadır. Bu görüşe göre YK üyeleri, etkileşim içinde oldukları sosyal çevreleri ve sahip oldukları ilişki ağları aracılığıyla örgüt içindeki karar süreçlerini ve örgütsel faaliyetleri etkileyeceklerdir (Granovetter, 1985; Whiteman ve Cooper, 2000).

YK'na dış çevre ile olan etkileşimi üzerinden önem atfeden diğer bir yaklaşım ise sosyal sermaye kuramıdır. Bu kurama göre, YK ile dış çevre arasında

güvene dayalı olarak gelişen ilişkilerin zamanla saygınlık, itibar, bilgi ve kaynaklara kolay ulaşma imkânı gibi faydalar sağlayacağı öne sürülmektedir (Coleman, 1990; Bourdieu ve Wacquant 1992; Burt 1992; Lin, 2001; Adler ve Kwon, 2002; Borgatti ve Foster, 2003).

Kurumsal yönetim açısından YK'nu farklı bakış açısıyla ele alan ve bazılarında yukarıda yer verilen kuramlar, YK'na farklı önem, işlev, görev ve sorumluluk atfederken herbiri kendini bir diğerine göre üstün görmektedir. Ancak Donaldson (2001), kurumsal yönetimin statik bir yapısının olmadığını ve uygulamada "durumsallık" söz konusu olduğunun göz ardı edilmemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Söz konusu anlayışı açıklayan ve durumsallık kuramı olarak adlandırılan yaklaşım; her durumda geçerli bir "en iyi" kurumsal yönetim şekli olmadığını belirtmektedir. Durumsallık kuramına göre örgütün üst yönetimi, dış çevredeki değişimi dikkate alarak örgütün iç unsurlarını bu değişime göre yeniden uyumlu hale getirmeli yani örgütü yeniden tasarlamalıdır. Uyum ne kadar başarılı olursa örgütün göstereceği performans da bu doğrultuda yüksek olacaktır. Ayrıca dış çevrenin dinamik olması sebebiyle, uyum çabası da süreklilik göstermekte ve sonuç olarak dinamik bir yönetim anlayışı söz konusu olmaktadır (Donaldson, 2006). YK'na dinamik yönetim sorumluluğunun atfedildiği bu anlayış ile YK büyük önem kazanmakta ve örgütün yaşamında belirleyici mekanizma haline gelmektedir.

1.1.4.1. Yönetim Kurulunun Görev ve Sorumlulukları

Şirketin en üst seviyedeki stratejik organı olarak görülen yönetim kurulu, şirketler açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü yönetim kurulu, uzun vadede faaliyetleri kazaçlı sürdürmek adına; kararlar alır, yürütmeyi gerçekleştirir ve hissedarları temsil ederek şirketin yönetilmesi fonksiyonunu yerine getirir. Diğer bir ifadeyle yönetim kurulu şirketin sevk, idare ve temsil organıdır (TÜSİAD, 2001).

Bununla birlikte yönetim kurulu örgütün stratejik kararlarının alınması, en iyi biçimde temsil edilmesi ve üst düzeyde yönetilmesini gerçekleştiren yapıdır. Yani, şirketin genel kurulunda pay sahiplerinin yönetim kuruluna vermiş olduğu yetkiye uygun biçimde; hukuk, esas sözleşme, şirkete özgü uygulamalar ve politikalar çerçevesinde, şirketi yönetir ve temsil eder (SPK, 2003).

Her şirket, şirkette etkin bir kontrol sistemi kurarak girişime liderlik eden ve şirketin başarısından sorumlu olan bir yönetim kurulu tarafından yönetilmelidir. Zira yönetim kurulu; stratejik amaçları belirlemeli, ihtiyaç duyulan finansal kaynakları temin etmeli ve gerekli olan insan kaynağını şirkete çekerek şirketi iyi biçimde yönetmelidir.

Ayrıca yönetimin gözden geçirilmesi görevini de yerine getirirken, şirket değerlerini ve standartlarını da oluşturmaktadır (Knell, 2006).

Esasen yönetim kurulu, şirket stratejisini belirlemenin yanı sıra, kişisel çıkarlara mahal vermeyecek biçimde işletme performansını denetlemek ve hissedarlara yüksek kazanç sağlamakla yükümlüdür. Bunun için yönetim kurulunun; tarafsız, bağımsız ve objektif olması gerekir. Bununla birlikte yönetim kurulunun önemli bir diğer sorumluluğu şirketin vergi, sağlık, çevre, fırsat eşitliği, işyeri güvenliği gibi hukuki düzenlemelere uygun biçimde faaliyetlerini yürütmesine yönelik sistemleri kurmak ve yönetmektir. Buna ilaveten yönetim kurullarından; yerel toplum dahil şirketle ilişkili tüm paydaşlara eşit biçimde yaklaşması ve tüm paydaşların çıkarlarını eşit seviyede göz önünde bulundurması beklenmektedir (TKYD, 2004).

Diğer yandan, şirket ana sözleşmesi ve mevzuatlar doğrultusunda, yönetim kurulunun görev ve yetkileri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Ülgen ve Mirze, 2013):

- i. Şirketin misyonu ile amaç ve stratejilerinin belirlenmesi,
- ii. Şirketin üst düzey yöneticilerinin seçiminin yapılması, yöneticilerin görev ve sorumluluklarının belirlenmesi,
- iii. Şirketin üst düzey yöneticileri ile işletme faaliyetlerinin denetlenmesi,
- iv. Şirketin üst düzey yöneticilerine liderlik yaparak onlara yol gösterilmesi.

Diğer yandan Üsdiken ve Öktem (2008)'e göre yönetim kurulu üyelerinin görevlerini üç ana başlıkta toplamak mümkündür:

- i. Şirketin tüm kademelerdeki yöneticilerini ve faaliyetlerini denetlemek,
- ii. Üst kademe yöneticilere bilgi ve tecrübe yoluyla danışmanlık yapmak,
- iii. Şirketin ihtiyaç duyduğu her türlü kaynağı temin etmek.

Bu bilgiler ışığında, YK üyelerinin sahip oldukları tecrübe, bilgi birikimi ve sektörel deneyimlerini aktarmak suretiyle; şirketin öğrenme ve yenilik süreçlerine önemli düzeyde katkı verebileceklerini ve şirketin ihtiyaç duyduğu pek çok kaynağa rahatlıkla ulaşmasını sağlayabileceklerini söylemek mümkündür (Üsdiken ve Öktem, 2008, Kitapçı vd., 2012).

1.1.4.2. Yönetim Kurulu Yapısı

Yönetim kurullarının yapısı incelendiğinde ülkeler arasında farklılıklar bulunduğu gözlenmektedir. ABD, İngiltere, Japonya gibi ülkelerde işletmenin tüm yönetim işlevini, asıl hak sahipleri adına vekil olarak atanmış olan, tek-kademeli yönetim kurulunun üstlendiği dikkat çekmektedir. Buna karşılık Almanya, Hollanda, Finlandiya gibi ülkelerde yönetim işlevinin iki kurul arasında dağıtıldığı görülmektedir.

Bir başka ifadeyle iki-kademeli yönetim kurullarının görev alması söz konusudur. İşletmenin yönetim fonksiyonunu gerçekleştiren yönetim kurulunun yanı sıra, yönetim kurulunun seçimini yapan ve yönlendiren, yaygın olarak işletme dışı bağımsız üyelerden oluşan ikinci bir denetim kurulunun da bulunduğu görülmektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin yönetim kurulu yapıları, tek-kademeli yönetim kurulu sisteminden oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013).

SPK “Kurumsal Yönetim İlkeleri (KYİ)”nde, yönetim kurullarında görev alacak üyelerin iki farklı özellikten oluşmasını önermektedir. Bu iki farklı özelliği; icrada görev yapan (executive) ve icrada görev yapmayan (non-executive) üyeler biçiminde dile getirmektedir. Diğer bir ifadeyle, herhangi bir yönetim kurulu üyesi aynı zamanda, şirkette fiilen herhangi bir görev yürütüyor ise, icrada görevli yönetim kurulu üyesi olarak nitelendirilmektedir. Yönetim kurulu üyeliği dışında, şirkette herhangi bir görev yapmayan üye ise icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bununla birlikte şirketin esas sözleşmesi gereğince, faaliyetlerden sorumlu en üst yerde bulunan kişi ise icra başkanı olarak adlandırılmaktadır. Uluslararası yönetim alanında bu kişinin karşılığı “İcra Başkanı - Chief Executive Officer (CEO)” şeklinde tanımlanmaktadır. Ancak şirkette icra başkanı bulunmuyorsa, bu işlev genel müdür tarafından icra edilir. KYİ’nde; icra başkanı, genel müdür, koordinatör ve bunların yardımcıları, şirketin ana bölümlerinin başında yer alan çalışanlar ve bunların yardımcıları ile yönetim kurulu başkanına, icra başkanına, genel müdüre danışmanlık yapan personel de yönetici olarak adlandırılmaktadır (SPK, 2005).

Önemle üzerinde durulması gereken bir diğer husus, yönetim kurulu ile icra arasında karşılıklı ilişki dengesinin kurulmasıdır. Bir başka ifadeyle, iki taraf arasında denetim yapısının kurulmasına ve çıkar çatışmasını önleyecek şekilde hesap verme anlayışının benimsenmesine bilhassa dikkat edilmelidir. Bunu gerçekleştirmeye yönelik, yönetim kurulu üyeleri arasında icrada görev alan tek yönetim kurulu üyesi icra başkanı olmalı ve geriye kalan üyeler icrada görev almamalıdır (TÜSİAD, 2002).

SPK tebliğleri gereğince halka açık AŞ’ler, yönetim kurulunun yapısı ve oluşumu ile alakalı olarak, çeşitli bilgi ve detayları kamuoyuna açıklayarak paylaşmak durumundadırlar. Yönetim kurulunun yapısı ve oluşumu hakkındaki bu beyanda, yönetim kurulunda görev alan üyelere ait bilgilere detaylı olarak yer verilmelidir. Yönetim kurulu üyelerinin her biri; icracı üye, icracı olmayan üye veya bağımsız üye şeklinde bilhassa belirtilmelidir. Bununla birlikte komiteler de tek tek detaylı olarak açıklanmalı ve söz konusu komitelerde yer alan yönetim kurulu üyeleri hakkında bilgiler de verilmelidir. Unutmamak gerekir ki; Türkiye’de hem “Türk Ticaret Kanunu (TTK)”

hem de SPK'nın ilgili tebliğleri uyarınca, yönetim kurulu başkanı ile icra başkanının veya icra başkanı ile genel müdürün aynı kişi/kişiler olmasını engelleyen herhangi bir hüküm bulunmamaktadır. Buna rağmen, herhangi bir şirkette yönetim kurulu başkanı ile icra başkanının veya icra başkanı ile genel müdürün aynı kişi/kişiler olması durumunda, SPK KYİ gereğince "Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)"nda gerekçesi ile birlikte açıklanmasının zorunlu olduğu unutulmamalıdır (Demirel, 2014).

1.1.4.3. Yönetim Kurulu Üyelerinin Seçimi

Yönetim kurulu üyeleri, tüm hissedarların erişimine açık ve önceden beyan edilmiş bilgiler doğrultusunda, çeşitli hissedarların fikirlerini temsil edebilecek özelliklerde şirketin genel kurulunda seçilir. Yönetim kurulu üyelerinin seçimi sorumluluğu, kurumsal yönetim komitesine aittir. Kurumsal yönetim komitesi tarafından sunulan adaylar yönetim kurulunda tartışmaya açılır ve açık oylama gerçekleştirilir. Yönetim kurulu oylaması sonucunda kabul edilen adaylar, hissedarların gösterdikleri adaylar da dikkate alınarak genel kurula taşınır. Adaylar hakkında detaylı bilgiler yazılı olmak şartıyla, genel kurul toplantısı yapılmadan en az 15 iş günü önce genel kurul gündemi ile birlikte tüm hissedarlara iletilmelidir. Azınlık hissedarların yönetim kuruluna üye atama talebi olması halinde, söz konusu adaylar da tüm üyelere genel kurul toplantısı daveti ile beraber bildirilmelidir. Yönetim kurulunda yer alan bağımsız üyelerin bağımsızlık beyanı ile tüm üyelerin özgeçmişleri, SPK'ya ve hissedarlara sunulacak yıllık faaliyet raporlarında her yıl açıklanmalıdır (TÜSİAD, 2002).

1.1.4.4. Yönetim Kurulu Üyelerinin Bağımsızlığı

Bir şirketin yönetim kurulunda yer alan bağımsız üyelerin çoğunlukta olması, o şirkette kurumsal yönetimin doğru ve tarafsız işlemesi bakımından ön koşul niteliği taşımaktadır. Çünkü bağımsız üyeler, tarafsız davranma ve şirket menfaatlerini her şeyden üstün görme özelliğine haizdirler. Yönetim kurullarında yer alan üyelere ait özelliklerin aşağıda verilen kriterlere uyması halinde, bunlar "bağımsız üye" olarak nitelendirilebilir (TÜSİAD, 2002):

- i. Şirkette sadece yönetim kurulu üyeliğinin bulunması, yönetim kurulu üyeliğinden dolayı (varsa) aldığı ödül, toplam olarak %5'i geçmeyen hissedarlığının bulunması
- ii. Şirkette veya şirketin bağlı bulunduğu herhangi bir kuruluş, kardeş kuruluş veya sahip olduğu şirketlerin herhangi birinde son iki yılda çalışmamış olması

iii. Şirkete mühim düzeyde hizmet ve ürün sağlayan dış şirketlerin herhangi birinde çalışmıyor olması (örneğin tedarikçi, müşteri, danışman, avukat)

iv. Eşi veya birinci düzeyde akraba olan hiç kimsenin şirkette yönetici, önemli hissedar (toplam sermayenin %5'inden fazlasını elinde bulunduran) veya herhangi bir kontrol noktasında olmaması

v. Şirketten yönetim kurulu üyeliği ücreti dışında başka herhangi bir gelir sağlamıyor olması; eğer şirketteki yönetim kurulu üyeliği görevi sebebiyle hissedar durumundaysa, kanuni azınlık hissesi olarak belirlenmiş oranının altında hisseye sahip olması ve yönetim kurulu üyeliği ücreti ve temettü dışında başka herhangi bir gelir elde etmiyor olması.

1.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI

Sanayi devrimi başlangıcından 1960'lı yıllara kadar kurumsal sosyal sorumluluk kavramının yerine "işletmenin sosyal sorumluluğu" kavramının kullanıldığı görülmektedir. Yabancı yazında "Corporate Social Responsibility (CSR)" şeklinde ele alınan kavramın, 1960-1980 yılları arasındaki dönemde ise kurumsal sosyal sorumluluk biçiminde yer almaya başladığı dikkat çekmektedir. Dolayısıyla kurumsal sosyal sorumluluk kavramının günümüze kadar gelen değişim ve gelişim sürecinin temelinde "sosyal sorumluluk" tartışmasının yattığını söylemek mümkündür (Carroll,1999).

1.2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı kapsamında, işletmelerin sosyal sorumluluklarının neler olduğuna yönelik tartışmalar, bilinen ilk örneklerden Henry Ford'un 1917 yılındaki açıklamasına kadar uzanmaktadır. Öyle ki; Henry Ford'un 1917 yılında Ford Motor şirketinin amacını "*ilgili herkes için mümkün olduğu kadar çok şey yapmak; para kazanmak ve kullanmak, istihdam sağlamak ve arabaları insanların kullanacağı yere kadar götürmek*" şeklinde açıkladığı bilinmektedir. Bu açıklamadan seksen yıl sonra Henry Ford'un büyük torunu William Clay Ford Jr, Ford şirketinin çalışanların ve hissedarların refahı kadar tüm paydaşların çıkarlarını dikkate alacaklarını vurgulamaktadır. William Clay Ford Jr bu düşüncüyü; "*tüketicileri memnun etmek, hissedarlara üstün getiriler sağlamak ve dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek için ustaca yeni yollar bulmak istiyoruz*" ifadesi ile dile getirmektedir (Wang, 2015).

İşletmecilik açısından bakıldığında, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin başlatılmasında Ford, bilinen ilk örneklerden birisi olarak kabul edilmektedir. Araştırmacı ve teorisyen açısından bakıldığında ise pek çok araştırmacı, Bowen'in

1953 yılında gerçekleştirdiği “İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları - Social Responsibilities of the Businessman” isimli çalışmayı, örgütler ile toplum arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk çalışma olarak kabul etmektedir (Carroll 1979; Wartick ve Cochran, 1985). Bowen (1953) söz konusu kitabında, şirketlerin uzun vadede üstün performans elde etmeleri için topluma karşı sorumlu ve etik kurallara uygun davranmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Maignan ve Ferrell, 2004).

Bowen’e eleştiri ise işletmelerin sosyal sorumluluğunu klasik yaklaşım ile açıklayan Friedman’dan gelmiştir. Friedman (1970)’a göre işletmelerin sosyal sorumlulukları, kâr ederek hissedarlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmektir. Çünkü Friedman, hukuki ve ahlaki açıdan, işletmelerin toplum için yapabilecekleri en iyi hizmetin kar etmek olduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre işletmelerin topluma karşı temel sorumluluğu; insanların refahı için esas teşkil eden kıt kaynakları, faaliyetleri ekonomik şekilde gerçekleştirerek, en etkin şekilde kullanmaktır. Bu yaklaşım, işletmelerin kar yoluyla hissedarlara hizmet etmemesi durumunda topluma da hizmet edemeyeceklerini savunmaktadır (Marcus, 1996). Sonuç olarak klasik yaklaşımda, işletmelerin ekonomik faaliyetleri esas alınmakta, insan ile toplumsal değerler ikinci planda kalmaktadır. İşletmeyi merkeze alan bu yaklaşımda, işletmenin kendi ekonomik amaçlarını etkili biçimde gerçekleştirmesinin sosyal fayda doğuracağı belirtilir. Bu nedenle işletmeyi yönetenlerin en öncelikli amacı hissedar menfaatidir. Zira toplumsal sorunların altında, faaliyetlerini ekonomik biçimde gerçekleştiremeyen yani kar edemeyen işletmeler yer almaktadır (Dinçer, 1992).

Kurumsal sosyal sorumluluğun gelişim sürecinde, işletmelerin sosyal sorumluluklarının neler olduğuna yönelik tartışmada “ekonomik” bakış açısına karşı “toplumsal” bakış açısının geliştirildiği dikkat çekmektedir. Toplumsal bakış açısının temelinde; işletmelerin “açık birer sistem” oldukları (Pfeffer ve Salancik, 1978) ve ilgili bütün tarafların yer aldığı ve “örgütsel alan” olarak ifade edilen ortamda faaliyetlerini gerçekleştirdikleri (DiMaggio ve Powell, 1983) görüşü yer almaktadır. Çünkü işletmeler, çevreleri ile “karşılıklı etkileşim” halinde bulunduğu (Pfeffer ve Salancik, 1978), kendilerini ve faaliyetlerini etraflarında yer alan sosyal çevreden ayrı tutamayacaklardır (Davis, 1960). Dolayısıyla, sadece hissedarların çıkarlarını destekleyen yapılar olmadıkları, aynı zamanda topluma hizmet etmekle ve geri ödemedede bulunmakla yükümlü oldukları öne sürülmektedir (Frederick, 1960). Hatta işletmelerin meşruiyetinin ve devamlılığının teknik ve mantık gerekliliklerden ziyade, çevrenin sosyal ve kültürel beklentilerini karşılamalarına bağlı olduğu (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powel, 1983; Suchman, 1995) ifade edilmektedir.

KSS kavramının gelişim sürecinde en önemli çalışmalardan birisinin de Archie B. Carroll tarafından hazırlandığı görülmektedir. Carroll 1979 yılında açıkladığı çalışmasında işletmelerin sorumluluklarını; ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklar olmak üzere dört farklı grup temelinde toplamaktadır (Carroll, 1991). Söz konusu çalışmanın, kurumsal sosyal sorumluluğun kavramsallaştırılması sürecine önemli katkı sağladığı kabul edilmektedir.

İşletmelerin sosyal sorumluluklarını toplumsal bakış açısıyla ele alan yaklaşımlardan bir diğeri de Freeman'ın paydaş yaklaşımıdır. Freeman (1984)'ın geliştirdiği yaklaşıma göre, bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi; işletmenin dış gruplarla güçlü ilişkiye sahip olması durumunda kolay, işletmenin dış gruplarla zayıf ilişkiye sahip olması durumunda zor olacaktır. Benzer şekilde Solomon (1996)'a göre sosyal sorumluluk anlayışının temelinde, işletmelerin tıpkı bireyler gibi kendilerini yaratan toplumun bir üyesi oldukları ve bu topluma karşı sorumlu oldukları fikri yatmaktadır.

Freeman (2000), işletmelerin faaliyetlerini yürüttükleri ortamda bulunan grupları "paydaşlar" olarak ifade etmekte ve tedarikçiler, tüketiciler, çalışanlar, hissedarlar, yerel toplum, düzenleyici kurumlar gibi ilgili taraflardan oluştuğunu belirtmektedir. Paydaşlarla güçlü ilişkilerin ise güven, saygı ve işbirliği temeline dayandığını savunmaktadır. Hatta sosyal açıdan duyarlı işletmelerin; çalışanlar, müşteriler, resmi kurumlar ve kredi kuruluşları üzerinde olumlu etki yapmasının beklenebileceği ifade edilmektedir (Pava ve Krausz,1995). Ayrıca Husted ve Allen (2001), devleti işletmelerin verimli şekilde çalışabilecekleri bir ortam sunmaktan sorumlu tutarken, işletmeleri meşru zeminlerde sosyal faydalar sağlayarak faaliyette bulunmaktan sorumlu tutmaktadır. Paydaş yaklaşımı, paydaşların kim olduğuna ve işletme ile olan ilişkilerine geniş bir tabanda bakmakta, işletmenin faaliyetlerini yürüttüğü çevrede olup da bir şekilde işletmeyi etkileyen veya işletmeden etkilenen tarafları da göz önünde bulundurmaktadır. Dolayısıyla işletmenin tam da bu noktada, söz konusu etkileşimi dikkate alarak, amacını yeniden belirlediğine özellikle vurgu yapılmaktadır (Donaldson ve Preston 1995).

İşletmelerin sorumluluklarının neler olduğuna yönelik tartışmada Peter Drucker, işletmelerin tek sorumluluğunun ekonomik performans olmadığını, ancak ekonomik performans olmaksızın işletmenin diğer sorumluluklarını yerine getiremeyeceğini dile getirmektedir (Drucker, 1992). Ancak; ekonomik sorumluluğun, işletmenin birinci sorumluluğu olduğunun altını çizirken Friedman ile aynı görüşü

paylaşan Drucker, kar artışının üstün önemde olduğu konusunda ise Friedman'ın görüşünü reddetmektedir.

Diğer yandan Drucker (1984), işletmelerin sosyal sorunları ticari fırsatlara dönüştürebileceklerini dile getirmektedir. Yani toplumsal sorunlar ve olaylar karşısında işletmelerin gösterecekleri sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, ticari olarak geri dönüşünün olacağını savunmaktadır. Bu bakış açısı ile Drucker, Bowen'ın yaklaşımının aynı zamanda karlılığı da arttıracığını ifade etmektedir. Drucker'ın bu yaklaşımı işletmelere, sosyal sorumluluk açısından farklı bir yolu işaret etmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, Bowen'ın 1953 yılında yaptığı ve alanda ilk olarak kabul edilen çalışmadan günümüze, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının farklı araştırmacı ve teorisyenler tarafından farklı şekilde ele alındığı ortaya çıkmaktadır. Yazında yer alan araştırmalar incelendiğinde, kavramın çerçevesinin aşağıda yer alan dört farklı temelde çizildiği görülmektedir (Wang, 2015):

Bütünleştirici: Bu bakış açısı ile kavramı ele alan araştırmacılara göre kurumsal sosyal sorumluluk, paydaşların kaygısından sosyal konulara kadar geniş bir alanı içine alır.

Ekonomik: Bu görüşü savunan araştırmacılara göre kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin amacı, kar artışı dolayısıyla hissedar faydası sağlamaktır.

Gönüllülük: Bu görüşe göre işletmeler sosyal refahı arttırmak için, yerel yasalar uyarınca hayırseverlik faaliyetleri yürütmelidir.

Kamusal: Bu görüşü savunan araştırmacılara göre kurumsal sosyal sorumluluk stratejisi, sosyal sisteme uyacak şekilde tasarlanmalıdır.

KSS kavramına yönelik dört farklı bakış açısı ve bu yaklaşımların savunucuları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Çerçevesi

KSS Kavramına Bakış	Araştırmacılar
Bütünleştirici	Davis (1973), Carroll (1979), Varadarajan ve Menon (1988), Brown ve Dacin (1997), Luo ve Bhattacharya (2006), Sen ve Bhattacharya (2001)
Ekonomik	Friedman (1970), Backman (1975), Campbell (2007)
Gönüllülük	Jones (1980), McWilliams ve Siegel (2000), Barnett (2007), Mackey vd. (2007)
Kamusal	Steiner ve Richman (1971), Buchholz (1977), Sethi (1979) Zenisek (1979), Smith (2003)

Kaynak: Wang (2015).

1.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımı

Son yıllarda KSS kavramı üzerindeki ilginin, giderek arttığı dikkat çekmektedir (Rao ve Tilt, 2016). Akademisyenler, uluslararası örgütler ve sivil toplum kuruluşlarının üzerinde sıkça durduğu bir kavram olmasına rağmen, KSS'nin ortak bir tanımının bulunmadığı görülmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden birisi kavramın ilk ortaya çıktığı dönemden bu yana, anlamının epey değişmiş ve genişlemiş olmasıdır (Carroll, 1999).

Kavramın daha iyi anlaşılabilmesi açısından "sorumluluk" kelimesinin anlamını inceleme gereği ortaya çıkmaktadır. "Türk Dil Kurumu (TDK)" açıklaması incelendiğinde sorumluluk "kişinin kendi davranışlarını üstlenmesi veya kendi yetki sınırları kapsamında bulunan herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, sorum, mesuliyet" anlamına gelmektedir (TDK, 2017).

Sosyal sorumluluk ise "bir örgütün ekonomik, hukuk ve etik kurallara uygun ve örgütün içinde ve dışında yer alan tarafların beklentilerine cevap veren stratejilerle faaliyetlerini yürütmesi" şeklinde tanımlanmaktadır (Eren, 2000).

Bowen, daha önce de ifade edildiği gibi, alandaki çalışmaları sebebiyle "Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Babası" olarak anılmaktadır (Carroll, 1999). Bowen (1953), kurumsal sosyal sorumluluk kavramını "işletmenin hem kendi amaçları doğrultusunda hem de toplumsal beklentilere uygun biçimde politikalar belirlemesi, kararlar alması ve faaliyetlerini gerçekleştirmesi sonucu, toplumsal hayatın kalitesini ileriye taşımaya yönelik yükümlülüklerin tamamı" şeklinde tanımlamaktadır.

İlk defa Ekonomik Kalkınma Komitesi'nde (1971) gündeme gelen "işletmelerden ürün ve hizmet ortaya koymanın haricinde, toplum yaşamını iyileştirici katkı sağlamları beklenmekte ve talep edilmektedir" görüşü, KSS kavramının hem işletmeler tarafından hem de kamuoyu tarafından yaygın olarak kabul gören tanımlarından birisini oluşturmaktadır (Carroll, 1999).

"Avrupa Birliği (AB)" tanımlamasına göre kurumsal sosyal sorumluluk; gönüllülük esasına bağlı olarak işletmelerin; toplum, çevre ve diğer taraflar ile olan etkileşimlerini kendi faaliyetlerine bütünleştirdikleri kavramdır. Bu anlayışa göre KSS; paydaşların beklentileri doğrultusunda işletmelerin sosyal, çevresel, ekonomik ve etik konularda duyarlı olması ve işletme içi politika ve faaliyetlerde bu konuları uygulayıp içselleştirmesi anlamını taşımaktadır (Yeşil Kitap, 2001).

Avrupa Komisyonu'nun yaptığı tanıma göre KSS, işletmelerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerde ve paydaşlarıyla olan ilişkilerde sosyal ve çevresel endişe duyduklarını ifade eden kavramdır (European Commission, 2002).

Başka bir tanımlamaya göre kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin tüm paydaşlara karşı sorumlu hissettiğini gösterecek biçimde kararlar alması, uygulaması ve bu doğrultuda davranmasıdır (Aktan ve Börü, 2006).

Alandaki birçok araştırmacının ve uluslararası çeşitli örgütün yukarıda verilen tanımları incelendiğinde, KSS kavramının esasen, örgütün iç ve dış paydaşlarının bütünü olmak üzere ilişkide olduğu ve doğrudan veya dolaylı etkilediği tüm taraflara karşı olan sorumluluğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle KSS; örgütün hissedarlarına, çalışanlarına, topluma, çevreye karşı gönüllü olarak sorumluluk üstlenmesini, tüm süreçlerinde bu sorumluluğu benimsemesini ve tüm faaliyetlerini bu anlayışa göre gerçekleştirmesini ifade etmektedir. Böylece örgüt; kendisini var eden ve etkileşim içerisinde bulunduğu (ekolojik çevre dahil) tüm taraflara karşı sorumluluğunu yerine getirmiş olacaktır.

Esasen KSS kavramının, dünya genelinde, sürdürülebilirlik kavramının ön plana çıktığı zaman ile aynı dönemde önem kazandığını söylemek mümkündür. Çünkü işletmeler, finansal sürdürülebilirliğin yanı sıra, toplum adına birşeyler yaparak kendi yaşamlarını daha sürdürülebilir kılacaklarını anlamıştır. İşte tam da bu noktada tüm paydaşlarla olan ilişki ve paylaşımın göz önünde bulundurulmasının ne denli mühim olduğu anlaşılmaktadır. Zira işletmelerin sosyal sorumluluk üstlenmeksizin, gerçek manada kendi geleceklerini sürdürülebilir kılmalarının mümkün olamayacağı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda işletmeler, KSS'yi mevzuatlardan kaynaklanan zorunlulukların yerine getirilmesinden ziyade, gönüllülük esası ile ele almalı ve örgüt içi faaliyetlere yaymalıdır (KSSD, 2017).

1.2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlamaları

Günümüz işletmelerinin sosyal sorumluluğunun olup olmadığı artık tartışma konusu olmaktan çıkmıştır. Bunun yerine işletmelerin sosyal sorumluluk kapsamında hangi kriterleri dikkate alacakları ve bunları nasıl gerçekleştirecekleri tartışılır olmuştur. Zira günümüzde paydaşlar ve kamuoyu, işletmeleri sadece ortaya koydukları finansal performans sonuçları ile değil; aynı zamanda ortaya koydukları sosyal performans sonuçları ile de değerlendirir hale gelmiştir (Berkman, 2007).

1980'li yılların başından bu yana, işletmeler sadece gerçekleştirdikleri ekonomik faaliyetler ile değerlendirilmemektedir. Ekonomik faaliyetlerin yanı sıra işletmeler artık yürüttükleri sosyal sorumluluk faaliyetleriyle de değerlendirilir olmuştur. Diğer bir ifade ile artık işletme başarısı; ekonomik, toplumsal ve çevresel performansın uzun vadede ulaşılan sonuçları ile ölçülür hale gelmiştir. Bu bağlamda, işletmelerin

faaliyetlerini gerçekleştirirken, çevreye ve topluma karşı sorumlu davranmaları halinde uzun vadeli ekonomik performans elde edebilecekleri söylenebilir. Ancak bu konuda altı çizilmesi gereken önemli bir husus bulunmaktadır. Öyle ki; işletmeler sadece ilişki içinde oldukları taraflara karşı sorumluluk üstlenmekle yetinmemeli, bununla birlikte kurumsal sosyal sorumluluk kavramını işletme içinde uygulamaya almalı, sonuçlarını ölçmeli, denetlemeli ve raporlamalıdır (Aktan ve Börü, 2007; Çiftçioğlu vd., 2011).

Son yıllarda işletmelerin kurumsal sosyal sorumlulukları hakkında, medyanın da etkisiyle, giderek artan bir toplumsal “farkındalık” oluştuğu gözlenmektedir. Yatırımcılar, tüketiciler, iş ortakları, çalışanlar, toplum ve hükümetlerin işletmelerden daha fazla bilgi talep ettikleri ve raporlama konusunda şeffaflık çağrılarını yaptığı dikkat çekmektedir. Bunun da ötesinde kamuoyunda, işletmelerin KSS faaliyetlerini “takip etmek” yönünde bir eğilim bulunduğunu söylemek mümkündür. Paydaşlarının tüm bu ihtiyaç ve beklentisine yanıt olarak çoğu işletme, faaliyetlerinin sosyal ve çevresel etkileri konusunda daha açık ve ayrıntılı raporlar yayınlama yoluna gitmektedir (Chen ve Bouvain, 2009; Sinha ve Gupta, 20015; Wells ve Ingley, 2015).

Ulusal yazında “KSS Raporlaması (KSSR)” şeklinde ele alınan kavram esasen işletme faaliyetlerinin sosyal ve çevresel etkilerine yönelik açıklamaların ve raporlamaların bütünü temsil etmektedir. Yabancı yazında genelde “Corporate Social Responsibility Disclosure (CSR D)” şeklinde adlandırılan kavram için yaygın olarak kullanılan bu adlandırmanın yanı sıra; sürdürülebilirlik raporlaması, çevresel raporlama veya açıklama, sosyal raporlama, gönüllü çevresel açıklama veya üçlü bilanço (triple bottom line) gibi çeşitli biçimlerde de bilinmektedir. Finansal olmayan bu raporlama biçimleri; sosyal konular, hayırseverlik, çalışanlar, insan hakları, yolsuzlukla mücadele, sağlık, paydaşlar, sürdürülebilirlik ve çevre sorunları gibi çeşitli konuları kapsamaktadır (Wells ve Ingley, 2015).

Toplumun beklentilerini karşılama adına, işletmelerin hesap verme sorumluluklarını yerine getirmelerinde bir mekanizma olarak “açıklama ve raporlama” yöntemi, araştırmacılar ve sosyal bilimciler tarafından önerilmektedir. Çünkü bu yöntemle işletmelerin, sosyal ve çevresel etkileri hakkında paydaşlarını bilgilendirebileceği kabul edilmektedir (Unerman, 2000; Adams, 2004). Bundan dolayı kurumların KSS konusundaki politikalarını, odak alanlarını ve faaliyetlerini “yıllık raporlar” aracılığı ile açıklama eğilimleri her geçen gün giderek artmaktadır. Bu bakış açısı ile yıllık raporlar; yasal zorunluluk olmanın ötesinde, rekabetçi ortamın “içerikli ürünü” olarak geliştirilen önemli araçlar haline gelmektedir (Stanton ve Stanton, 2002).

Günümüzde artık çoğu işletme yürüttüğü sosyal sorumluluk faaliyetlerini açıklamak için çeşitli periyodik raporlar hazırlamaktadır. Zira günümüzde, finansal bilgilendirme ile hak sahiplerine karşı hesap verme şeklindeki geleneksel raporlama yerine, sosyal konularda bilgilendirmeyi de kapsayan ve işletmeye daha fazla sorumluluk yükleyen yeni nesil çeşitli raporlar düzenlendiği görülmektedir. Dolayısıyla artık işletmelerin yayınladıkları yıllık faaliyet raporlarında, KSS ile ilgili detaylı açıklamalara bilhassa yer verdikleri görülmektedir (Başar ve Başar, 2006).

Yazındaki çalışmalar incelendiğinde KSS faaliyetlerinin raporlanmasına ilişkin bazı eleştiriler yapıldığı ve bu konuda sınırlılıklar bulunduğu dikkat çekmektedir. Bu sınırlılıkların başında KSS faaliyetlerinin belirli bir standartta raporlanmasına imkan sunacak ortak bir raporlama yapısının olmayışı yer almaktadır. Dolayısıyla kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirilecek faaliyetlerin belirsiz olması ve sosyal performansın ölçümüne yönelik kabul gören ortak bir ölçme yöntemi bulunmaması, araştırmacılar için önemli bir problem olarak ortaya çıkmaktadır (Aras vd., 2010).

Diğer yandan yapılan bazı çalışmalar, bazı şirketlerin KSS faaliyetlerine ilişkin uzun yıllardan beri raporlama yaptığını ve KSS faaliyetlerini ayrıntılı olarak açıkladıklarını göstermektedir. Buna karşılık aynı çalışmalar, bazı şirketlerin KSS faaliyetleri ile ilgili raporlamada sınırlı bilgi sunduklarını ortaya koymaktadır (Kolk, 2005). Bu durum, KSS faaliyetlerinin raporlara dayalı olarak incelenmesinde önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı KSS ile alakalı raporlamaların neleri kapsayacağı yani, raporların sınırlarının neler olduğu, KSS raporlamalarında önemli tartışma konularından birisini oluşturmaktadır.

Bu kısıtlara ve eleştirilere rağmen, KSS faaliyetlerine ilişkin raporlamanın, giderek artan sayıda şirket tarafından benimsendiği ve kullanıldığı gözlenmektedir. Bu bağlamda, yazında yer alan çalışmalar incelendiğinde, şirketlerin KSS faaliyetlerine yönelik ölçümlerde yıllık faaliyet raporlarının yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir (Sinha ve Gupta, 2015; Wells ve Ingley, 2015).

İKİNCİ BÖLÜM

ÇEŞİTLİLİK KAVRAMI ve YÖNETİM KURULU ÇEŞİTLİLİĞİ ile KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLİŞKİSİNİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR

Bu bölümde öncelikle çeşitlilik kavramı üzerinde durulmaktadır. Daha sonra YK çeşitliliği ile KSS arasındaki ilişkiyi araştıran önceki çalışmalar hakkında bilgi verilmekte ve çalışma sonuçları ile önerileri dikkate alınarak bu çalışmanın hipotezleri geliştirilmektedir. Bu doğrultuda ilk kısımda, çeşitlilik kavramı ele alınmaktadır. İkinci kısımda YK çeşitliliği kavramı ile ilgili olarak yazında yer alan çalışmalara ve sonuçlarına yer verilmektedir. YK; kadın üye, yabancı üye ve bağımsız üye çeşitlilik unsurları yine bu kısımda ele alınmakta ve bununla ilişkili hipotezler geliştirilmektedir. Üçüncü kısımda, YK ile KSS arasındaki ilişkide eğitim ve yaşın biçimlendirici etkisi açıklanmakta ve bu etkiye yönelik hipotezler geliştirilmektedir.

2.1. ÇEŞİTLİLİK KAVRAMI

Yabancı örgüt yazında “diversity” biçiminde yer alan kavram, ulusal yazında kimi zaman “çeşitlilik” kimi zaman “farklılık” şeklinde kullanılmaktadır. Son yıllarda oldukça ilgi gören söz konusu kavram, örgütsel yazında pek çok araştırmaya konu olmakta ve alanın en ilgi çekici konularından birisini teşkil etmektedir. Bu bağlamda bu kısımda önce çeşitlilik kavramının tanımı yapılmakta, sonra çeşitlilik yönetimine yer verilmektedir.

2.1.1. Çeşitlilik Kavramının Tanımı

Alan yazını incelendiğinde çeşitlilik kavramının birçok araştırmacı ve teorisyen tarafından tanımlanmaya çalışıldığı ve tartışmalı konulardan birisi olduğu görülmektedir. Bu tanımların bazılarını aşağıda yer verilmektedir.

Esasen çeşitlilik kavramı, aynı sosyal sistem içerisinde yer alan farklı özellikteki grupların oluşturduğu karmaşık yapıyı ifade etmektedir (Fleury, 1999). Yani birbirinden farklı özellikler taşıyan bireylerin yer aldığı gruplarda çeşitlilikten söz etmek mümkündür. Bu bağlamda çeşitlilik; birbirinden farklılaşan insanların bir arada bulunması durumudur.

Başka bir tanıma göre çeşitlilik; ırk, cinsiyet, etnik köken, fiziksel yetenek gibi bireyler arası farklılıkların bütünü olarak tarif edilebilir (Grobler ve Warnich, 2002).

Barutçugil (2004)'e göre çeşitlilik; insanların kişilik özelliklerinden başlayan ve fiziksel özelliklerine kadar uzanan geniş bir kavramdır. Bunun yanı sıra çeşitlilik kavramı; din, milliyet, cinsiyet, sosyo-ekonomik özellik, deneyim ve bilgi birikimine kadar birçok unsuru da kapsamaktadır.

Griggs (1995) ise, çeşitlilik kavramını “birincil boyutlar” ve “ikincil boyutlar” olmak üzere iki farklı biçimde ele almaktadır. Bu yaklaşıma göre birincil boyutlar; ırk, etnik köken, cinsiyet, fiziksel veya zihinsel yetenek gibi unsurlardan oluşmakta ve genellikle bireyin doğumundan gelmektedir. Buna göre bireyin yaşamını önemli ölçüde şekillendiren ve dünyayı nasıl gördüğünü belirleyen birincil boyuttaki özelliklerin değiştirilmesi pek mümkün olmamaktadır. İkincil boyutlar ise dini inanç, medeni durum, eğitim düzeyi, iş deneyimi, sosyo-ekonomik statü gibi bireyin sonradan kazandığı ve çoğaltılması ile değiştirilmesinin mümkün olduğu özelliklerden oluşmaktadır.

Yukarıdaki tanımlamalar ve açıklamalar arasında farklılıklar bulunmakla beraber, esasen çeşitlilik kavramının temelinde bireysel farklılıklar yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle her bireyin kendine has özellikler taşıdığı ve bu özelliklerin her bireyi diğer bireylerden farklı kıldığı gerçeği, kavramın ana felsefesini oluşturmaktadır. Dolayısıyla örgütsel ve toplumsal alanın, farklı bireylerin yer aldığı çeşitli gruplardan oluştuğu varsayımı, örgütsel ve toplumsal alanı çeşitlendiren ve zenginleştiren bir yaklaşımdır. Bu bağlamda çeşitlilik kavramı örgütler açısından ele alındığında; rekabetin yoğun biçimde devam ettiği günümüzde, örgütsel sürdürülebilirlik açısından son derece önemli unsurlardan birisini teşkil etmektedir.

2.1.2. Çeşitlilik Yönetimi

Esasen çeşitlilik yönetimi kavramı, bir örgütte çalışanların farklılıklarını ve benzerliklerini yönetme gereksiniminden doğmuştur (Kramar, 1998). Zira günümüzde çeşitli azınlık grupları, bir zamanlar hayal dahi edilemeyen pek çok teknik ve yönetsel kariyer fırsatına sahip olabilmektedir (Carr-Ruffino, 1998). Bu açıdan birçok yönetici işgücü yapısındaki bu değişikliğin etkin bir şekilde yönetilmesinin birçok örgütsel kazanım sağladığını fark etmiştir (Roberson ve Park, 2007). Bu farkındalık çeşitliliğin yönetilmesi gereksinimini ortaya koymuştur.

Çeşitlilik yönetiminin daha iyi anlaşılabilmesi için kavramın tarihsel gelişim sürecinin incelenmesi gerekmektedir. Çeşitlilik yönetimi kavramı ilk olarak 1960'lı yıllarda Kuzey Amerika'da kadınların, İspanyolların ve Afrika kökenli Amerikalıların iş yaşamındaki sayılarının giderek artması sonucu yaşanan ayrımcılık ve bu ayrımcılığa karşı ortaya çıkan hareketlerden doğmuştur. Daha sonra bu anlayış, 1980'li yıllardan

İtibaren hızla gelişen Amerika kökenli çokuluslu şirketlerin işgücü piyasasında yarattığı çeşitli sorunlara karşı bir tepki olarak gelişmiştir. Bu tarihlerde çeşitlilik yönetimi, eşit istihdam fırsatı ve pozitif ayrımcılık açısından, belirli gruplara karşı ayrımcılığın ortadan kaldırılmasına yönelik politikaların geliştirilmesi ve yasal düzenlemelerin sağlanması gibi konular üzerine odaklanmıştır. 1990'lı yıllarda ise çeşitlilik yönetimi, insan kaynakları yönetimi stratejilerinin en önemlilerinden biri olarak yeniden kavramsallaştırılmıştır (Demirel ve Özbezek, 2016).

Tarihsel gelişim süreci de dikkate alındığında çeşitlilik yönetimi; farklı sınıf, ırk, kültür, eğitim, coğrafya ve cinsiyetten gelen çalışanları adil biçimde işe almak, örgütte tutmak, ödüllendirmek ve teşvik etmek üzere örgütler tarafından planlanan sistematik uygulamaların bütünü ifade etmektedir (Taylor, 2003).

Landau vd. (2011)'ne göre çeşitlilik örgütler için; hem gerçeklik, hem fırsat hem de zorluk anlamına gelebilmektedir. Günümüz örgütlerinin içinde yer aldığı toplumlar giderek farklı özellikler göstermektedir dolayısıyla çeşitlilik örgütler açısından kabul edilmesi gereken gerçekliktir. Örgütler açısından kaçınılmaz hale gelen çeşitlilik, etkin yönetilmesi durumunda, örgütü zenginleştirmesi ve yaratıcılığı artırması bakımından fırsattır. İyi yönetilmemesi halinde kaosa ve çatışmalara yol açabildiğinden çeşitlilik, aynı zamanda zorluktur.

Bununla birlikte, çeşitliliğin iyi yönetilmesi durumunda sadece örgüt içinde değil, aynı zamanda örgüt dışında da önemli fırsatlar yakalamak mümkün olacaktır. Çünkü örgüt, çalışanlarının potansiyelini ortaya koyması halinde, dışarıda stratejik rekabet avantajı kazanacaktır (Taylor, 1995).

Cox ve Blake (1991)'e göre çeşitliliğin iyi yönetilmesi halinde örgütün elde edeceği kazanımlar şunlardır:

- i. İşgücü maliyetlerinin düşmesi,
- ii. En iyi insan kaynağının örgüte çekilmesi,
- iii. Kültürel duyarlılık yoluyla pazar payının artması,
- iv. Yenilik ve yaratıcılığın artması,
- v. Problem çözme etkinliğinin yükselmesi,
- vi. Çevresel değişimlere yönelik esneklik kazanılması,

Sonuç olarak çeşitlilik, küreselleşme sebebiyle, örgütlerin kabul etmesi ve yönetmesi gereken kaçınılmaz bir durumdur. İyi yönetildiğinde çeşitlilik, örgütlere stratejik rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu anlamda çeşitlilik yönetimi; örgütün sahip olduğu farklılıklar ve benzerlikler aracılığıyla kendini değerli kılabileceğini anlaması, bu yönde stratejiler geliştirmesi ve örgütsel kültüre dönüştürmesini ifade etmektedir.

2.1.3. Yönetim Kurulu Çeşitliliği

Genel olarak örgüt stratejisini oluşturma ve yürütme görevleri dikkate alındığında, örgütlerin başarılarının veya başarısızlıklarının kısaca performanslarının YK kararlarına bağlı olduğunu söylemek mümkündür (Hambrick ve Mason, 1984; Hendry ve Kiel, 2004; O'Connell ve Cramer, 2010; Wu, 2013).

Diğer yandan YK kararlarının etkinliğinin; üyelerin nitelikleri, deneyimleri, başka şirketlerde YK görevi üstlenmiş olmaları, hisse sahipliği ve temsil durumları ile ücretlerine bağlı olarak değiştiği günümüzde kabul edilmektedir (Campbell ve Minguez-Vera, 2008).

KY ile ilgili yazın incelendiğinde YK çeşitliliğinin genel olarak YK üyeleri arasındaki farklılığı ifade ettiği ve yaş, etnik köken, din, deneyim, görev geçmişi, sahiplik, YK – CEO ikiliği, temsil (iç – dış üye olma), meslek, uzmanlık alanı, iletişim becerisi, siyasi tercih, cinsiyet gibi pek çok özelliği kapsadığı görülmektedir (Dalton vd., 1998; Coffey ve Wang, 1998; Kesner, 1998; Ho ve Williams, 2003; Campbell ve Minguez-Vera, 2008; Rao ve Tilt, 2016). Buna ilaveten, YK büyüklüğünün (üye sayısının) da bazı araştırmalarda YK çeşitlilik unsuru olarak ele alındığı görülmektedir (Luoma ve Goodstein, 1999).

YK üzerine gerçekleştirilmiş yazındaki çalışmalar incelendiğinde, YK çeşitliliğinin arttırılmasının örgütsel sonuçlarına ilişkin farklı görüşler bulunduğu bilhassa dikkat çekmektedir. İlk görüş, YK çeşitliliğinin arttırılmasının örgütsel faaliyetler üzerinde olumlu etkisi olacağı yönündedir. Öyle ki; YK çeşitliliğinin üyelerin karar verme sürecinde alternatif bakış açısı ve farklı fikirler sunması anlamına geleceği (Watson vd., 1998; Bilimoria, 2000; Ramirez, 2003; Sellers, 2007) dolayısıyla kaynak çeşitliliği sağlamak suretiyle örgütsel faaliyetlere olumlu yönde etkisi olacağı (Golden ve Zajac, 2001; Ayuso ve Argandona, 2007) savunulmaktadır. Hatta YK'daki üyelerin birbirlerinin eşsiz görüş ve bilgilerinden öğrenmeye istekli olmaları halinde, birbirlerini eğitmelerinin mümkün olacağı ve çeşitliliğin olumlu yönde etkisinin bulunduğu (Nemeth, 1986; Orlitzky ve Benjamin, 2003) ifade edilmektedir.

İkinci görüş ise YK çeşitliliğinin arttırılmasının örgütsel faaliyetler üzerinde olumsuz etkisinin olacağını savunmaktadır. Zira YK'daki çeşitliliğin karar sürecinde fikir farklılığı sebebiyle YK'nu ikiye böleceği (Westphal ve Milton, 2000); benzer görüşteki YK üyelerinin birbirinin lehinde, zıt görüşteki YK üyelerinin birbirinin aleyhinde karar vereceği (Nielsen, 2010) dolayısıyla objektiflik açısından olumsuz yönde etkisi olacağı dile getirilmektedir.

Yazında farklı görüşler bulunmasına ve yoğun tartışmalar yapılmasına rağmen YK çeşitliliği, günümüzde örgütlerin üzerinde önemle durması gereken unsurlardan birisini teşkil etmektedir. Zira küreselleşme sonucu ülkeler arası sınırlar neredeyse ortadan kalkmış ve iletişim araçları da hayatın vazgeçilmez unsurlarından birisi haline gelmiştir. Dolayısıyla YK üyeleri dahil her kademedeki insan kaynağı açısından, uluslar arası işgücü piyasasında kapıların ardına kadar açık olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu bağlamda örgütlerin, çeşitliliği kabul etmeleri ve iyi yönetmeleri sürdürülebilirlik açısından kaçınılmaz hale gelmiştir.

2.2. YÖNETİM KURULU ÇEŞİTLİLİĞİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Değişimin hızla devam ettiği günümüz toplumlarının; kültür, cinsiyet, geçmiş, deneyim, uzmanlık, etnik köken gibi unsurlar açısından farklı özellikler sergilediği dolayısıyla toplumun bu özelliklerinin örgütlerde nasıl inşa edebileceğinin YK'nun kurumsal rolü üzerinden araştırılmasının büyük önem kazandığı ortaya çıkmaktadır (Walt ve Ingley, 2003; Lawal, 2012).

YK ile alakalı olarak; Coffey ve Wang (1998)'in YK çeşitliliği ve KSS arasındaki ilişkiyi ele aldıkları çalışmada, YK çeşitliliğinin üyeler arasındaki farklılıkları ifade ettiğini ve yönetsel deneyim, uzmanlık, kişilik, öğrenme biçimi, eğitim, yaş ve değerler gibi pek çok faktörü kapsayabileceği belirtilmektedir.

Bununla birlikte Ho ve Williams (2003), KY performansını inceledikleri çalışmalarında YK çeşitliliğinin; yönetim kurulu büyüklüğü, temsil durumu (dış yöneticilerin oranı), YK ve CEO ikilik (duality) durumu ve sahiplik olmak üzere dört temel faktöre bağlı olduğunu belirtmektedir.

YK çeşitliliği ile ilgili yazındaki çalışmalar incelendiğinde, KSS kavramının giderek artan önemine rağmen çoğunlukla finansal performansa yönelik yapılan araştırmalardan oluştuğu dikkat çekmektedir (Kakabedse, 2007). Bu ilişkiyi yabancı yazından; Biggins (1999), Carter vd. (2003), Singh vd. (2003), Smith vd. (2006), Campbell ve Minguez-Vera (2008), Joecks vd. (2012), Julizaerna ve Sori (2012), Cook (2013), Liu vd. (2014)'nın araştırdıkları görülmektedir. Türkiye'de de Aygün vd., (2011), Özataç (2012), Karayel ve Doğan (2013), Ocak (2013), Erdur ve Kara (2015)'nin YK çeşitliliği ile finansal performans arasındaki ilişkiyi araştırdıkları gözlenmektedir.

Oysa güçlü finansal performansı sürdürmek isteyen işletmelerin bütün paydaşların ilgilerine odaklanmak zorunda oldukları (Waddock ve Graves; 1997) ve paydaşlar açısından son derece önemli olan KSS performansının finansal performansı

olumlu yönde etkilediği (Orlitzky vd., 2003; Brammer ve Millington, 2008; Van der Laan vd., 2008) ifade edilmektedir.

Esasen örgütün sosyal sorumluluk felsefesini benimsemesinin yanı sıra; toplumsal ihtiyaçları araştırmayı, bu ihtiyaçları karşılamak üzere faaliyetler yürütmeyi ve bu faaliyetlerin etkilerini değerlendirmeyi kapsayan geniş bir kavram olan KSS performansının (Steiner ve Steiner, 1997), karar verici role sahip YK tarafından etkilendiğini ortaya koyan çalışmalar (Kruger, 2009) bulunmaktadır.

Ayrıca örgütlerin devam eden sosyal değişimlere nasıl adepte olabileceği, YK'nun KSS faaliyetlerini nasıl etkilediği, KSS stratejisinin örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü nasıl geliştirebileceği şeklinde sıralanan konular, KY bağlamında araştırılması ve sonuçlarının mercek altına alınması bilhassa tavsiye edilen örgütsel çerçeveye işaret etmektedir (Wang, 2015).

KY yazını görgül çalışmalar bakımından tarandığında, YK çeşitliliğinin KSS üzerinde önemli etkiye sahip olabileceğini gösteren pek çok araştırma yapıldığı görülmektedir. Daha önce yapılmış olan görgül araştırmalar ile sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Görgül çalışmaların yer aldığı aşağıdaki tablo incelendiğinde, son yıllarda YK ile KSS arasındaki ilişkiyi inceleyen giderek artan sayıda çalışma yapıldığına dolayısıyla çalışma sahasının son yıllarda daha fazla popülerite kazandığına işaret etmektedir. Ayrıca, çalışmaların bazılarının KSS kavramının bir boyutu (hayırseverlik, çevre gibi) üzerine odaklandıkları, bazılarının ise KSS kavramını çoklu boyutları (çevre, toplum, çalışanlar) ile ele aldıkları görülmektedir. İster tek boyut ister çoklu boyut ile ele alınmış olsun, yapılan çalışmalar YK çeşitliliğinin KSS faaliyetleri üzerinde genellikle olumlu etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Diğer yandan, çalışmaların mühim bir kısmının ABD, Danimarka, Kanada gibi gelişmiş ülkelerdeki şirketler üzerinde yapıldığı veya S&P ile Fortune gibi endekslerde yer alan dünyanın önde gelen şirketlerinin ele alındığı görülmektedir. Dolayısıyla gelişmekte olan ülkelere yeterince odaklanılmadığı, bu nedenle gelecek çalışmaların, gelişmekte olan ülkeler bağlamına odaklanmasının önem arz ettiği ortaya çıkmaktadır.

Buna ilaveten, tabloda yer alan çalışmaların çoğunun nicel araştırmalardan oluştuğu ve farklı sonuçlar verebildiği görülmektedir. Öte yandan çalışma alanını "anlama"ya yönelik "nitel" çalışmaların yetersiz olduğu dikkat çekmektedir. Dolayısıyla gelecekte bu alanda çalışacak araştırmacılara, alandaki bu boşluğu dolduracak bazı araştırmalar yapmaları önerilmektedir.

Tablo 2.1. YK Çeşitliliğinin KSS Üzerine Etkisini Araştıran Görgül Çalışmalar

Araştırmacı ve Yılı	Araştırılan Konu	Bağlam (Ülke - Örneklem)	Yöntem	Ele Alınan YK Çeşitlilik Unsurları	Bulgular Pozitif (+) Negatif (-) İlişki Yok
Ibrahim ve Angelidis (1995)	İç - Dış Yöneticiler ve Hayırseverlik	S&P	Nicel (Anket)	* Dış Yöneticiler	+
Siciliano (1996)	YK Cinsiyet – Meslek Çeşitliliği ve KSS	ABD	Nicel	* Mesleki Çeşitlilik * Cinsiyet Çeşitliliği	+ +
Coffey ve Wang (1998)	YK Çeşitliliği ve Hayırseverlik	Fortune	Nicel (Regresyon)	* Bağımsızlık * Kadın Yöneticiler	Yok Yok
Johnson ve Greening (1999)	Dış Yöneticiler ve KSS	Fortune	Nicel	* Dış Yöneticiler	+
Williams (2003)	Kadın Yöneticiler ve Hayırseverlik	Fortune	Nicel (Regresyon)	* Kadın Yöneticiler	+
Webb (2004)	KSS ve YK Yapısı	ABD	Nicel (Regresyon)	* Dış Yöneticiler * Kadın Yöneticiler * CEO İkiliği	+ + -
De Villiers vd. (2009)	Çevresel Performans ve YK Karakteristikleri	ABD	Nicel (Regresyon)	* Çeşitlilik * Büyüklük * Bağımsızlık * Uzmanlık * İcra CEO * CEO İkiliği	+ + + + + -
Dunn ve Sainty (2009)	YK Bağımsızlığı ve KSS	Kanada	Nicel (Regresyon)	* Bağımsızlık	+
Krüger (2009)	KSS ve YK Karakteristikleri	ABD	Nicel (Regresyon)	* Kadın Yöneticiler * İç Yöneticiler * Deneyim * Görev Süresi	+ + + +
Bear vd. (2010)	YK Çeşitliliği – Cinsiyet ve KSS	Fortune	Nicel (Regresyon)	* Cinsiyet Çeşitliliği * Kaynak Çeşitliliği	+ Yok
Bernardi ve Threadgill (2010)	YK Kadın Oranı ve KSS	Fortune	Nicel (Regresyon)	* Kadın Yöneticiler	+
Huang (2010)	YK Modeli ve KSS	Tayvan	Nicel (Regresyon)	* Bağımsızlık * Sahiplik Yapısı	+ +
Arora ve Dharwadkar (2011)	YK Mekanizmaları ve KSS	ABD	Nicel (Regresyon)	* Mülkiyet Sahipliği * Yönetim Sahipliği * Bağımsızlık	Başarıya Bağlı Olarak + ve -
Jo ve Harjoto (2011)	KSS ve YK Etkisi	ABD	Nicel (Regresyon)	* Liderlik * Bağımsızlık	+ +
Oh vd. (2011)	YK Sahiplik Yapısı ve KSS	Kore	Nicel (Regresyon)	* Dış Yönetici - Sahiplik	Yok
Post vd. (2011)	Çevresel KSS ve YK Kompozisyonu	ABD	Nicel (Regresyon)	* Dış Yöneticiler * Cinsiyet * Yaş * Kültürel Geçmiş * Eğitim	+ + Yok + Yok
Şahin vd. (2011)	YK Bağımsızlığı ve KSS	Türkiye	Nicel (Regresyon)	* Bağımsızlık	+
Melo (2012)	YK Görev Süresi ve KSS	ABD	Nicel (Regresyon)	* YK Görev Süresi	+
Zhang (2012)	YK Demografik Çeşitliliği ve KSS	Fortune	Nicel (Regresyon)	* Kadın Yöneticiler * İrk	+ +
Boulouta (2013)	Kadın Yöneticiler ve KSS	S&P	Nicel (Regresyon)	* Kadın Yöneticiler	+

Tablo 2.1. (Devam) YK Çeşitliliğinin KSS Üzerine Etkisini Araştıran Görgül Çalışmalar

Araştırmacı ve Yılı	Araştırılan Konu	Bağlam (Ülke - Örneklem)	Yöntem	Ele Alınan YK Çeşitlilik Unsurları	Bulgular Pozitif (+) Negatif (-) İlişki Yok
Chin vd. (2013)	Yönetici Değeri ve KSS	S&P	Nicel (GEE)	* CEO Değeri - Gücü	+
Hafsi ve Turgut (2013)	YK Çeşitliliği ve KSS	S&P	Nicel	* Yaş * Kadın Yöneticiler * Etnik Köken * Deneyim * Görev Süresi * Bağımsızlık * CEO İkilik * Sahiplik	+ + Yok Yok Yok Yok Yok Yok
Knudsen vd. (2013)	YK Mantık - Yetenek - Maaş ve KSS	Danimarka	Nicel ve Nitel (Görüşme)	* Mantık * Yetenek * Maaş	- - -
Seto-Pamies (2015)	Kadın Yöneticiler ve KSS	Global 100	Nicel	* Kadın Yöneticiler	+
Hyun vd. (2016)	Kadın Yöneticiler ve KSS	S&P	Nicel (Regresyon)	* Kadın Yöneticiler * Bağımsız Kadın Yöneticiler	+ +
Yasser vd. (2017)	YK Cinsiyet Çeşitliliği ve KSS	Malezya Pakistan Tayland	Nicel	* Kadın Yöneticiler	+

Not: Bu tablo Wang (2015)'dan destek alınarak, tezin sahibi tarafından hazırlanmıştır.

2.2.1. Yönetim Kurulu Cinsiyet Çeşitliliği İle Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki İlişki

Son yıllardaki gelişmeler dikkate alındığında modern toplumun yüzleştiği en önemli unsurlardan birisi olarak kabul edilen cinsiyetin (Carter vd., 2003), günümüz şirketlerinin karşı karşıya kaldıkları en önemli YK çeşitlilik unsurlarından birisi olduğunu (Rao ve Tilt, 2016) söylemek mümkündür. Öyle ki; Fortune 500 listesinde yer alan şirketlerin YK kadın üye oranı 1995 yılında sadece %9,6 iken, bu oran 2004 yılında %13,6 seviyesine çıkmıştır. Şirketlerin en az bir kadın YK üyesine sahip olma oranı 2000 yılında %73 iken, bu oran 2004 yılında %87 seviyesine yükselmiştir (Bernardi ve Threadgil, 2010).

Diğer yandan YK'da pek çok kadın yönetici bulunmasına rağmen, kadın yönetici sayısını arttırma çabalarının çoğu ülkede devam ettiği görülmektedir. Hatta bazı ülkelerde YK kadın üye sayısını arttırmaya yönelik yasal düzenlemeler yapıldığı veya yapılmakta olduğu ilgi çekmektedir. Örneğin; Fransa'da %50, İspanya'da %40, Norveç'te %40, İtalya'da %33 ve İsveç'te %25 oranında kadın üye oranının sağlanması yönünde uygulamaların varlığı görülmektedir. Ayrıca, Avrupa ülkeleri dışında Hindistan, Çin ve bazı Ortadoğu ülkeleri gibi gelişmekte olan ülkelerde de YK üyelerinin yeteneklerinin önemini fark edilmeye başlandığı (Rao ve Tilt, 2016) ilgi çekmektedir.

Alandaki çalışmalar incelendiğinde YK cinsiyet çeşitliliği ile KSS arasındaki ilişkiyi araştıran bazı çalışmalar olmasına rağmen (örneğin Wang ve Coffey 1992; Williams, 2003; Bear vd., 2010; Bernardi ve Threadgil, 2010; Post vd., 2011; Seto-Pamies, 2015), bu sayının sınırlı olduğunu söylemek mümkündür. Aşağıda araştırmacıları ile sonuçlarına kısaca yer verilen çalışmalar, bahsi geçen araştırmalara örnek olarak gösterilebilir.

Ibrahim ve Angelidis (1991)'in yaptıkları araştırmanın sonuçları kadın yöneticilerin, erkek yöneticilerden farklı olarak; ekonomik performans ile daha az, sosyal performans ile daha çok ilgilendiklerini göstermektedir.

Ayrıca Pearce ve Zahra (1991)'nin çalışması; kadın üye sayısının daha yüksek olduğu YK'nun, daha düşük olan benzerlerine göre toplumdaki değişimlere daha duyarlı olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Buna ilaveten iki farklı çalışmanın; Wang ve Coffey (1992) ile Williams (2003)'in gerçekleştirdikleri araştırmaların sonuçları, YK kadın üye oranı daha fazla olan şirketlerde hayırseverlik faaliyetlerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Diğer bir çalışmada (Siciliano, 1996) cinsiyet çeşitliliğinin fazla olduğu YK'da örgütün sosyal misyonunu gerçekleştirme olasılığının daha yüksek olduğu belirtilmektedir.

Bernardi ve Threadgill (2010)'in üç yıl üst üste FORTUNE 500 listesinde yer alan şirketleri inceledikleri çalışmanın sonuçları, KSS performansı ile YK kadın sayısı arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğunu göstermektedir.

FORTUNE 1000 litesinde yer alan şirketleri inceleyen başka bir araştırmada Post vd. (2011), üç ve daha fazla kadın üyesi bulunan YK'nun üçten az üyesi bulunan YK'na nazaran daha fazla çevresel KSS faaliyeti gerçekleştirdiğini araştırma sonuçları ile açıklamaktadır.

Benzer şekilde, üst yönetimindeki kadın üyelerin KSS faaliyetlerine olan etkisine yönelik Zhang vd. (2012) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları; daha yüksek oranda kadın üyesi bulunan YK'na sahip şirketlerin, daha düşük oranda kadın üyesi olanlara nazaran KSS performanslarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Diğer yandan, Frias-Aceituno vd. (2013)'nin 15 ülkeyi kapsayan ve 568 şirketi incelemeye alan araştırmanın sonuçları, YK'daki cinsiyet çeşitliliğinin KSS faaliyetlerini ve açıklamalarını etkilediğini göstermektedir.

Ayrıca, Seto-Pamies (2015)'in GLOBAL 100 listesinde yer alan şirketler üzerine yaptığı çalışmanın sonuçları, YK'da kadın üye oranı arttıkça KSS performansının da arttığını göstermektedir.

YK cinsiyet çeşitliliği ile KSS faaliyetleri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaların mühim kısmında, bu iki unsur arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Bilimoria, 2000; Bear vd., 2010; Bernardi ve Threadgill, 2010; Seto-Pamies, 2015). Pozitif yönlü bu ilişkinin nedenlerinin merak konusu olduğu ve altında yatan sebepleri araştıran çalışmaların da ayrıca yapıldığı dikkat çekmektedir. Yapılan bu çalışmaların bazılarında ve sonuçlarına aşağıda yer verilmektedir.

Kadın YK üyelerinin KSS'nin yasal zorunluktan kaynaklanan unsurlarından çok gönüllülüğe dayalı unsurlarına daha çok eğildiklerini, İbrahim ve Angelidis (1994)'in gerçekleştirdikleri çalışmanın sonuçları göstermektedir.

Ayrıca YK'daki kadınların; toplum, sağlık ve çevre riskleri konusunda erkeklerden daha duyarlı oldukları (Davidson ve Freudenburg, 1996) ve sosyal açıdan riskli projeleri engelledikleri (Byrnes vd., 1999) bu konuda yapılan çalışma sonuçları ile doğrulanmaktadır.

YK cinsiyet çeşitliliği ile KSS faaliyetleri arasındaki olumlu ilişkinin altında, kadınların erkeklere nazaran paydaşlarla; iletişim kurmada daha başarılı oldukları, ihtiyaçlarını karşılamada daha fazla sorumlu hissettikleri ve onlara zarar verme konusunda daha hassas davrandıkları gerçeğinin bulunduğu (Jaffee ve Hyde, 2000; Galbreath, 2011) belirtilmektedir.

Diğer yandan, YK kadın üyelerinin erkek üyelere nazaran şirketlerinin değerini sosyal sorumluluk gibi finansal olmayan performans göstergeleri ile ölçmeye meyilli oldukları ifade edilmektedir (Stephenson, 2004).

Yazında yer alan ve yukarıda detayları verilen araştırmalar ve açıklamalar ışığında bu çalışmada aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

“Hipotez 1: Bir örgütteki YK kadın üye oranı arttıkça KSS performansı artar.”

2.2.2. Yönetim Kurulu Yabancı Uyruk Çeşitliliği İle Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki İlişki

YK çeşitliliği yazınında yer alan son yıllara ait çalışmalarda, yabancı uyruklu YK üyelerinin şirket performansı üzerindeki etkilerinin araştırılmaya başlandığı dikkat çekmektedir (Dienes ve Velte; 2016). Yabancı çeşitliliğine yönelik bu araştırmalar, küresel pazarda uluslararası yeterliliklere sahip yöneticilere olan talebi yansıtmaktadır. Çünkü liderlik tarzlarındaki farklılıkların, YK etkinliği açısından önemli etkilerinin olabileceği düşünülmektedir (Nielsen ve Huse; 2010).

2014 yılında yayınlanan “Avrupa Kurumsal Yönetim Raporu (ECGR)”, Avrupa’daki yönetim kurullarının içindeki yabancı oranının; 2007 yılında %11 iken, 2009 yılında %23’e, 2011 yılında %24’e, 2013 yılında ise %30’a yükseldiğini göstermektedir (Heidrick ve Struggles; 2014). Görgül araştırmaya dayalı bu çalışmanın sonuçları, küreselleşme eğilimi nedeniyle yabancı çeşitliliğinin giderek önem kazandığını ortaya koymaktadır.

Yazındaki çalışmalar incelendiğinde yabancı üyelerin kurumsal performans üzerindeki etkisinin finansal açıdan ele alındığı görülmektedir. Özellikle İskandinav ülkelerinde (Norveç, İsveç ve Danimarka) son yıllarda hızla artan sayıda görgül araştırma yapıldığı dikkat çekmektedir. Bu araştırmalardan Oxelheim ve Randoy (2003) ile Rose (2007)’in çalışmalarının sonuçları yabancı yönetim kurulu üyelerinin şirketlerin finansal performansına olumlu bir etkisinin olduğunu işaret etmektedir.

Nijerya’lı şirketlerdeki yabancı yönetim kurulu üyeleri ile finansal performans arasındaki ilişkiyi araştıran bir başka çalışmanın sonuçları da pozitif ilişkinin altını çizmektedir (Ujunwa vd.; 2012).

Görgül araştırmaların çoğu YK yabancı çeşitliliği ile finansal performans arasında pozitif yönlü ilişkinin varlığını işaret etmektedir. Ancak YK yabancı çeşitliliği ile KSS arasındaki ilişkiye yönelik yazın taramasında, incelenebildiği kadarıyla görgül araştırma bulunmamaktadır.

Oysa yapılan araştırmalar sonucunda bazı ülkelerin veya bazı işletmelerin KSS performanslarının diğerlerine kıyasla hala sınırlı olduğu ve bunun YK kompozisyonu ile yakından ilişkili olabileceği belirtilmektedir (Golob ve Bartlett, 2007; Chen ve Bouvain; 2009). Ayrıca YK kompozisyonunun KSS üzerinde önemli etkiye sahip olabileceğine işaret eden bazı çalışma sonuçları (örneğin Johnson ve Greening 1999; Webb 2004; Ayuso ve Argandona, 2007; Dunn ve Sainy 2009; Huang, 2010) da bulunmaktadır.

YK çeşitliliğinin etkileri üzerine çeşitli çalışmalar yapılmasına rağmen, esasen YK’da çeşitliliğe sahip olmanın hangi faydalar sağlayacağını net olmadığı bazı araştırmacılar tarafından özellikle dile getirilmektedir (Post vd., 2011). Diğer yandan, yapılan çalışmalarda ele alınan YK çeşitlilik değişkenlerinin dışında başka değişkenlerin de etkisinin olabileceği (Rao ve Tilt, 2016) ve bundan dolayı sonuçların tartışmaya açık olduğu da belirtilmektedir. Hatta bazı araştırmacılar, YK yabancı çeşitliliği ile KSS performansı arasındaki ilişkinin araştırılmasının bilhassa önemine (Dienes ve Velte, 2016) işaret etmektedir.

Yukarıda değerlendirilen çalışmalar, alandaki araştırmacıların eleştiri ve önerileri ile devam eden tartışmalar dikkate alınarak, bu çalışmada YK yabancı çeşitliliği ile KSS arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

“Hipotez 2: Bir örgütteki YK yabancı uyruklu üye oranı arttıkça KSS performansı artar.”

2.2.3. Yönetim Kurulu Bağımsızlık Çeşitliliği İle Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki İlişki

Vekalet kuramı ve kaynak bağımlılığı kuramı, bağımsız yöneticilerin kurumsal yönetim sisteminin iyileştirilmesinde ve karar verme sürecinin geliştirilmesinde etkili role sahip olduklarını savunmaktadır. Bu varsayım önceki görgül çalışmalarla desteklenmektedir. YK bağımsız üye oranı ile KSS performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların sonuçları, YK’da bağımsız üye oranı arttıkça KSS ile ilişkili performansın da arttığına işaret etmektedir (İbrahim ve Angelidis, 1995; Coffey ve Wang, 1998; Webb, 2004; Dunn ve Sainty, 2009). Söz konusu araştırmaların bazılarında ve sonuçlarına ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

İbrahim ve Angelidis (1995), YK’daki bağımlı ve bağımsız üyelerin KSS kavramına yönelik tutumlarını araştırdıkları çalışmanın sonuçları; YK’daki bağımsız üyelerin KSS kavramının hayırseverlik ve gönüllülük boyutuna bağımlı üyelerden daha çok önem verdiklerini ortaya koymaktadır. Aynı çalışma, KSS kavramının etik ve yasal sorumluluklar boyutuna verilen önem açısından bağımsız ve bağımlı üyeler arasında fark olmadığını göstermektedir.

Diğer bir çalışmada Dunn ve Sainty (2009), 104 Kanada şirketi üzerinde yaptıkları araştırmada YK bağımsız üye oranının KSS performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Jo ve Harjoto (2011)’nin ABD’de yaptıkları çalışmanın sonuçları da YK bağımsızlığının KSS performansını pozitif yönlü etkilediğine işaret etmektedir.

Yazında yer alan ve yukarıda sonuçları değerlendirilen araştırmalar ve açıklamalar ışığında bu çalışmada aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

“Hipotez 3: Bir örgütteki YK bağımsız üye oranı arttıkça KSS performansı artar.”

2.3. YÖNETİM KURULU CİNSİYET ÇEŞİTLİLİĞİ İLE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLİŞKİSİNDE EĞİTİM VE YAŞIN BIÇIMLENDİRİCİ ETKİSİ

YK cinsiyet çeşitliliğine yönelik yapılan önceki araştırmalar incelendiğinde, çok az sayıda çalışmanın YK kadın üyelerinin özelliklerini açıklamaya yönelik yapıldığı yönündeki eleştirisi (Nielsen ve Huse, 2010) öne çıkmaktadır. Zira bazı araştırmacılar, YK üye kompozisyonunun KSS üzerindeki etkisi bakımından mühim bir unsur olduğuna ve yeni yapılacak çalışmalarda ele alınmasının önemine vurgu yapmaktadır (Rao ve Tilt, 2016). Bu bağlamda, YK cinsiyet çeşitliliği kapsamında yapılan çalışmaların sonuçları eğitim ve yaşın KSS üzerinde etkisi olduğuna işaret etmektedir. Dolayısıyla önceki araştırma sonuçları ile araştırmacıların dile getirdiği eleştiriler ve öneriler dikkate alındığında, eğitimin ve yaşın etkisinin olabileceği bu çalışmada da öngörülmektedir.

2.3.1. Eğitimin Biçimlendirici Etkisi

YK cinsiyet çeşitliliği ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bazı çalışmalarda (örneğin Cheah vd., 2011, Post vd., 2011), ele alınan ve incelenen önemli değişkenlerden birisinin eğitim seviyesi olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmaların sonuçları; YK yer alan kadın üyelerin erkek üyelere nazaran farklı eğitim düzeyinde olduklarını (Post vd., 2011) ve sosyal konularda daha fazla bilgi birikimlerinin olduğunu (Cheah vd., 2011) göstermektedir. Dolayısıyla YK'daki kadın üyelerin sosyal konulara ilişkin karar sürecinde olumlu tutum sergileyerek kurula liderlik etmeleri (Post vd., 2011) beklenmektedir.

Diğer yandan YK'daki kadın üyelerin, kadınlara özgü özelliklerden olan iletişim ve dinleme yeteneğine sahip oldukları (Gutner, 2001), dolayısıyla grup içi problem çözme ve karar almada YK'nun erkek üyelerine nazaran daha iyi performans gösterecekleri (Singh vd. 2008) yapılan çalışmalar ile ortaya konulmaktadır.

Ayrıca YK'unda yer alan kadın üyelerin genellikle işletme alanında yüksek lisans derecesine sahip oldukları, yapılan araştırma sonuçları ile doğrulanmaktadır (Gutner, 2001). Buna ilave olarak, kadın üyelerde doktora derecesine sahip olma oranının erkek üyelerin doktora derecesine sahip olma oranının iki katından fazla olduğu, yine yapılan araştırma sonuçları ile ortaya konulmaktadır (Hillman vd., 2002).

Esasen YK çeşitliliği, hem demografik (örneğin cinsiyet, yaş ve etnik köken) özellikleri hem de sektör deneyimi, mesleki bilgi ve eğitim yetkinliği gibi unsurları temsil etmektedir. Alanda son zamanlarda yapılan çalışmalarda sektör deneyimi, mesleki bilgi ve eğitim yetkinliği gibi unsurlara önem verilmeye başlanmış olmasına rağmen, YK çeşitliliğine ilişkin mevcut yazın, yönetim kurullarına değer katan yetkinliklerden ziyade,

ağırlıklı olarak demografik unsurlara dayalı araştırmalardan oluşmaktadır. Dolayısıyla sektör deneyimi, mesleki bilgi ve eğitim yetkinliği gibi özelliklere dayalı daha fazla sayıda çalışma yapılması ve yazının YK çeşitliliği yetkinlikleri bakımından zenginleştirilip genişletilmesi ön plana çıkmaktadır (Lawal, 2012).

Daha önce yapılan çalışmalar ve alandaki araştırmacıların eleştiri ve önerileri ışığında YK cinsiyet çeşitliliği ile KSS ilişkisinde YK kadın üyelerinin eğitiminin biçimlendirici etkisi aşağıdaki gibi ele alınabilir:

“Hipotez 4: Bir örgütteki YK kadın üye oranının KSS performansı üzerindeki etkisi, eğitim oranı yükseldikçe artar.”

2.3.2. Yaşın Biçimlendirici Etkisi

YK cinsiyet çeşitliliği ile KSS performansına yönelik yapılan çalışmalarda ele alınan diğer bir değişken ise YK üyelerinin yaşlarıdır. Yapılan bazı araştırmalar, yaş ile KSS arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu göstermektedir (Phillips, 1999; Diamantopoulos vd., 2003; Post vd., 2011; Harjoto vd., 2014). Bu ilişkinin; genç yöneticilerin düşünce yapısı olarak sosyal olaylar hakkında daha bilgili ve hassas olmaları ve bu konularda daha sorumlu davranışta bulunulmasına liderlik etmelerinden kaynaklandığı (Gardyn, 2003; Hafsi ve Turgut, 2013) savunulmaktadır.

Daha önce yapılan çalışmalar ışığında YK cinsiyet çeşitliliği ile KSS ilişkisinde YK kadın üyelerinin yaşının biçimlendirici etkisi aşağıdaki gibi ele alınabilir:

“Hipotez 5: Bir örgütteki YK kadın üye oranının KSS performansı üzerindeki etkisi, yaş ortalaması yükseldikçe azalır.”

Böylece, YK çeşitliliği ile KSS arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere bu çalışmada, yukarıda detaylı biçimde açıklanarak verilen beş hipotez geliştirilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM KURULU CİNSİYET ÇEŞİTLİLİĞİNİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: TÜRKİYE 500 ARAŞTIRMASI

Bu bölümde çalışmanın araştırma sürecine yer verilmektedir. İlk kısımda araştırmanın amacı ve önemi açıklanmaktadır. Sonraki kısımda araştırmanın modeline yer verilmektedir. İlerleyen kısımlarda sırasıyla araştırmanın değişkenleri hakkında bilgi sunulmakta ve araştırmanın örnekleme ayrıntılı olarak izah edilmektedir. Daha sonra araştırmanın yöntemi ayrıntılı olarak açıklanmakta ve ardından analiz sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Son kısımda ise araştırmanın bulgularına yönelik tartışma yapılmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırma işletmelerin YK üye çeşitliliğinin örgütlerin KSS faaliyetleri üzerine etkisini açıklamaya çalışmaktadır. YK üye çeşitliliği; cinsiyet, yabancı uyruk ve bağımsızlık unsurları üzerinden ele alınarak, örgütlerin KSS faaliyetleri üzerine olan etkisi; sektör ve şirket büyüklüğü unsurlarının kontrol edilmesi temelinde açıklanması amaçlanmaktadır. YK üyelerinin cinsiyet çeşitliliği ile KSS faaliyetleri arasındaki ilişkide; eğitim ve yaşın biçimlendirici (moderatör) etkisi de göz önünde bulundurulmaktadır.

YK çeşitliliğinin örgütsel faaliyetlerle olan ilişkisini açıklamaya yönelik yapılmış araştırmalar incelendiğinde, araştırmaların önemli bir bölümünün, işletmelerin YK çeşitliliğinin finansal performans üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik yapıldığı dikkat çekmektedir. Yabancı yazında “Corporate Financial Performance (CFP)” şeklinde adlandırılan finansal performansa yönelik pek çok araştırma yapıldığı görülmektedir. Örneğin; yabancı yazından Carter vd. (2003), Singh vd. (2003), Smith vd. (2006), Campbell ve Minguez-Vera (2008), Joecks vd. (2012), Julizaerna ve Sori (2012), Cook (2013), Liu vd. (2014)'nun araştırdıkları ilgi çekmektedir. Türkiye'de ise Özataç (2012), Karayel ve Doğan (2013), Ocak (2013), Erdur ve Kara (2015)'nin YK çeşitliliği ile finansal performans arasındaki ilişkiyi araştırdıkları görülmektedir. Oysa günümüzde paydaşların finansal performansın yanı sıra, finansal olmayan “KSS Performansı (KSSP)” ile de önemli düzeyde ilgilendikleri bilinmektedir. Yabancı yazında “Corporate Social Performance (CSP)” şeklinde ele alınan sosyal performansın aslında finansal performansı da olumlu yönde etkilediği bildirilmektedir

(Orlitzky vd. 2003; Brammer ve Millington, 2008; Van der Laan vd., 2008). Bu bilgiler ışığında, bu çalışmada YK çeşitliliğinin KSS performansı üzerine olan etkisinin araştırılması amaçlanmaktadır.

Diğer yandan, YK çeşitliliği ile KSS faaliyetleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda KSS kavramının genellikle çevre, hayırseverlik veya etik boyutlar üzerinden ele alındığı ve araştırmaların genellikle bu boyutların birisi üzerinden konuyu açıklamaya çalıştıkları görülmektedir. Öyle ki; Wang ve Coffey (1992) YK yapısı ile hayırseverlik ilişkisini, Kassinis ve Vafeas (2002) YK'nun çevre davaları üzerine etkisini, Williams (2003) YK'daki kadın üyelerin kurumsal hayırseverlik faaliyetleri üzerine etkisini, Webb (2004) sosyal sorumlu şirketlerin YK yapısını, Zhang vd.(2012) YK yapısı ile KSS arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu çalışmaların yanı sıra YK yapısını cinsiyet çeşitliliği üzerinden ele alan çalışmalarda; Bear vd. (2010) YK cinsiyet çeşitliliğinin KSS ve firma itibarına etkisini, Post vd. (2011) YK yapısının çevresel KSS ile ilişkisini araştırmaktadır. YK çeşitliliği ile KSS faaliyetleri arasındaki ilişkinin ortaya konulmaya çalışıldığı bu araştırmada, KSS kavramına yönelik yazın derinlemesine incelenerek KSS kavramının “çoklu boyutlar” üzerinden ele alınması amaçlanmaktadır.

Ayrıca, KSS performansının ölçümü iş dünyası ve toplum için son derece önemli olmasına rağmen, KSS performansını ölçmeye yönelik üzerinde uzlaşmaya varılmış bir ölçüm aracının bulunmaması, görgül çalışmalarda önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Waddock ve Graves, 1997; Carroll, 2000; Seto-Pamies, 2015). Dolayısıyla bu çalışmada, KSS performansı ölçüm aracı geliştirilmesinin, bundan sonra yapılacak görgül araştırmalara örnek teşkil edeceği düşünülmektedir.

YK ile KSS arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar YK çeşitliliğini genellikle; hisse sahipliği, iç – dış üyeler, CEO – YK ikiliği, YK büyüklüğü vb. özellikler açısından ele aldıkları görülmektedir (Wang ve Coffey, 1992; Kassinis ve Vafeas, 2002; Webb, 2004; Zhang vd., 2012). Ancak günümüz modern toplumlarının; eğitim, ırk, uyruk, kültür, cinsiyet, geçmiş, deneyim, uzmanlık vb. alanlarda farklı özellikler sergiledikleri ve bu özelliklerin örgütler üzerindeki etkileri bakımından, günümüz şirketlerinin karşı karşıya kaldıkları en önemli çeşitlilik unsurlarından birisinin “cinsiyet” olduğu belirtilmektedir. Buna yönelik yazında yer alan çalışmalar incelendiğinde, YK cinsiyet çeşitliliği ile KSS arasındaki ilişkiyi araştıran sınırlı sayıda çalışma (örneğin Wang ve Coffey 1992; Williams, 2003; Bear vd., 2010; Bernardi ve Threadgil, 2010; Post vd., 2011; Seto-Pamies, 2015) olduğu görülmektedir. Hâlbuki toplumsal cinsiyet çeşitliliğinin örgütlerde inşa sürecinin YK üzerinden araştırılmasının büyük önem kazandığı bazı

araştırmacılar tarafından bilhassa vurgulanmaktadır (Walt ve Ingley, 2003; Bernardi ve Threadgil, 2010; Lawal, 2012; Rao ve Tilt, 2016). Alandaki söz konusu çalışmalara benzer şekilde bu çalışmada, YK eşitliliğininin KSS faaliyetleri ile olan ilişkisinin “kadın” üyeler üzerinden araştırılması amaçlanmaktadır.

Diğer yandan son zamanlarda yazında, “yabancı” YK üyeliğinin örgütsel performans üzerindeki etkilerinin de araştırılmaya başlandığı ilgi çekmektedir (Dienes ve Velte; 2016). Yabancı çeşitliliğine yönelik bu araştırmaların küresel pazarda uluslararası yeterliliklere sahip yöneticilere olan talebi yansıttığını söylemek mümkündür. Çünkü liderlik tarzlarındaki farklılıkların, yönetsel açıdan önemli etkilerinin olabileceği düşünölmektedir (Nielsen ve Huse; 2010; Bağdoğan ve Sarpbalkan, 2017). Bununla ilişkili olarak, Avrupa Kurumsal Yönetim 2014 Raporu, Avrupa’daki şirketlerin yönetim kurullarında bulunan yabancı üye oranının hızla yükselmekte olduğunu göstermektedir (Heidrick ve Struggles; 2014). Yazındaki mevcut görgöl araştırmalar incelendiğinde, araştırmaların çoğunun YK yabancı çeşitliliği ile örgütün finansal performansı arasındaki ilişkiye yönelik yapıldığı görölmektedir. Söz konusu araştırmalara ait sonuçlar, YK yabancı çeşitliliği ile finansal performans arasında pozitif yönlü ilişkinin varlığını işaret etmektedir. Bu alışmalardan; Oxelheim ve Randoy (2003), Rose (2007) ile Ujunwa vd. (2012)’nin yaptıkları araştırmaların sonuçları yabancı YK üyelerinin şirketlerin finansal performansına olumlu bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, YK yabancı çeşitliliği ile KSS arasındaki ilişkiye yönelik yazın taramasında, incelenemediği kadarıyla görgöl araştırma bulunmamaktadır. Oysa bazı araştırmacılar (Dienes ve Velte, 2016) yabancı çeşitliliği ile KSS performansı arasındaki ilişkinin araştırılmasının önemini vurgulamakta ve buna yönelik çalışmalar yapılmasını önermektedir. Burada yer alan açıklamalar ve araştırmacı önerileri dikkate alınarak, bu çalışmada YK’daki “yabancı” üyelerin KSS performansına yönelik etkisinin araştırılması amaçlanmaktadır.

Bununla birlikte, YK eşitliliği ile KSS faaliyetleri arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda “bağımsızlık” unsurunun sıklıkla ele alındığı görölmektedir. YK çeşitliliğini bağımsız üye oranı üzerinden ele alan ve KSS performansı ile arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların sonuçları, YK’daki bağımsık üye oranı arttıkça KSS ile ilişkili performansın da arttığına işaret etmektedir (Ibrahim ve Angelidis, 1995; Coffey ve Wang, 1998; Webb, 2004; Dunn ve Sainty, 2009). Ancak YK eşitliliği ile ilgili yapılan araştırmaların farklı sonuçlar verebilmesi ve konu üzerinde tartışmaların devam etmesi, bağımsız üyeler hakkında yeni araştırmaların yapılarak daha önceki araştırma sonuçları ile karşılaştırılması ihtiyacını ortaya koymaktadır (Rao ve Tilt, 2016). Bu

bilgiler ışığında bu çalışmada, YK “bağımsız” üyelerinin KSS performansına ilişkin etkisinin araştırılması amaçlanmaktadır.

Diğer yandan YK’nu cinsiyet çeşitliliği açısından ele alan araştırmalar; KSS üzerindeki etkisi bakımından kadın üye kompozisyonunun oldukça önemli olmasına rağmen, çok az sayıda çalışmanın YK’daki kadın üyelerin özelliklerini incelediği yönünde eleştirilmektedir (Nielsen ve Huse, 2010; Rao ve Tilt, 2016). Oysa sınırlı sayıda yapılmış olmasına rağmen bazı araştırmalar, YK’da yer alan kadın üyelerin erkek üyelere nazaran farklı eğitim düzeyinde olduklarını ve eğitim ile KSS arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğunu göstermektedir (Post vd., 2011; Cheah vd., 2011). Diğer yandan bazı çalışmalar ise yaş ile KSS arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu (Phillips, 1999; Diamantopoulos vd., 2003; Post vd., 2011; Harjoto vd., 2014) ortaya koymaktadır. Bu bilgiler ışığında bu çalışmada, YK kadın üyelerinin eğitim oranı ile yaş ortalamalarının, cinsiyet çeşitliliği üzerindeki biçimlendirici etkisinin araştırılması amaçlanmaktadır.

Yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda bu araştırmanın iki temel amacı bulunmaktadır:

1. YK çeşitliliğinin, KSS faaliyetleri üzerindeki doğrudan etkisini ortaya koymak.

2. YK kadın üye kompozisyonunun, YK cinsiyet çeşitliliği ile KSS faaliyetleri arasındaki ilişkide biçimlendirici etkisini ortaya koymak.

Bununla birlikte, araştırma kapsamında yer alan şirketlerin KSS performanslarının, bağımsız değişkenler ile biçimlendirici değişkenler dışında başka faktörler tarafından da etkilenebileceği ve bunun da kontrol edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Öyle ki; YK yapısı ile KSS arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların çoğunda (örneğin Brammer, 2009; Bear vd., 2010; Bernardi ve Threadgil, 2010; Galbreath, 2011; Post vd., 2011, Seto-Pamies, 2015); faaliyette bulunan sektör ve şirket büyüklüğü unsurlarının KSS faaliyetleri üzerindeki etkisinin kontrol edildiği görülmektedir. Alandaki söz konusu araştırmalara benzer şekilde bu çalışmada; “büyüklük” ve “sektör” unsurlarının kontrol değişkeni olarak kullanılması amaçlanmaktadır.

Bu açıklamalardan dolayı, YK çeşitliliği ile KSS arasındaki ilişkinin “cinsiyet, yabancı uyruk ve bağımsızlık” üzerinden araştırılması ve “büyüklük ve sektör” üzerinden kontrol edilmesi, bu çalışmayı önemli hale getirmektedir. Ayrıca cinsiyet – KSS ilişkisinde “eğitim ve yaşın” biçimlendirici etkisinin incelenmesi, bu çalışmayı daha

mühim kılmaktadır. Diğer yandan KSS kavramının “çoklu boyut” ile ele alınarak KSS performansının ölçümüne yönelik bir “ölçüm aracı geliştirilmesi”, bu araştırmanın önemini daha da arttırmaktadır.

Türkiye’de YK ile KSS arasındaki ilişkiyi araştıran alan yazını incelendiğinde, sınırlı sayıda çalışma yapıldığı dikkat çekmektedir. Yazın taramasında görüldüğü kadarıyla; Şahin vd. (2011) yaptıkları çalışmada, YK kompozisyonunun KSS ve finansal performans üzerine etkisini araştırmaktadır. Diğer bir çalışmada Okan vd. (2016), YK çeşitliliği ve KSS arasındaki ilişkiyi kurumsal çevrenin biçimlendirici etkisi üzerinden araştırmaktadır. Bilindiği kadarıyla Türkiye’de, YK çeşitliliği ile KSS faaliyetleri arasındaki ilişkiyi cinsiyet, yabancı uyruk ve bağımsızlık üzerinden incelerken büyüklük ve sektörün kontrol edilmesine dayalı ve cinsiyet – KSS ilişkisinde eğitim ile yaşın biçimlendirici etkisini de inceleyen başka bir görgül çalışma bulunmaması, bu araştırmayı daha da önemli hale getirmektedir.

YK yapısını cinsiyet, yabancı uyruk ve bağımsızlık çeşitliliği üzerinden ele alarak, YK ile KSS ilişkisinin araştırılmasının amaçlandığı bu çalışmanın, ilgili alan yazınına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca KSS performansının ölçümüne yönelik geliştirilmesi düşünülen ölçüm aracının da yeni yapılacak görgül çalışmalara örnek teşkil etmesi ve alanda çalışmalar yapacak araştırmacılara ışık tutması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada, YK çeşitliliğinin KSS faaliyetleri üzerindeki etkisi; YK cinsiyet, yabancı uyruk ve bağımsızlık unsurları üzerinden, bazı kontrol değişkenlerinin etkisi dikkate alınarak araştırılmaya çalışılmaktadır. Cinsiyet – KSS ilişkisinde kadın kompozisyonunun biçimlendirici etkisi de incelenmektedir.

Alan yazınında yer alan önceki çalışmalar incelendiğinde, çoğu araştırmacı YK yapısının KSS faaliyetlerini etkilediğini ortaya koymaktadır. YK yapısını “cinsiyet” üzerinden ele alan bazı çalışmalarda; Williams (2003) YK kadın sayısındaki artışın şirketlerin KSS duyarlılığını arttırdığını, Brammer vd. (2009) şirketlerin YK kadın üye sayısı arttıkça KSS itibarlarının arttığını, Bernardi ve Threadgill (2010) YK kadın üye sayısı ile KSS arasında anlamlı ilişki bulunduğunu araştırma sonuçları ile açıklamaktadır. Ayrıca Post vd. (2011) YK’da üç veya üzeri sayıda kadın üyesi bulunan şirketlerin daha az kadın üyesi bulunan şirketlere nazaran çevresel KSS faaliyet performansının daha yüksek olduğunu, Seto-Pamies (2015) YK kadın üye sayısı arttıkça şirketlerin KSS performansının arttığını yaptıkları çalışmalarla göstermektedir.

Son yıllarda yazında YK yapısı ile alakalı olarak “yabancı” YK üyeliğinin şirket performansı üzerindeki etkilerinin araştırılmaya başlandığı dikkat çekmektedir (Dienes ve Velte; 2016). Yabancı çeşitliliğine yönelik bu araştırmalar, küresel pazarda uluslararası yeterliliklere sahip yöneticilere olan talebi yansıtmaktadır. Çünkü liderlik tarzlarındaki farklılıkların, YK etkinliği açısından önemli etkilerinin olabileceği düşünülmektedir (Nielsen ve Huse; 2010).

YK yabancı üyeleri ile ilişkili olarak, 2014 yılında yayınlanan Avrupa Kurumsal Yönetim Raporu, Avrupa’daki yönetim kurullarının içindeki yabancı oranının; 2007 yılında %11 iken, 2009 yılında %23’e, 2011 yılında %24’e, 2013 yılında ise %30’a yükseldiğini göstermektedir (Heidrick ve Struggles; 2014). Yazındaki görgül araştırmaların çoğu YK yabancı üye çeşitliliği ile finansal performans arasında pozitif yönlü ilişkinin varlığını işaret etmektedir. Ancak YK yabancı çeşitliliği ile KSS arasındaki ilişkiye yönelik yazın taramasında, indekslerde incelenebildiği kadarıyla görgül araştırma bulunmamaktadır.

Diğer yandan YK yapısının KSS üzerindeki etkilerine yönelik yapılan araştırmalarda YK üyelerinin “bağımsız” olma durumlarının da ele alındığı görülmektedir. Örneğin; Ibrahim ve Angelidis (1995), YK’daki bağımlı ve bağımsız üyelerin KSS kavramına yönelik tutumlarını araştırdıkları çalışmanın sonuçları, YK’daki bağımsız üyelerin KSS kavramının hayırseverlik ve gönüllülük boyutuna bağımlı üyelerden daha çok önem verdiklerini ortaya koymaktadır. Benzer diğer bir çalışmada Dunn ve Sainty (2009), yaptıkları araştırmada YK bağımsız üye oranının KSS performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Aynı şekilde Jo ve Harjoto (2011)’nin yaptıkları çalışmanın sonuçları da YK bağımsızlığının KSS performansını pozitif yönlü etkilediğine işaret etmektedir.

Yukarıda açıklanan araştırmalar yapılmakla beraber, YK çeşitliliğinin etkileri üzerinde alanda tartışmaların devam etmesi ve modern toplumun; kültür, cinsiyet, geçmiş, deneyim, uzmanlık alanlarında farklı özellikler sergilemesi hasebiyle toplumun bu özelliklerinin örgütlerde nasıl inşa edebileceğinin YK üzerinden araştırılmasının önem kazandığı belirtilmektedir (Walt ve Ingley, 2003; Lawal, 2012). Ayrıca, örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü geliştirmede önemli bir araç olarak görülen KSS’nin YK tarafından “nasıl” etkilendiğinin de araştırılması tavsiye edilmektedir (Wang, 2015).

Buna ilave olarak, YK çeşitliliği ile KSS arasındaki ilişkiye yönelik yapılmış çalışmaların, benzer değişkenler bazında farklı sonuçlar verebildiği, yapılan çalışmalarda ele alınan YK çeşitlilik değişkenlerinin dışında başka faktörlerin de sonuçlar üzerinde etkisinin olabileceği belirtilmektedir. Dolayısıyla alanda daha

derinlemesine yeni araştırmaların yapılmasına ihtiyaç olduğu yönünde eleştiri ve öneriler araştırmacılar tarafından dile getirilmektedir (Rao ve Tilt, 2016).

Ayrıca, yirmi yılı aşkın süredir KY üzerinde görgül çalışmalar yapılmasına rağmen, söz konusu çalışmalar bariz bir çoğunlukla, başta ABD olmak üzere gelişmiş ölkelere ait şirketler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, gelişmekte olan veya az gelişmiş ölkelerde KY'in örgötsel etkilerinin araştırılması ve elde edilecek bulguların gelişmiş öлке araştırmalarının sonuçları ile mukayese edilmesi, iş dñnyası ve alan yazını açısından hayati öneme haizdir. Zira gelişmekte olan veya az gelişmiş ölkelerde KY ile ilgili olarak yapılacak yeni araştırmaların sonuçları; toplumsal, hukuki ve etik açıdan, politika yapıcıları harekete geçirebilir ve söz konusu ölkelerde örgötsel yönetim anlayışının iyileştirilmesine mühim katkılar sağlayabilir (Lawal, 2012).

Bu bilgiler işığında; daha önce yapılmış çalışmaların sonuçları, alan ile ilgili araştırmacıların eleştiri ve önerileri ile araştırmacının kişisel gözlemleri; YK eşitliliği ile KSS faaliyetleri arasındaki ilişkinin önemini işaret ettiğinden; YK cinsiyet, yabancı uyruk ve bağımsızlık çeşitliliğinin KSS faaliyetleri üzerine etkisi "araştırma alanı" olarak seçilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada ortaya konulacak hipotezlerin amacı, KSS faaliyetleri çerçevesinin YK eşitliliği üzerinden çizilmesidir. Bu bağlamda araştırmanın temel sorusu şöyledir:

"YK cinsiyet, yabancı uyruk ve bağımsızlık eşitliliği KSS faaliyetlerini nasıl etkilemektedir?"

KY ile ilgili yazın incelendiğinde YK çeşitliliğinin genel olarak YK üyeleri arasındaki farklılığı ifade ettiği ve yaş, etnik köken, eğitim, deneyim, görev geçmişi, sahiplik, YK – CEO ikiliği, temsil (iç – dış üye olma), meslek, uzmanlık alanı, iletişim becerisi, siyasi tercih, cinsiyet gibi pek çok özelliği (Dalton vd., 1998; Coffey ve Wang, 1998; Kesner, 1998; Ho ve Williams, 2003; Campbell ve Minguez-Vera, 2008; Rao ve Tilt, 2016) kapsadığı görölmektedir. Bu çalışmanın modelinde YK eşitliliği; cinsiyet, yabancı uyruk ve bağımsızlık unsurlarından oluşmaktadır.

YK eşitliliği ile KSS faaliyetleri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaların mühim bir kısmında, bu iki unsur arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu görölmektedir (Ibrahim ve Angelidis, 1995; Bilimoria, 2000; Dunn ve Sainty, 2009); Bear vd., 2010; Bernardi ve Threadgill, 2010; Jo ve Harjoto, 2011; Seto-Pamies, 2015).

YK cinsiyet çeşitliliğine yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde, çok az sayıda çalışmanın YK kadın üye özelliklerini açıklamaya yönelik yapıldığı yönünde

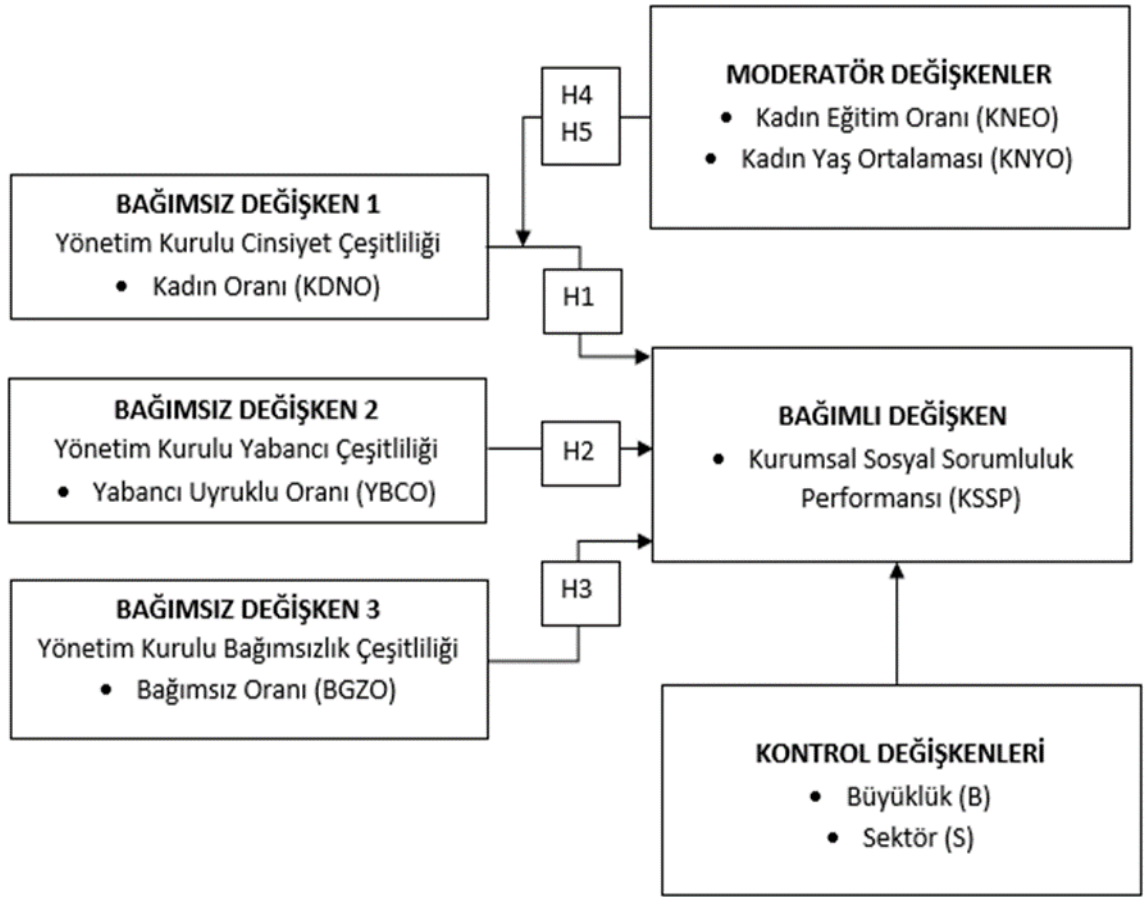
eleştirilmektedir (Nielsen ve Huse, 2010). Dolayısıyla YK üye kompozisyonunun KSS üzerindeki etkisi bakımından ele alınmasının önemi (Rao ve Tilt, 2016) ortaya çıkmaktadır. Ayrıca alanda sektör deneyimi, mesleki bilgi ve eğitim yetkinliği gibi unsurlara dayalı daha çok sayıda çalışma yapılması ve yazının YK çeşitliliği yetkinlikleri bakımından genişletilmesi önerilmektedir (Lawal, 2012).

YK cinsiyet çeşitliliği ile KSS ilişkisi kapsamında yapılan çalışmalar incelendiğinde, ele alınan önemli değişkenlerden birisinin eğitim seviyesi olduğu (Post vd., 2011; Cheah vd., 2011) görülmektedir. Yapılan çalışmaların sonuçları; YK'da yer alan kadın üyelerin erkek üyelere nazaran farklı eğitim düzeyinde olduklarına (Post vd., 2011) ve sosyal konularda daha fazla bilgi birikimlerinin bulunduğu (Cheah vd., 2011) işaret etmektedir. Dolayısıyla YK'daki kadın üyelerin sosyal konulara ilişkin karar sürecinde olumlu tutum sergileyerek kurula liderlik etmeleri (Post vd., 2011) beklenmektedir.

YK cinsiyet çeşitliliği ile KSS faaliyetlerine yönelik yapılan çalışmalarda ele alınan diğer bir değişken ise YK üyelerinin yaşlarıdır. Bazı araştırmalar, yaş ile KSS arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu (Phillips, 1999; Diamantopoulos vd., 2003; Post vd., 2011; Harjoto vd., 2014) ortaya koymaktadır. Bu ilişkinin; genç yöneticilerin düşünce yapısı olarak sosyal olaylar hakkında daha bilgili ve hassas olmalarından ve bu konularda daha fazla sorumlu davranışta bulunulmasına liderlik etmelerinden kaynaklandığı (Gardyn, 2003; Hafsi ve Turgut, 2013) savunulmaktadır.

Daha önce yapılan çalışma sonuçları ve yukarıda açıklanan öneriler göz önünde bulundurularak, YK cinsiyet çeşitliliği ile KSS ilişkisinde YK kadın üyelerinin eğitim seviyesi ve yaşının biçimlendirici etkisi modele dahil edilmiştir.

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin KSS performanslarının, bağımsız ve biçimlendirici değişkenler dışında başka değişkenler tarafından da etkilenebileceği ve bunun da kontrol edilmesi gerektiği göz önünde bulundurulmuştur. Bununla ilişkili olarak yazında, KSS faaliyet performansının YK yapısı ile olan ilişkisini araştıran çalışmaların çoğunda (örneğin Brammer, 2009; Bear vd., 2010; Bernardi ve Threadgil, 2010; Galbreath, 2011; Post vd., 2011, Seto-Pamies, 2015); faaliyette bulunan sektör ve şirket büyüklüğü unsurları kontrol değişkenleri olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmada daha önce yapılan çalışmalara benzer şekilde; büyüklük ve sektör kontrol değişkenleri olarak belirlenmiştir. Bu bilgiler çerçevesinde geliştirilen araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde verilmektedir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Yukarıdaki şekilde verilen araştırma modeli; YK kadın, yabancı ve bağımsız üye oranının KSS faaliyet performansı üzerinde etkisinin olacağı ve YK kadın oranının KSS faaliyet performansı üzerindeki etkisinin, YK kadın üyelerinin eğitim oranı ve yaş ortalamasına göre farklılaşacağı temeline dayanmaktadır. Modelde ayrıca büyüklük ve sektörün etkileri de kontrol edilmektedir. Araştırma modeline göre, önceki bölümde geliştirilen araştırmanın hipotezleri şunlardır:

H1: Bir örgütteki YK kadın üye oranı arttıkça KSS performansı artar.

H2: Bir örgütteki YK yabancı uyruklu üye oranı arttıkça KSS performansı artar.

H3: Bir örgütteki YK bağımsız üye oranı arttıkça KSS performansı artar.

H4: Bir örgütteki YK kadın üye oranının KSS performansı üzerindeki etkisi, eğitim oranı yükseldikçe artar.

H5: Bir örgütteki YK kadın üye oranının KSS performansı üzerindeki etkisi, yaş ortalaması yükseldikçe azalır.

3.3. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ

YK çeşitliliği ile KSS faaliyetleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmada; üç bağımsız değişken, bir bağımlı değişken, iki biçimlendirici değişken ve üç kontrol değişkeni bulunmaktadır.

3.3.1. Bağımsız Değişkenler

Şirket raporlarına dayalı olarak ölçülen KSS performansı ile YK çeşitliliği ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmanın üç bağımsız değişkeni bulunmaktadır.

Birinci bağımsız değişken; daha önce yapılmış çalışmalara benzer şekilde (Bernardi vd., 2002; Williams, 2003; Bernardi ve Threadgill, 2010; Galbreath, 2011; Ijas, 2012; Seto-Pamies; 2015), YK kadın üye oranı olarak belirlenmiştir.

Kadın oranı, çalışmanın kapsamında yer alan şirketlerin YK kadın üye sayısı YK toplam üye sayısına bölünerek elde edilmiştir.

$$\text{Kadın Oranı (KDNO)} = \frac{\text{YK Kadın Üye Sayısı}}{\text{YK Üye Sayısı}} \quad (3.1)$$

İkinci bağımsız değişken; yazında yer alan eleştiri ve öneriler (örneğin Dienes ve Velte; 2016 Rao ve Tilt, 2016) dikkate alınarak, YK yabancı üye oranı olarak belirlenmiştir.

Yabancı üye oranı, çalışmanın kapsamında yer alan şirketlerin YK yabancı uyruklu üye sayısı YK toplam üye sayısına bölünerek elde edilmiştir.

$$\text{Yabancı Üye Oranı (YBCO)} = \frac{\text{YK Yabancı Uyruklu Üye Sayısı}}{\text{YK Üye Sayısı}} \quad (3.2)$$

Üçüncü bağımsız değişken; daha önce yapılmış çalışmalara benzer şekilde (örneğin Ibrahim ve Angelidis, 1995; Coffey ve Wang, 1998; Webb, 2004; Dunn ve Sainty, 2009), YK bağımsız üye oranı olarak belirlenmiştir.

Bağımsız üye oranı, çalışmanın kapsamında yer alan şirketlerin YK bağımsız üye sayısı YK toplam üye sayısına bölünerek elde edilmiştir.

$$\text{Bağımsız Üye Oranı (BGZO)} = \frac{\text{YK Bağımsız Üye Sayısı}}{\text{YK Üye Sayısı}} \quad (3.3)$$

3.3.2. Bağımlı Değişken

Türkiye 500 listesinde yer alan şirketlerin KSS faaliyetlerinin YK cinsiyet çeşitliliği üzerinden araştırıldığı bu çalışmanın bağımlı değişkeni KSS performansıdır.

Faaliyet raporlarındaki KSS açıklamalarının incelenmesi ve içerik analizi ile KSS performansının ölçülebilmesi için öncelikle KSS performansı ölçüm aracı oluşturulmuştur. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ayrıntılı olarak açıklanan ölçüm aracında yer alacak KSS boyutlarının ve bu boyutlara ait alt boyutların tespit edilmesi için KLD Sosyal Endeksi, GRI Küresel Raporlama Girişimi ve daha önce yapılan çalışmalar olmak üzere üç yöntemden yararlanılmıştır.

KLD Sosyal Endeksi, GRI Küresel Raporlama Girişimi ve daha önce yapılan çalışmalarda kullanılan KSS boyutlarının tekrarlama sayıları göz önünde bulundurularak çevre, toplum ve çalışanlar boyutları bu çalışmanın KSS ana kategorileri olarak belirlenmiştir. Her ana kategori için 5 alt kategori olmak üzere toplam 15 kategori oluşturulmuştur. Belirlenen kategorilerin kapsamını açık ve net ortaya koymak üzere bilgi kategorileri listesi ayrıca hazırlanmıştır. Dolayısıyla şirket raporlarındaki KSS açıklamaları incelendiğinde toplam 15 kategori üzerinden değerlendirilmektedir. Her kategori altında yer alan bilgilerin açıklamalardaki varlığı araştırılmakta ve bir veya birden fazla bilgi olması halinde 1 puan, hiç bilgi olmaması halinde 0 puan verilmektedir. Böylece bu değerlendirmede her şirket maksimum 15 KSS Toplam Puanı alabilmektedir. Performans değerlendirmesinin 100 endeksi üzerinden yapılabilmesi için elde edilen KSS Toplam Puanları 15'e bölünüp 100 ile çarpılmaktadır.

$$KSS \text{ Performansı (KSSP)} = \frac{(KSS \text{ Toplam Puanı})}{15} \times 100 \quad (3.4)$$

3.3.3. Biçimlendirici Değişkenler

YK çeşitliliği - KSS ilişkisi üzerine yapılan çalışmalarda, farklı özelliklerin de (örneğin eğitim ve yaş) çalışmalara dahil edilerek KSS ile olan ilişkisinin araştırılması önerilmektedir (Nielsen ve Huse, 2010; Lawal, 2012).

Buradan hareketle bu çalışmada, daha önceki çalışmalara benzer şekilde (örneğin Post vd., 2011; Cheah vd., 2011), eğitim seviyesi de araştırılmaktadır. Biçimlendirici değişken olarak araştırmaya dahil edilen kadın eğitim oranı, YK lisansüstü eğitim derecesine sahip kadın üye sayısı YK kadın üye sayısına bölünerek elde edilmiştir.

$$\text{Kadın Eğitim Oranı (KNEO)} = \frac{\text{Lisansüstü Dereceli Kadın YK Üye Sayısı}}{\text{YK Kadın Üye Sayısı}} \quad (3.5)$$

Diğer yandan yapılan bazı çalışmaların sonuçları, YK üyelerinin yaşlarının da KSS üzerinde etkisinin bulunduğunu (Phillips, 1999; Diamantopoulos vd., 2003; Post vd., 2011; Harjoto vd., 2014) göstermektedir. Yaş ile KSS arasında negatif yönlü bu ilişkiye işaret eden önceki araştırma sonuçlarından hareketle, benzer şekilde bu çalışmada, YK kadın üyelerin yaşları da araştırılmaktadır. Biçimlendirici değişken olarak araştırmaya dahil edilen kadın yaş ortalaması, YK kadın üyelerinin yaşları toplamının YK kadın üye sayısına bölünerek elde edilmiştir.

$$\text{Kadın Yaş Ortalaması (KNYO)} = \frac{\text{YK Kadın Üyeleri Yaşları Toplamı}}{\text{YK Kadın Üye Sayısı}} \quad (3.6)$$

3.3.4. Kontrol Değişkenleri

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin KSS performanslarının, bağımsız değişkenler ile biçimlendirici değişkenler dışında başka değişkenler tarafından da etkilenebileceği ve bunun da kontrol edilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Bununla ilişkili olarak, şirketlerin yürüttükleri KSS faaliyetlerine yönelik şirket raporları incelendiğinde; bazı şirketlerin çok sayıda sosyal sorumluluk faaliyetlerinin bulunmasına karşın, bazı şirketlerin daha az faaliyet gerçekleştirdiği görülmektedir. Ayrıca bazı şirketlerin KSS faaliyetleri hakkında ayrıntılı bilgi verirken bazılarının ise hiç bilgi vermediği dikkat çekmektedir (Chen ve Bouvain, 2009). Bunun sebeplerini ortaya koymaya yönelik yapılan bazı çalışmalar (örneğin Maignan ve Ralston, 2002; Kolk, 2005), bu durumun şirketlerin faaliyette buldukları sektörel farklılıklardan kaynaklanabileceğini göstermektedir.

Bazı araştırmacılara (Cowen vd., 1987; Ness ve Mirza, 1991; Gao, 2009) göre şirketlerin toplumsal konulara olan ilgisi, kamu baskısı sebebiyle sektörel farklılık göstermektedir. Öyle ki; çevre üzerinde daha fazla etkiye sahip şirketlerin diğerlerine nazaran daha fazla çevresel bilgi açıkladıkları görülmektedir (Patten, 1992; Adams, 1998).

Örneğin madencilik ve kimya sektöründe faaliyet gösteren şirketler daha fazla kirlilik ürettikleri için daha fazla toplumsal baskıya maruz kalacaklardır (Rockness vd., 1986). Toplumun bu baskısına karşılık şirketler, KSS faaliyetleri ile meşruiyet

kazanma yoluna gideceklerdir (Patten, 1992; Walden ve Schwartz, 1997; Brown ve Deegan, 1999).

Bununla birlikte KSS ile ilişkili yapılan önceki çalışmalar incelendiğinde, bazı çalışmaların (örneğin Reinig ve Tilt, 2009; Bear vd., 2010; Mateos de Cabo vd., 2012) tek sektör üzerinde yapıldığı, bazı çalışmaların (örneğin Brammer vd., 2009; Chen ve Bouvain, 2009; Bear vd., 2010; Galbreath, 2011; Post vd., 2011; Bonson ve Bednarova; 2014; Seto-Pamies, 2015) ise birden çok sektörü kapsadığı görülmektedir.

Gray vd. (1995b)'in araştırması çevreye daha duyarlı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin, daha az duyarlı sektörlerde faaliyet gösterenlere nazaran daha fazla KSS açıklamasında bulduklarını göstermektedir.

Chen ve Bouvain (2009); Avustralya, Almanya, "Birleşik Krallık (UK)" ve ABD'den farklı sektörlerden şirketlerin raporlarına dayalı olarak yaptıkları çalışmada; KSS performansının faaliyette bulunulan sektörden etkilendiğini göstermektedir.

Weber vd. (2012), KSS performansının sektörlere göre farklılık gösterip göstermediğini araştırdıkları çalışmanın sonuçları; sektörlere göre farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre çevre ve toplumu emisyon ile doğrudan veya kaynakların kullanımı ile dolaylı etkileyen sektörlerdeki şirketler daha fazla KSS performansı sergilemektedir.

Wells ve Ingley (2015)'in Avustralya ve Yeni Zelanda şirketlerinin raporlamalarını inceleyen çalışmanın sonuçları, örgütsel benzeşim yaklaşımında sektör baskısı olarak ifade edilen etkiyi (Haunschild, 1993) destekleyici nitelikte, KSS faaliyetlerinde, sektörel farklılıklar olduğunu göstermektedir.

Diğer yandan Seto-Pamies (2015)'in KSS performansının YK kadın oranı üzerinden araştırıldığı çalışmasının sonuçları, faaliyette bulunulan sektörün KSS performansını etkilemediğini göstermektedir.

Şirketlerin KSS faaliyetlerine yönelik açıklamalarında şirket büyüklüğünün önemli bir değişken olduğunu ortaya koyan çalışmaların yapıldığı da dikkat çekmektedir (örneğin Trotman ve Bradley, 1981; Cowen vd., 1987). Buna göre; büyük şirketlerin kamu tarafından daha fazla ilgi gördükleri, dolayısıyla sorumluluk sergileme konusunda toplumun daha fazla baskısı altında oldukları ve bundan dolayı daha fazla KSS faaliyeti açıkladıkları belirtilmektedir (Cowen vd., 1987).

Ahmed ve Curtis (1999)'in raporlara dayalı gerçekleştirilen 29 araştırmayı ele alarak yaptıkları analizde, yıllık faaliyet raporlarındaki açıklama düzeyinin en önemli unsurlarından birisinin büyüklük olduğunu ortaya koymaktadır.

Benzer şekilde Yao vd. (2011)'nin yaptığı araştırmanın sonuçları şirket büyüklüğü ile açıklanan KSS faaliyetleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bunun nedeni olarak; büyük şirketlerin küçüklere nazaran daha fazla baskıya maruz kalması, dolayısıyla KSS faaliyetlerine yönelik daha fazla açıklama yapması (Yao vd., 2011) gösterilmektedir.

KSS faaliyetlerine yönelik Chen ve Bouvain (2009)'ın; Avustralya, Almanya, UK ve ABD şirketlerinin raporlarına dayalı çalışması, KSS performansının şirket büyüklüğünden etkilendiğini göstermektedir.

Yazında yapılan çalışmalarda şirket büyüklüğünün genellikle çalışanlar ile ölçüldüğü görülmektedir (Sharma, 2002; Chen ve Bouvain, 2009).

Yazında KSS faaliyet performansının YK yapısı ile ilişkisini araştıran çalışmaların çoğunda (Brammer, 2009; Bear vd., 2010; Bernardi ve Threadgil, 2010; Galbreath, 2011; Post vd., 2011, Seto-Pamies, 2015); şirket büyüklüğü ve faaliyette bulunulan sektör kontrol değişkenleri olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmada daha önce yapılan çalışmalara benzer şekilde; büyüklük ve sektör kontrol değişkenleri olarak belirlenmiştir.

$$\text{Büyükklük (B)} = \text{Şirket Çalışan Sayısı} \quad (3.7)$$

$$\text{Sektör (S)} = \text{Şirket Faaliyet Alanı} \quad (3.8)$$

Türkiye 500 listesinde yer alan şirketlerin faaliyette buldukları sektör sınıflandırması KAP referans alınarak 1 ile 10 arasında yapılmış olup şu şekilde tanımlanmıştır (KAP, 2017):

- 1) Karma
- 2) Madencilik
- 3) İmalat Sanayii
- 4) Elektrik, Gaz ve Su
- 5) İnşaat ve Bayındırlık
- 6) Toptan ve Perakende Ticaret, Otel ve Lokantalar
- 7) Ulaştırma, Haberleşme ve Depolama
- 8) Mali Kuruluşlar
- 9) Teknoloji
- 10) Gayrimenkul

3.4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmada, YK cinsiyet, yabancı uyruk ve bağımsızlık çeşitliliğinin KSS faaliyetleri üzerindeki etkisi büyüklük ve sektörün etkisi kontrol edilerek araştırılmaya çalışılmaktadır. Cinsiyet – KSS ilişkisinde, kadın kompozisyonunun biçimlendirici etkisi de dikkate alınmaktadır.

YK çeşitliliğinin örgütlerin gerçekleştirdikleri KSS faaliyetleri üzerine etkisini incelemede, KY açısından bakıldığında; çoğu halka açık olan ve SPK tebliğlerine tabii olan, ayrıca AŞ olma özelliği taşıyan Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu, "araştırmanın anakütlesi" olarak belirlenmiştir.

22.11.2001 tarihli ve 4721 sayılı yeni TTK'nda KY anlayışının temelini oluşturan "şeffaflık, adillik, sorumluluk, hesap verebilirlik" maddelerinin AŞ'lerin yapısını belirleyen düzenlemeler içinde yer aldığı görülmektedir.

Diğer yandan Türkiye'de KY'e ilişkin düzenlemelerin SPK tarafından, başta borsada işlem gören şirketler olmak üzere, tüm AŞ'ler tarafından uygulanabilecek KYİ'nin ilk olarak 2003 yılında açıklandığı görülmektedir. KYİ incelendiğinde; "YK faaliyet raporunu, şirketin faaliyetleri hakkında, kamuoyunun eksiksiz ve doğru bilgiye ulaşmasını sağlayacak ayrıntıda hazırlar (Madde 2.3.1)" ve "yıllık faaliyet raporlarında; KYİ'de yer alan ilkelerin uygulanıp uygulanmadığına; uygulanmıyor ise buna yönelik gerekçeye yönelik açıklama yapar" ifadesi yer almaktadır.

Aynı tebliğde "şirket, sosyal sorumluluklarına yönelik duyarlı olur; çevreye, tüketiciye, kamu sağlığı hakkındaki düzenlemeler ile etik kurallara uyar (Madde 3.5.2)" ifadesi de dikkat çekmektedir. Diğer yandan "YK'da en az bir kadın üye bulunur (Madde 4.3.10)" uygulanması mecburi bir prensip olmamakla beraber "uygula, uygulamıyorsan gerekçesini açıkla" kuralı uyarınca YK'da kadın üye olmaması halinde bunun "Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu (KYUR)" ve yıllık faaliyet raporu ile kamuya bilgisine sunulması gerekmektedir.

Her yıl "İstanbul Sanayi Odası (İSO)" tarafından ilan edilen ve Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu sıralamasını belirleyen liste dikkate alınmış ve çalışma başlatıldığında açıklanmış en güncel liste 2015 yılına ait olduğundan, 2015 yılı "araştırmanın zaman aralığı" olarak belirlenmiştir.

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu kısımda, YK çeşitliliği – KSS ilişkisinin ortaya konulmasına yönelik yapılan bu araştırmanın, veri toplama yöntemi ve veri analiz yöntemi ayrı başlıklar altında açıklanmaktadır.

3.5.1. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

YK cinsiyet, yabancı uyruk ve bağımsızlık unsurlarının KSS faaliyetleri üzerindeki etkisinin araştırıldığı ve cinsiyet – KSS ilişkisinde eğitim ve yaşın biçimlendirici etkisinin de incelendiği bu çalışmada, büyüklük ve sektör değişkenleri de kontrol edilmektedir.

YK – KSS ilişkisine yönelik alanda daha önce yapılan çalışmalarda KSS faaliyetlerini inceleyerek KSS performansını ölçmek için şirket raporlarının sıklıkla kullanıldığı görülmektedir (örneğin Campbell, 2000; Campbell, 2004; Smaliukiene, 2007; Murthy, 2008; Lanis ve Waller, 2009; Beck vd., 2010; Bernardi ve Threadgill, 2010; Dagiliene, 2010; Tewari, 2011; Bonson ve Bednarova, 2014). Bu seçimin gerekçesi yıllık şirket raporlarının gerçekleştirilen faaliyetlere yönelik hesap verebilirlik açısından önemli rol oynamalarıdır. Şirketlerin paydaşları ile iletişim kurmak için kullandıkları önemli bir araç olan yıllık raporlar (Adams vd., 1998; Gray vd., 1995b; Neu vd., 1998) yaygın olarak web sitelerinde bulunmakta ve kolaylıkla elde edilebilmektedir. Ayrıca paydaş araştırmalarında yıllık raporların sıkça tercih edilen bir veri kaynağı olduğu görülmektedir (Deegan ve Rankin, 1997; Tilt, 1994; Tilt, 2004; O'Dwyer vd., 2005).

Bu açıklamalar ışığında bu çalışmada, Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşuna ait yıllık faaliyet raporları, bu araştırmanın “veri kaynağı” olarak belirlenmiştir. Diğer yandan, araştırma kapsamındaki şirketlerin KSS faaliyetlerini inceleyerek KSS performansının ölçümü için daha önceki çalışmalara benzer şekilde bu çalışmada, kapsamdaki şirketlere ait yıllık faaliyet raporları, “araştırmanın analiz birimi” olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın güvenilirliği açısından, araştırmanın veri toplama süreci araştırmacının kendisi tarafından tek kişi olarak yürütülerek, bütün kodlamalar yine araştırmacının kendisi tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın veri toplama sürecine araştırma kapsamındaki İSO Türkiye 500 2015 yılı listesinin elde edilmesiyle başlanmıştır. Bunun için İstanbul Sanayi Odası'nın resmi internet web sitesine <http://www.iso500.org.tr> internet adresinden ulaşılmış ve İSO Türkiye 500 2015 yılı listesi indirilmiştir. Liste incelenmiş ve 9 kamu kuruluşunun listede yer aldığı görülmüştür. Listedeki 9 kamu kuruluşu kapsam dışında tutulmuş ve özel sektöre ait 491 şirketin yer aldığı liste dikkate alınmıştır. İSO Türkiye 500 2015 yılı özel sektör 491 şirket sıralaması EK 11 Tablo 11 A'da verilmiştir. 491 şirketin yer aldığı özel sektör listesinde 18 şirketin gizli tutularak isminin kamuoyuna açıklanmadığı görülmüştür. Dolayısıyla 473 şirket üzerinden çalışmaya devam edilmiştir. İnternet kaynaklarında

473 şirket için faaliyet raporu taranmış ve 125 şirketin 2015 yılı faaliyet raporuna ulaşılabilmiştir. Çalışmanın örneklem büyüklüğünü arttırarak araştırma sonuçlarının güvenilirliğini yükseltmek için, analiz sürecine tabii tutulacak rapor sayısını çoğaltmak üzere, 2015 yılı faaliyet raporuna ulaşılamayan 348 şirketin 2011 - 2014 yılları arasındaki faaliyet raporlarının araştırılmasına karar verilmiştir. Bu ikinci rapor taraması yine internet kaynakları üzerinden yapılmıştır. 348 şirkete yönelik yapılan ikinci taramada, 2011 - 2014 yılları arasındaki döneme ait 33 şirketin daha faaliyet raporuna ulaşılmıştır. Böylece araştırmaya konu şirketlerden 158 adedinin faaliyet raporu elde edilmiştir.

158 adet şirkete ait veri toplama sürecinde; araştırmanın sonraki kısmında ayrıntılı olarak açıklanan, araştırmanın veri toplama ve kodlama rehberi kullanılmıştır. Araştırmanın veri toplama ve kodlama rehberi kullanılarak veri toplama sürecinin yürütülmesi, verilerin herhangi bir karışıklık olmaksızın sistematik biçimde toplanmasına olanak sağlamıştır. Rehberde yer alan ve YK yapısına ilişkin ihtiyaç duyulan; YK toplam üye sayısı, YK kadın üye sayısı, YK bağımsız üye sayısı, YK yabancı uyruklu üye sayısı ile YK kadın üyelerinin yaş ve eğitim verileri öncelikle yıllık faaliyet raporlarında taranmıştır. Yıllık faaliyet raporlarında YK'na ilişkin eksik veri olan şirketler için internet web kaynakları taranmış ve taramada verilerin 2015 yılına ait olması hususuna bilhassa dikkat edilmiştir. İnternet web kaynaklarında YK'na ilişkin verilerine ulaşılamayan şirketlerden elektronik posta (e-mail) yoluyla bilgi istenmiş ve YK hakkındaki eksik veriler tamamlanmaya çalışılmıştır. YK kadın üyelerinin yaş ve eğitim bilgileri istenen ancak cevap alınamayan 2 şirket kapsamından çıkarılmıştır. Böylece 156 adet şirket verisi ile araştırmaya devam edilmiştir.

Buna ilave olarak, bu araştırmanın yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan kontrol değişkenlerinin (büyüklük ve sektör) verileri için de öncelikli olarak yıllık faaliyet raporları dikkate alınmıştır. Yıllık faaliyet raporlarında büyüklük (şirket çalışan sayısı) ve sektör (şirket faaliyet alanı) hakkında veri bulunamayan şirketler için ikinci yöntem olarak internet web kaynakları kullanılmıştır. Aynı şekilde bu taramada, verilerin 2015 yılına ait olmasına özellikle dikkat edilmiştir.

156 adet şirkete ait yıllık faaliyet raporlarının incelenmesi sürecinde faaliyette bulunan sektör ayırımı için, önceki kısımlarda detayı verilen KAP sınıflandırması göz önünde bulundurulmuştur. İnceleme sonucunda; madencilik sektöründe 3 şirket, imalat sanayii sektöründe 116 şirket, elektrik gaz ve su sektöründe 3 şirket, toptan ve perakende ticaret, otel ve lokantalar sektöründe 4 şirket, mali kuruluşlar sektöründe 29 şirket olduğu tespit edilmiştir. İmalat sanayii ve mali kuruluşlar

dışında kalan sektörlerde faaliyet gösteren şirketlere ait raporlar, örnek sayısının çok sınırlı olması sebebiyle araştırmanın kapsamından çıkarılmıştır. Böylece imalat sanayii sektöründen 116 rapor ve mali kuruluşlar sektöründen 29 rapor olmak üzere toplam 145 şirket raporu ile ilerleyen kısımlarda detaylı biçimde anlatıldığı üzere, KSSP ölçümü için içerik analizi aşamasına geçilmiştir.

3.5.2. Araştırmanın Veri Analizi Yöntemi

Bu kısımda, önce şirket raporlarına dayalı içerik analizi yöntemine yer verilmektedir. Daha sonra istatistiksel analiz için uygulanan hiyerarşik regresyon analizi yöntemi açıklanmaktadır.

3.5.2.1. İçerik Analizi Yöntemi

Uzun bir geçmişe sahip olan nitel araştırma yöntemi, 17.yüzyıldan bu yana yapılan çalışmalarda araştırmacılar tarafından kullanılmaktadır. Yapılan bu çalışmalarda kullanılan varsayımlar, ilkeler ve teknikler; disipline ve döneme göre önemli derecede farklılık göstermektedir. Nitel araştırmanın devam eden gelişimi ve çok yönlü doğası gereği anlamı ve tanımı büyük ölçüde değişiklik gösterebilmektedir (Denzin ve Lincoln, 2005; Lockyer, 2008).

İnsanlar, nitel araştırma yöntemleri üzerinden, çeşitli yaşam biçimleri ile davranışları, örgütsel ve toplumsal yapılar ile bunlardaki değişimleri anlayarak, olgulara çeşitli anlamlar yükler ve bilgiler üretirler (Strauss ve Corbin, 1990; Dey, 1993). Nitel araştırmalarda temel veri toplama yöntemlerinden birisi ise belge (doküman) inceleme yöntemidir (Marshall ve Rossman, 1995).

Belge incelemesi, araştırılması öngörülen konulara ilişkin bilgi sunan yazılı açıklamaların analizinden oluşan bir tekniktir (Madge, 1965). Bu yöntemde araştırmacı, konu hakkında görüşme veya gözlem yapmadan da, araştırma konusu hakkında çeşitli bilgilere ulaşma imkanı bulabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Herhangi bir konuda şirket dokümanlarına dayalı araştırma gerçekleştirmek isteyen bir araştırmacı; yıllık faaliyet raporları, basın bültenleri, mali raporlar, şirketin misyonu ve vizyonu, şirketin stratejileri ve politikaları, şirketin iç ve dış yazışmaları, şirket içinde bulunan yazılı kurallar, insan kaynaklarına yönelik politikalar gibi çeşitli kaynakları ele alabilir (Forster, 1994).

Dolayısıyla bir şirketin birçok belgesi araştırmacıya nitelikli veri kaynağı sunma özelliği taşıırken, söz konusu verilerle gerçekleştirilen araştırmanın geçerliğini ve güvenilirliğini de sağlayabilir.

Bailey (1982) belgelere dayalı inceleme yapmanın avantajlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- i. Araştırmacının incelediği konu hakkında ilgili şirketlere veya şahıslara ulaşmadan da nitelikli veri kaynağı sunması,
- ii. Araştırmacı ile araştırmaya katılan kişilerin doğrudan iletişimi sonucu katılımcıda oluşması muhtemel olan davranışsal veya duygusal etkiye mahal vermemesi,
- iii. Araştırma konusunun derinlemesine analiz edilmesi hususunda herhangi bir zaman kısıtı teşkil etmemesi,
- iv. Nitel araştırmalarda karşılaşılan en mühim sınırlılıklardan birisi olan “genelleme” problemine yönelik, geniş bir örneklem olanağı ile çözüm sunması,
- v. Araştırma probleminin konusu hakkında sunduğu yazılı bilgilerin bireysellik ve özgünlük niteliği taşıması,
- vi. Diğer veri toplama yöntemlerinden daha düşük maliyetli olması,
- vii. Konusunun uzmanı kişiler tarafından organize edilmiş ve gözden geçirilmiş olması bakımından nitelikli veri kaynağı olma özelliği taşıması.

Nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan içerik analizi; metin biçimindeki niteliksel verilerin, seçilen ölçütlere bağlı olarak farklı gruplara kodlanması yoluyla niceliksel veriye dönüştürülmesinde kullanılan veri toplama yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Abbott ve Monsen, 1979; Weber, 1990). İçerik analizi genellikle araştırma kapsamındaki yazılı ve görsel belgelerin analiz edilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Burada araştırmacı önce araştırma konusu hakkında kategoriler geliştirmekte, sonra veri setine yönelik hazırladığı kategoriler içerisine giren sayfa, cümle veya sözcükleri saymaktadır (Silverman, 2001). İçerik analizi çalışmalarının bazıları öğelerin varlığını - yokluğunu (Branco ve Rodrigues, 2008; Cormier vd., 2005; Jose ve Lee, 2007), bazıları ise bu öğelerdeki açıklamaların kapsamını (Campbell, 2000; Unerman, 2000; Campbell, 2004; Gray vd., 2001) ölçmektedir.

KSS ile alakalı açıklamalaraki yapıyı anlamak ve tanımlamak için içerik analizi yönteminin alanda daha önce yapılan çalışmalarda sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmalara şu örnekler verilebilir: Abbott ve Monsen, 1979; Guthrie ve Mathews, 1985; Zeghal ve Ahmed, 1990; Gray vd., 1995a; Hackstone ve Milne, 1996; Williams ve Pei, 1999; Guthrie ve Abeysekera, 2006. Bu araştırmada, çalışmanın kapsamındaki şirketlerin faaliyet raporlarında yer alan bilgileri analiz etmek amacıyla

daha önceki çalışmalara benzer şekilde, nitel araştırma yöntemi olarak içerik analizi kullanılmış olup; çalışma “tanımlayıcı araştırma”ya dayalıdır.

Çoğu araştırmacıya göre (Guthrie ve Mathews, 1985; Milne ve Adler, 1999; Guthrie ve Abeysekera, 2006), içerik analizinin etkin olarak uygulanabilmesi için aşağıda verilen koşulların sırasıyla sağlanması konusunda hemfikirdir:

i. İncelenecek içeriğin yer alacağı kategorilerin açık ve kesin biçimde tanımlanması gerekmektedir.

ii. Verilerin sistematik şekilde toplanmasına imkan verecek şekilde, incelenen ögenin hangi kategori altında yer alacağına dair kuralların net olarak açıklanması gerekmektedir.

iv. Güvenilirlik ve geçerlilik özelliklerinin sağlanması gerekmektedir.

Bununla birlikte Ruf vd. (1998), içerik analizinde kodlama kategorilerinin dikkatli biçimde belirlenmesi ve puanlama sürecinin standardize edilmesi durumunda, araştırmaya konu şirketlerin objektif bir biçimde değerlendirilebileceğini savunmaktadır. Buna rağmen içerik analizine yönelik yapılan önemli bir eleştiri, içerik analizine dayalı pek çok çalışmanın başka araştırmacıların söz konusu içerik analizinin nasıl yürütüldüğünü anlamasına yetecek kadar bilgi vermediği yönündedir (Beattie ve Thomson, 2007; Striukova vd., 2008). Bu nedenle bu çalışmada, içerik analizini gerçekleştirirken yapılan seçimler, kodlama kuralları ve geçerlilik ile güvenilirlik koşulları detaylı olarak açıklanmaktadır. Bu açıklamaların, alanda yeni çalışmalar gerçekleştirecek araştırmacılara yol göstereceği varsayılmaktadır.

Diğer yandan Creswell (2007), nitel araştırmaların; bir dünya görüşü, kuramsal bir çerçevenin olası kullanımı ve araştırmacının sosyal bir probleme atfettiği anlam üzerinden araştırma problemini incelenmesine dayanan varsayımlar ile başladığını savunmaktadır. Öyle ki; nitel araştırmanın temel varsayımının, bilginin araştırmacı tarafından örülerek yapılandırılması sürecine dayandığı yönündedir. Zira bu süreçte, araştırmacının bilgiyi yoğurması ile elde edilen sonuçları, araştırmacının kavrayışından soyutlamak olası görünmemektedir. Çünkü sosyal araştırmalara konu olan problemlerin kendisi de insan zihninin eseridir (Özdemir, 2010). Araştırmacıların altını çizdiği bu bilgilerden hareketle, nitel araştırma yöntemi olarak içerik analizine dayalı bu çalışmada, Türkiye 500 listesi kapsamındaki şirketlerin yıllık faaliyet raporlarına uygulanan içerik analizinin varsayımları şöyle tanımlanmıştır:

i. YK ile KSS arasındaki ilişkiyi araştıran önceki çalışmaların sonuçları (İbrahim ve Angelidis, 1995; Williams, 2003; Brammer vd., 2009; Dunn ve Sainty, 2009;

Bernardi ve Threadgill, 2010; Jo ve Harjoto, 2011; Post vd., 2011; Seto-Pamies, 2015) YK yapısı ile KSS arasında ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Önceki araştırmalara ait sonuçlar, bu çalışmada YK çeşitliliğinin KSS faaliyetleri üzerine etkisinin araştırılmasını doğrulamaktadır.

ii. Şirket paydaşlarını aydınlatmada önemli bir araç olarak görülen yıllık faaliyet raporları; KSS faaliyetlerinin incelenmesine yönelik yapılan önceki araştırmalarda (örneğin Campbell, 2000; Campbell, 2004; Smaliukiene, 2007; Murthy, 2008; Lanis ve Waller, 2009; Beck vd., 2010; Bernardi ve Threadgill, 2010; Dagiliene, 2010; Tewari, 2011; Bonson ve Bednarova, 2014) yaygın olarak kullanılan belge olma özelliği taşımaktadır. Bu özellik, bu çalışmanın örneklemini oluşturan şirketlerin KSS faaliyetlerinin düzeyini inceleyerek KSS performansının hesaplanması için yıllık faaliyet raporlarının analiz birimi olarak kullanılmasını doğrulamaktadır.

iii. İçerik analizinin yapılabilmesi için ihtiyaç duyulan KSS performansı ölçüm aracının geçerliliği ve güvenilirliğine ilişkin izlenen adımlar, çalışmanın ilerleyen kısımlarında ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Çoğu araştırmacının önerdiği bu adımlar, araştırmaya konu şirketlerin KSS faaliyetlerine yönelik ölçüm yöntemini ve sonuçlarını doğrulamaktadır.

3.5.2.1.1. Kurumsal sosyal sorumluluk performansı ölçüm aracı

Örgütlerin performansı finansal ve finansal olmayan stratejilerinden ve faaliyetlerinden etkilenir. Eylemci grupların ve medyanın gücünün artması sonucu oluşan baskı, örgütlerin finansal olmayan stratejilerini daha önemli hale getirmelerine neden olmaktadır. Finansal olmayan stratejilerin önemli unsurlarından birisi ise KSS performansdır (Orlitzky vd., 2003).

Günümüzde kurumsal vatandaşlık, iş etiği, paydaş yönetimi ve sürdürülebilirlik kavramları alanda oldukça kabul görmelerine ve yaygın tanımlayıcılar olmalarına rağmen KSS terimi hala popüler olarak kullanılmaktadır. KSSP kavramı ise hem alanın tanımlayıcı ve normatif yönlerini kapsayan hem de işletmelerin sosyal sorumluluk politikaları, faaliyetleri ve sonuçlarına yönelik başarıların tümüne vurgu yapan “şemsiye kavram” olma niteliği taşımaktadır (Carroll ve Shabana, 2010).

KSSP kavramını ele alarak model öneren ilk araştırmacılardan birisi olan Wood (1991), KSSP kavramını “işletmenin benimsediği sosyal sorumluluk ilkeleri, sosyal konulara tepki verme süreçleri ve toplumsal ilişkilerine yönelik gözlemlenebilir sonuçların bütünü” olarak açıklamaktadır.

Kavramın gelişimine katkı sağlayan diğer bir araştırmacı Husted (2000)'a göre sosyal performansın değerlendirilmesinde süreçlere değil sonuçlara odaklanmak gerekmektedir. Buna göre, paydaşların beklentilerinin karşılanma durumunu yansıtan sonuçlar, işletmenin sosyal performansının ölçümünde kullanılmalıdır.

Benzer şekilde Carroll (2000)'e göre KSSP kavramı, sadece işletmenin sosyal sorumluluk felsefesini kabulü olarak ele alınmamalıdır. Aynı zamanda, işletmenin toplumsal ihtiyaçları idrak etmesi, toplumun bu ihtiyaçlarına cevap vermek için faaliyetler gerçekleştirmesi ve bu faaliyetlerin meydana getirdiği etkileri ölçmesini de içeren geniş kapsamlı bir yaklaşım olarak ele alınmalıdır.

Yukarıdaki yaklaşımlar ışığında KSSP, KSS faaliyetlerinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle KSSP, bir işletmenin KSS faaliyetlerinin "anlık temsili" ve KSS stratejisinin boyutlarının "yansıması" olarak düşünülmelidir (Wang, 2015).

Yıllardır işletmelerin sosyal sorumluluğu olduğu görüşü kabul görmesine rağmen, sosyal sorumluluğun görgül olarak analizine ve ölçülmesine yönelik yöntemler henüz netleşmediği için kavram oldukça yeni olarak görülmektedir (Oeyono vd., 2011).

Alandaki çoğu araştırmacı KSSP ölçümünün oldukça zor olduğunda hemfikirdir. Ayrıca KSSP ölçümünde birbirine alternatif nitelikte çok sayıda yöntem mevcut olmakla beraber, her bir yöntemin kendisine özgü sınırlılıklar bulunduğu konusunda da hemfikirdir (Waddock ve Graves, 1997; Karake, 1998).

KSSP'nin ölçülmesine yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde, sınırlılıklarına rağmen çeşitli yöntemler kullanıldığı görülmektedir. Bunlar; yöneticilerle görüşme yöntemi, kapalı uçlu sorularla ölçüm yapma yöntemi, raporlara dayalı içerik analizi yöntemi, endekslere dayalı ölçüm yöntemi, örnek olay analizi yöntemi (Abbott ve Monsen, 1979; Judge ve Krishnan, 1994; Clarkson, 1995; Marcus, 1996; Waddock ve Graves, 1997; Maignan ve Ferrell, 2000) gibi yöntemlerden oluşmaktadır.

Carroll (2000)'a göre KSS performansının ölçümü iş dünyası ve toplum için son derece önemli iken KSS performansını ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir ölçüm araçlarının geliştirilmesi temel sorunlardan birisidir. Zira KSS performansını ölçmeye yönelik en önemli sorunun üzerinde uzlaşıya varılmış bir ölçüm aracının bulunmaması olduğu (Waddock ve Graves, 1997; Carroll, 2000; Seto-Pamies, 2015) ve görgül araştırmalarda ideal bir ölçüm aracı geliştirilmesi gerekliliğinin (Griffin ve Mahon, 1997) büyük önem kazandığı dikkat çekmektedir.

Bu açıklamalar doğrultusunda bu çalışmada, araştırma kapsamındaki şirketlerin yıllık faaliyet raporlarına içerik analizi yöntemi uygulanarak KSS

performansının ölçülebilmesi ve bu çalışmanın yürütülebilmesi için aşağıda detaylı olarak açıklanan KSS performansı ölçüm aracı geliştirilmiştir.

3.5.2.1.1.1. Kurumsal sosyal sorumluluk performansı ölçüm aracının boyutları

KSS performansı ölçüm aracının oluşturulma çalışmalarının en önemli aşaması KSS boyutlarının belirlenmesidir. KSS boyutlarının belirlenmesine yönelik yazında yer alan çalışmalar incelendiğinde, çeşitli yaklaşımlar benimsendiği dikkat çekmektedir.

KSS boyutlarının belirlenmesine yönelik bazı araştırmacılar (Guthrie ve Parker, 1990; Buhr, 1998; Bouten vd., 2011; Tewari, 2012; Bonson ve Bednarova, 2014) çeşitli uluslararası ölçüm rehberlerini (örneğin CSD, GRI, AECA, KLD, FORTUNE) esas alarak, söz konusu rehberlerdeki boyutları kullanmaktadır.

Diğer yandan bazı araştırmacılar (Dagiliene, 2010; Gray vd., 1995a; Hackston ve Milne, 1996; Reinig ve Tilt, 2009; Setó-Pamies, 2015) ise alanda daha önce yapılmış çalışmalardan yararlanarak kendilerine özgü KSS boyutları oluşturmaktadır.

Alanda yer alan araştırmacıların bir kısmı, birbirine alternatif olmakla beraber KSS boyutlarını belirlemede kullanılan her bir yöntemin kendisine özgü sınırlılıklar bulunduğu hemfikirlerdir (Waddock ve Graves, 1997; Karake, 1998). Bundan dolayı pek çok araştırmacı (örneğin Freedman ve Jaggi, 1982; Carroll, 1994; Griffen ve Mohan, 1997; Cox vd., 2004), KSS boyutlarının oluşturulmasında çoklu yöntemden yararlanmayı önermektedir.

Araştırmacıların yukarıda yer verilen bu önerileri doğrultusunda, alanda daha önce yapılan çalışmalarda da rastlandığı gibi (Griffen ve Mohan, 1997; Waddock ve Graves, 1997; Pava ve Krausz, 1998; Cox vd., 2004; Bernardi ve Threadgill, 2010; Post vd., 2011), bu çalışmanın KSS boyutlarının belirlenmesinde çoklu yöntemlerden yararlanılmaktadır.

Bu araştırmanın yürütülebilmesi ve içerik analizi yönteminin uygulanabilmesi için gerekli olan KSS performans ölçüm aracında yer alacak KSS boyutlarının ve bu boyutlara ait alt boyutların belirlenmesi için; KLD Sosyal Endeksi, GRI Küresel Raporlama Girişimi ve alanda daha önce yapılan çalışmalar olmak üzere üç yöntem kullanılmaktadır.

Bu çalışmanın KSS boyutlarının oluşturulmasında yararlanılan ilk yöntem, KSS performansını ölçmede belki en bilinen ve kabul gören endeks KLD 400 Sosyal Endeksidir (Carroll ve Shabana, 2010). Kinder, Lydenber ve Domini tarafından

geliştirilen ve dünyadaki ilk sosyal endeks olma özelliğini taşıyan KLD Sosyal Endeksi, 1990 yılında hesaplanmaya başlanmıştır (Griffen ve Mohan, 1997; MSCI KLD, 2016). Endeks, 2010 yılında MSCI ESG 400 Sosyal Endeksi adını almıştır (MSCI ESG, 2016). KLD 400 Sosyal Endeksinin temelini; çevresel, sosyal ve kurumsal boyutlar oluşturmaktadır. İngilizce dilindeki “Environmental, Social, Governance” kelimelerinin ilk harflerinden alan ESG boyutları EK 1 Tablo 1A’da verilmektedir.

Diğer yandan bazı araştırmacılar, işletmelerin faaliyetleri sonucu ortaya çıkan olumsuz etkilerden dolayı paydaşlarının baskısı altında kaldığını ve bu baskılara karşı sürdürülebilirlik raporları yayınladıklarını savunmaktadır. Bu sebepten dolayı, işletmeler arasında, sürdürülebilirlik raporu yayınlamanın her geçen gün yaygınlaştığı söz konusu araştırmacılar tarafından dile getirilmektedir (Outtes-Wanderley, 2008; Searchy ve Elkhawas, 2012).

Günümüzde sürdürülebilirlik raporlamalarında yaygın olarak kullanılan ve KSS performansının ölçümünde alternatif çerçeve sunan GRI, dünyadaki sürdürülebilirlik raporlamalarının %40’nı temsil etmektedir (Ballou vd., 2006; Carroll ve Shabana, 2010; Marimon vd., 2012; Roca ve Searcy, 2012). 1997 yılında geliştirilen ve Avrupa ülkelerinde en çok kullanılan raporlama girişimi olan GRI; ekonomik, çevresel, işgücü uygulamaları, insan hakları, toplum, ürün sorumluluğu olmak üzere altı boyut olarak değerlendirilmektedir (Welford, 2004; Rowe, 2006; GRI INFO, 2016). Bu çalışmanın KSS boyutlarının oluşturulmasında ikinci yöntem olarak kullanılan GRI boyutları EK 2 Tablo 2A’da yer almaktadır.

KSS çalışmalarında en sık kullanılan yöntemler arasında yer almalarına rağmen, itibar endekslerinin ve raporlama girişimlerinin tüm sektörlere yönelik genel bir altyapı sunma konusunda yetersiz kalabilecekleri (Maignan ve Ferrell, 2000) savunulmaktadır. Öyle ki; her ikisi de işletmelerin faaliyetleri hakkında paydaşlarına bilgi sunmaları temeline dayanmalarına rağmen, sürdürülebilirlik ile KSS kavramları arasında çok ince bir ayrım olduğu ve tamamen birbirlerinin yerine geçemeyeceğinin (Figge ve Tobias, 2004) altı çizilmektedir.

Yukarıda yer alan araştırmacı açıklamaları dikkate alınarak bu çalışmada, KSS boyutlarının belirlenmesinde sadece sürdürülebilirlik raporları ile endekslerinin göz önünde bulundurulmasının, araştırmanın KSSP ölçüm aracının geçerliliğini sınırlandırabileceği düşünülmüştür. Bu düşünceden hareketle bu çalışmada, KSS kavramını doğru temsil edecek boyutların belirlenmesi bakımından, çalışmanın KSS performansı ölçüm aracı boyutlarının oluşturulmasında üçüncü yöntem olarak alanda daha önce yapılan çalışmaların KSS boyutlarından da yararlanılmaktadır.

KSS performansının ölçülebilmesi için gerekli olan KSS boyutlarının tanımlanmasında yazında yer alan alandaki çalışmalar incelendiğinde; bazı araştırmacıların KSS boyutlarına yönelik kavramsal çerçeve çizdikleri, bazı araştırmacıların ise görgül araştırmalar yaptıkları görülmektedir. KSS boyutlarını kavramsal veya görgül araştırmalarla ele alarak açıklamaya çalışan ve yazında rastlanan çalışmaların bazılarında, çalışmanın bu kısmında verilmektedir.

Abbott ve Monsen (1979)'in çalışmasında KSS boyutları; çevre, fırsat eşitliği, çalışanlar, toplumla bütünleşme, ürünler ve diğer kriterlerinden oluşmaktadır.

KSS'ü açıklamada sıklıkla Donaldson ve Lorsch (1983)'un paydaş yaklaşımının kullanıldığı (örneğin Ogan ve Ziebart, 1991; Tilt, 1997; 2007) görülmektedir. Bu yaklaşıma göre paydaşlar; hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, toplum ve diğerleri şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımlamada "diğer" kategorisi, incelenen örgütlere özgü tüm paydaşları tanımlamak için ihtiyaç olması halinde ek boyutu temsil etmek üzere dahil edilmiştir.

Freeman (1984) ise KSS'ü paydaşlara karşı sorumluluk olarak ifade etmekte ve hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, yerel toplum, hükümet, gelecek nesiller ve çevre boyutlarını kapsadığını vurgulamaktadır.

KSS'un kavramsallaştırılmasında önemli role sahip Carroll (1991), KSS'nin; ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk olmak üzere dört farklı boyuttan oluştuğunu belirtmektedir.

Hodgetts ve Kuratko (1991) yaptıkları çalışmada, kuruluşların çağdaş toplumda ele alması gereken genel KSS unsurlarını; çevre, enerji, adil iş uygulamaları, insan kaynakları, toplumsal katılım ve ürünler olarak belirlemektedir.

Judge ve Krishnan (1994)'nın yaptıkları çalışmada; hissedarlar, müşteriler, çalışanlar ve toplum kriterlerini KSS boyutları olarak ele almaktadır.

Clarkson (1995) yaptığı çalışmada KSS'ü çalışanlar ve toplum olmak üzere iki temel boyutta ele almaktadır. Çalışanlar boyutunun 19 alt gruba, toplumsal paydaşların ise 7 alt gruba ayrıldığı dikkat çekmektedir.

Pava ve Krausz (1998) yaptıkları çalışmada KSS ölçümünde iki yöntem kullanmaktadır. "Özel eylemler" şeklinde ifade edilen ilk yöntemde; bağlı, çevre bilinci ve çalışanların hisse sahipliğini ele almaktadır. "Dış derecelendirme" olarak nitelendirilen ikinci yöntemde; "Çalışmak için en iyi 100 şirket", "Kadınların çalışması için en iyi 50 şirket" ve "Siyahilerin çalışması için en iyi 50 yer" listelerindeki derecelendirme performansından yararlanmaktadır.

Brown (2001)'a göre KSS; çalışanları, endüstriyi ve toplumu bir bütün halinde geliştirmek üzere gerçekleştirilen eylemlere bölünebilir.

Cox vd. (2004)'nin çalışması; toplum, kadınlar, azınlıklar, çalışanlar, çevre ve ürün güvenliğini KSS boyutları olarak ele almaktadır.

Montiel (2008)'e göre KSS; ekonomik, sosyal ve çevresel olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

Murthy (2008)'nin çalışmasında ise KSS boyutları; insan kaynakları, toplumsal gelişim, ürün, Ar-Ge ve çevresel konulardan oluşmaktadır.

Zhang ve Han (2008)'in çalışmasında KSS boyutları olarak; gelir, çevre geliştirme, insan kaynakları, ürün / hizmet ve sosyal refah kriterini ele alınmaktadır.

Epstein ve Freedman (2009)'a göre KSS boyutları; ürün kalitesi, kurumsal etik, çalışan ilişkileri, çevresel faaliyetler ve toplumsal ilgi unsurlarından oluşmaktadır.

Holder - Webb vd. (2009) ise toplum, çeşitlilik ve insan kaynakları, çevresel, sağlık ve güvenlik, insan hakları ve tedarik zinciri ile politik kriterlerini KSS boyutları olarak tanımlamaktadır.

Lanis ve Waller (2009)'in çalışması, iş sonuçları, insan kaynakları, çevresel sorunlar ve sosyal / toplumsal taahhütler kriterlerini KSS boyutları olarak tanımlamaktadır.

Reinig ve Tilt (2009)'in KSSP ölçümüne yönelik gerçekleştirdikleri çalışmada, Avustralya'nın 4 büyük yerel bankasının internet web sayfaları incelenmektedir. 2006 yılı boyunca bankaların web sayfalarında yayınladıkları veriler, belirlenen KSS ölçüm aracı kullanılarak içerik analizine tabii tutulmakta ve KSS puanları hesaplanmaktadır. Kullandıkları ölçüm aracında KSS ana boyutları; çevre, enerji, adil iş uygulamaları, insan kaynakları, toplum ve ürünlerden oluşmaktadır.

Bernardi ve Threadgill (2010)'in araştırmaya konu şirketlerin faaliyet raporlarına dayalı çalışmasında KSS; çalışanlar, çevre, toplum ve bağlı olmak üzere dört boyutlu olarak ele alınmaktadır. "Çalışanlar" boyutu için "Çalışmak için en iyi 100 şirket", "Azınlıklar için en iyi 50 şirket" ve "Çalışan anneler için en iyi 100 şirket" listelerindeki derecelendirmenin kullanıldığı görülmektedir.

Dagilene (2010)'in yıllık faaliyet raporlarını inceleyen çalışmasında; insan kaynakları, toplum ve çevre olmak üzere 4 KSS boyutu kullanılmaktadır.

Tewari (2011)'nin yaptığı ve şirketlerin yıllık raporlarını incelediği çalışmada KSS; çalışanlar, müşteriler, toplum ve çevre olmak üzere 4 boyutta ele alınmaktadır.

Nyahunzv (2012), araştırmaya konu şirketlerin faaliyet raporlarına dayalı KSS faaliyetlerini incelediği çalışmada; çalışan faydası, çalışan refahı, çevre koruma ve

geliştirme, toplumsal bağışlar, kazanılmış çevre ödülleri, çevresel bilincin geliştirilmesi, yerel girişimciliğin geliştirilmesi boyutlarını ele almaktadır.

Merkezi Euro bölgesinde bulunan ve STOXX Europe 600 endeksinde yer alan şirketlerin faaliyet raporlarının içerik analizine dayalı çalışmada Bonson ve Bednarova (2014); KSS performansının ölçümüne yönelik AECA (The Spanish Accounting and Business Association) puan kartını kullanmaktadır. Buna göre KSS; çevresel göstergeler (5 alt boyut), sosyal göstergeler (13 alt boyut), kurumsal yönetim göstergeleri (8 alt boyut) olmak üzere 3 ana boyuttan ve 26 alt boyuttan oluşmaktadır.

KSS boyutları ile ilgili yazın taramasında, bazıları yukarıda açıklanan araştırmaların bir kısmı kavramsal, bir kısmı ise görgül çalışmalardan oluşmaktadır. Taranan indekslerde ulaşılan bu çalışmalarda ele alınan KSS ana boyutları EK 3 Tablo 3A'da birlikte verilmektedir.

Esasen yazında KSS ana boyutlarını ele alan çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen, KSS ana boyutları altında yer alan alt boyutları ve söz konusu alt boyutların kapsamalarını açıklayan bilgilere sınırlı sayıda araştırmada rastlanmaktadır. Ulaşılabilen çalışmalarda araştırmacıların ele aldıkları KSS ana boyutları, alt boyutları ve alt boyutların kapsamaları EK 4 Tablo 4A'da verilmektedir.

Yukarıda detaylı olarak açıklandığı üzere, bu çalışmanın KSS performansı ölçüm aracının KSS ana boyutları ile alt boyutlarının belirlenmesinde; KLD Sosyal Endeksi, GRI Küresel Raporlama Girişimi ve daha önce yapılan çalışmalar göz önünde bulundurulmuştur. KSS ana ve alt boyutları EK1 Tablo 1A, EK 2 Tablo 2A ve EK 4 Tablo 4A'da verilen bu üç farklı yöntemde yer alan KSS ana ve alt boyutlarının tekrarlama sıklıkları dikkate alınarak bu çalışmanın KSS ana ve alt boyutları belirlenmiştir. Bu çalışmanın KSS performansının ölçümüne yönelik oluşturulan KSS ana ve alt boyutlarını gösteren liste EK 5 Tablo 5A'da verilmektedir.

YK çeşitliliği ile KSS faaliyetleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmada, KSS performansının ölçülebilmesi için ihtiyaç duyulan KSSP ölçüm aracı geliştirilmesi sürecinde KSS ana ve alt boyutlarının belirlenmesi amacıyla; KLD Sosyal Endeksi, GRI Küresel Raporlama Girişimi ve daha önce yapılan çalışmalar olmak üzere üç farklı yöntem dikkate alınmıştır. Söz konusu üç yöntemin dikkate alınmasının, oluşturulan ölçüm aracının geçerliliği bakımından mühim olduğu düşünülmektedir.

Diğer yandan, geniş kapsamlı okuma ve inceleme gerektiren bu sürecin araştırmacıya önemli bir bilgi birikimi ve çalışmaya içerik geçerliliği kazandırdığı düşünülmektedir. Ayrıca alanda yeni çalışmalar yürütecek araştırmacılara da ışık tutacağı öngörülmektedir.

3.5.2.1.1.2. Kurumsal sosyal sorumluluk performansı ölçüm aracının kodlama yapısı ve kuralları

Şirket raporlarının incelenmesine dayalı içerik analizinde, farklı kodlayıcılar arasındaki tutarlılığı ve ölçüm aracının güvenilirliğini arttırmak için çoğu araştırmacı, boyutların belirlenmesinden sonra, bu boyutlara ait kodlama yapısı bilgi kategorileri ile kurallarının açık ve net şekilde tanımlanmasını önermektedir (Guthrie ve Mathews, 1985; Milne ve Adler, 1999; Guthrie ve Abeysekera, 2006). Buradan hareketle bu bölümde KSS performansı ölçümüne yönelik içerik analizinin kodlama yapısı ve kuralları ayrıntılı biçimde tanımlanmaktadır.

Yapılmış olan içerik analizi çalışmaları incelendiğinde, bazı çalışmaların öğelerin varlığını - yokluğunu ölçtüğü görülmektedir (örneğin Branco ve Rodrigues, 2008; Cormier vd., 2005; Jose ve Lee, 2007). Bazı çalışmaların ise bu öğelerdeki açıklamaların kapsamını ölçtüğü görülmektedir (örneğin Campbell, 2000; Campbell, 2004; Gray vd., 2001; Unerman, 2000).

Diğer yandan şirket raporlarına dayalı bazı çalışmalarda (örneğin Robertson ve Nicholson, 1996; Vuontisjärvi, 2006) her bir KSS boyutunun; nicel olarak tarif edilen amaç, amacı gerçekleştirmek için yapılan eylemler ve niceliksel olarak gerçekleştirilen performans olmak üzere üç boyutta değerlendirdikleri dikkat çekmektedir. Benzer şekilde şirketlerin KSS bilgilerini kapsamlı bir şekilde rapor edip etmediklerini araştıran bazı çalışmalar (örneğin Bouten vd., 2011), her bir KSS boyutunu; vizyon ve hedefler, yönetimin yaklaşımı, performans göstergeleri olmak üzere üç tür veriyi kapsamı bakımından incelemektedir.

Şirketlerin yıllık raporlarını baz alan ve KSS açıklamalarına dayalı içerik analizi ile yapılan KSS ölçüm çalışmalarının bazılarında açıklama birimi olarak kelimeler, ifadeler, satırlar, cümleler, sayfalar veya sayfa bölümlerinin kullanıldığı görülmektedir (örneğin Hackston ve Milne, 1996; ve Milne ve Adler, 1999; Unerman, 2000, Guthrie vd., 2008; Dagiliene, 2010; Tewari, 2011). Hatta bazı çalışmalarda (örneğin Dagiliene, 2010; Tewari, 2011) incelenen raporlarda yer alan sözcük, cümle, ifade veya sayfaları saymak üzere bilgisayar programlarının kullanıldığı dikkat çekmektedir. Diğer yandan birçok akademik çalışmada, KSS boyutlarının niteliksel veya niceliksel olarak açıklamalarda olup olmadığına bakılmaktadır (Wiseman, 1982; Gray vd., 1995a; Al-Tuwaijri vd., 2004; Cormier vd., 2005; Bernardi ve Threadgill, 2010).

Şirket raporlarına dayalı içerik analizine yönelik en önemli eleştirilerden birisi; raporlarda incelenen konu ile ilgili kelime veya sayfaların sayılmasına yönelik

yapılmaktadır. Öyle ki; açıklamalara ait sadece kelime veya sayfa saymanın, açıklamalar arasındaki önemli anlam farklılıklarının ortaya konulmasını engelleyeceği (Chen ve Bouvain; 2009) savunulmaktadır. Benzer şekilde içerik analizi kullanımında açıklamaların kalitesine (niteliğine) değil sıklığına ve sayısına (niceliğine) bakılmasının önemli bir kısıt olduğunu savunan araştırmacılar (Gray vd., 1995a; Milne ve Adler, 1999; Unerman, 2000) da bulunmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalar ve araştırmacıların dile getirdiği öneri ve eleştiriler ışığında bu çalışmada, faaliyet raporlarındaki KSS açıklamaları incelenmekte ve belirlenmiş olan her bir alt boyut hakkında tek tek bilgi olup olmadığı araştırılmaktadır.

Diğer yandan, açıklamalara dayalı kodlama süreci için çoğu araştırmacı, kodlayıcıdan bağımsız olarak verilerin sistematik şekilde toplanabilmesi için hangi açıklamanın hangi kategori altında yer alacağına dair kuralların net olarak açıklanarak listelenmesini önermektedir. Böylece kodlayıcının kodlaması gereken öğeleri (bilgileri) ve hangi kategori altında yer alacaklarını bilmesi mümkün olacaktır. Böylece içerik analizi sonucu üretilen kodlanmış veri kümesinin güvenilirliği de sağlanmış olacaktır (Guthrie ve Mathews, 1985; Milne ve Adler, 1999; Guthrie ve Abeysekera, 2006).

Alandaki araştırmacıların önerileri göz önünde bulundurularak bu çalışmada, KSSP ölçümüne yönelik kodlama için detaylı çalışma yapılmıştır. Buna yönelik olarak, belirlenme süreci yukarıda detaylı olarak açıklanan KSS alt boyutları sırasıyla 1 ile 15 arasında numaralandırılmıştır. Ayrıca alt kategorilerin kapsayacağı bilgilerin detaylı şekilde açıklandığı bir bilgi kategorileri listesi oluşturulmuştur. Bu liste, kodlayıcının incelediği raporda hangi açıklama veya söylemi açık ve net biçimde hangi alt kategori altında kodlayacağına dair kılavuz olma niteliği taşımaktadır.

Bu çalışmanın örneklemini oluşturan şirket raporlarının incelenmesinde, alt kategorilerin kapsamını veren “bilgi kategorileri listesi” içerisinde yer alan herhangi bir bilgiye yönelik ilgili şirket raporunda açıklama yer alıp almadığı araştırılmaktadır. Alt kategori kapsamındaki bilgi kategorileri listesindeki bir veya birden fazla bilgiye raporda rastlanırsa 1 puan, hiçbir bilgiye rastlanmamışsa 0 puan verilmektedir. Dolayısıyla araştırma kapsamındaki her bir şirket için maksimum 15 KSS puanı verilmektedir.

Bu açıklamalar ışığında, Türkiye 500 listesindeki şirketlerin yıllık faaliyet raporlarına içerik analizi uygulanarak her şirket için ayrı ayrı KSS puanının hesaplanabilmesi için geliştirilen KSS performans ölçüm aracının ilk hali EK 6 Tablo 6A’da verilmektedir.

3.5.2.1.1.3. Kurumsal sosyal sorumluluk performansı ölçüm aracının pilot uygulama ile test edilmesi

Çalışmanın bir sonraki aşamasında, araştırma kapsamındaki şirketlerin KSS performansını ölçmeye yönelik geliştirilen ölçüm aracının güvenilirlik ve tutarlılık testi gerçekleştirilmiştir. Çünkü çoğu araştırmacının ifade ettiği gibi, ölçüm aracını test ederek kodlayıcılar arası güvenilirliği en üst düzeye çıkarmak, içerik analizi çalışmalarının yürütülmesinde en önemli hususlardan birisini oluşturmaktadır (Guthrie ve Parker, 1989; Tilt, 1994; Hackston ve Milne, 1996). Bununla alakalı olarak, Neuendorf (2001)'a göre bir içerik analizinde en az iki kodlayıcı ile güvenilirlik ve tutarlılık test edilmelidir.

Yukarıdaki araştırmacı önerileri ışığında geliştirilen KSS performansı ölçüm aracının testi için pilot uygulama aşamasına geçilmiştir. Araştırmacının kendisi (A) ve bir dış araştırmacı (B) olmak üzere toplam iki araştırmacı ile pilot uygulama süreci yürütülmüştür. Sürecin başında ilk olarak araştırmacının kendisi, dış araştırmacıyı konu hakkında detaylı biçimde bilgilendirmiştir. Sonra geliştirilen ölçüm aracı, A ve B araştırmacıları tarafından, örneklemeden tesadüfi olarak seçilen bir adet şirket raporunun değerlendirilmesinde test edilmiştir. Birinci pilot uygulama değerlendirme sonuçları A ve B değerleyicileri için mukayeseli olarak EK 7 Tablo 7A'da verilmektedir.

Birinci değerlendirme sonuçları incelendiğinde, değerleyicilerin; 7 ve 15 no'lu alt kategoriler olmak üzere toplam 2 kategoride uzlaşmaya varmadıkları, geriye kalan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13 ve 14 no'lu alt kategoriler olmak üzere toplam 13 kategoride ise uzlaşmaya vardıkları görülmüştür. Buna göre uzlaşma oranı $13/15=0,87$ olarak hesaplanmıştır. Esasen %87 uzlaşma, araştırma yöntemleri yazını incelendiğinde, ölçüm aracının sağlığı açısından yeterli görülebilecek düzeyde iken, bu oranı iyileştirmek amacıyla ölçüm aracındaki kategori açıklamaları daha anlaşılır hale getirilmiş, bu doğrultuda düzeltmeler yapılmıştır. İlk değerlendirme sonuçlarına göre yapılan birinci düzeltmeye ilişkin KSS alt kategorileri ve bu kategorilere ait yeni bilgi listeleri EK 8 Tablo 8A'da verilmektedir.

KSS performansı ölçüm aracında yapılan birinci düzeltme sonrasında araştırmacının kendisi (A) ve bir dış araştırmacı (B) olmak üzere, toplam iki araştırmacı ile ikinci bir değerlendirme gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın örnekleminde yer alan şirketlerden tesadüfi olarak seçilen 10 şirketin faaliyet raporu ile yapılan ikinci pilot uygulama değerlendirme sonuçları EK 9 Tablo 9A'da verilmektedir. KSS performansı ölçüm aracının test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen ikinci pilot uygulamada, sadece 10 numaralı şirket raporunun değerlendirmesinde 3 no'lu alt kategoride uzlaşmaya

varılmadığı görülmektedir. Buna göre ikinci değerlendirmedeki her şirket raporu için ayrı ayrı “Uzlaşım Oranı (UzOr)” şu şekilde hesaplanmıştır:

$$UzOr_i = \frac{i \text{ Raporu Uzlaşım Alt Kategori Sayısı}}{15} \quad (3.10)$$

$$UzOr_1 = \frac{15}{15} = 1$$

$$UzOr_2 = \frac{15}{15} = 1$$

$$UzOr_3 = \frac{15}{15} = 1$$

$$UzOr_4 = \frac{15}{15} = 1$$

$$UzOr_5 = \frac{15}{15} = 1$$

$$UzOr_6 = \frac{15}{15} = 1$$

$$UzOr_7 = \frac{15}{15} = 1$$

$$UzOr_8 = \frac{15}{15} = 1$$

$$UzOr_9 = \frac{15}{15} = 1$$

$$UzOr_{10} = \frac{14}{15} = 0,93$$

Her birisi için ayrı ayrı uzlaşım oranı hesaplanan 10 şirket raporunun “Genel Uzlaşım Oranı (GUzOr)” aşağıdaki gibi hesaplanmıştır:

$$GUzOr = \frac{UzOr_1 + UzOr_2 + UzOr_3 + \dots + UzOr_{10}}{10} \quad (4.11)$$

$$GUzOr = \frac{1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 0,93}{10}$$

$$GUzOr = 0,99$$

İkinci pilot uygulamanın sonucunda iki değerlendirici arasında %99 oranında uzlaşım sağlanmıştır. Uzlaşım sağlanamayan 3 no'lu alt kategoriye ait bilgiler gözden geçirilerek tekrar düzenlenmiştir. Böylelikle araştırmanın örnekleminde yer alan şirket raporlarının değerlendirilerek her bir rapora ilişkin KSS puanı hesaplanması için KSS performansı ölçüm aracının nihai hali elde edilmiştir. Bu bağlamda, iki değerlendiricinin katılımıyla yürütülen pilot uygulama ile iki defa test edilen ölçüm aracının geçerlilik ve

tutarlılık koşullarını sağladığı düşünülmektedir. Araştırmanın KSS performansı ölçüm aracının nihai hali EK 10 Tablo 10A'da verilmektedir.

Araştırmanın bir sonraki aşamasında, araştırmanın veri toplama ve kodlama rehberinde yer alan KSS performansı puanının hesaplanması aşamasına geçilmiştir. KSS performansı için, yukarıdaki kısımlarda oluşturulma sürecine ayrıntılı biçimde yer verilen, araştırmanın KSS performansı ölçüm aracı kullanılmıştır. Araştırmanın veri toplama yönteminde ayrıntılı olarak anlatıldığı üzere Türkiye 500 listesindeki 145 şirkete ait raporlar üzerinden KSS performansı ölçüm aşaması yürütülmüştür. 145 şirkete ait KSS performansının hesaplanmasına yönelik ihtiyaç duyulan veriler için, araştırmanın KSS performansı analiz birimi olarak belirlenen, yıllık faaliyet raporları kullanılmıştır. Dolayısıyla KSSP puanının hesaplanmasında, kapsamdaki şirketlere ait faaliyet raporlarındaki KSS açıklamaları dikkate alınmış ve sadece yıllık faaliyet raporları veri kaynağı olarak kullanılmıştır.

145 şirket raporuna içerik analizi yöntemi uygulanması sürecinde, ilk önce KSS performansı ölçüm aracındaki ana kategorilerin altında yer alan 15 alt kategori hakkında faaliyet raporlarında açıklama olup olmadığı araştırılmıştır. Her bir alt kategoriyi ayrıntılı olarak açıklayan ilgili bilgi kategorileri listesinde yer alan bir veya birden fazla bilgiye yönelik raporda açıklama olması halinde, ilgili alt kategori için “1 puan” verilmiştir. Açıklama olmaması halinde ise “0 puan” verilmiştir. Her şirket raporu 15 alt kategori için değerlendirilmiş ve her şirket için 0 ile 15 arasında KSS puanı elde edilmiştir. Böylece toplam 145 şirket raporundan araştırmanın KSS performansına yönelik veriler elde edilmiştir. Bu aşamadan sonra, ilerleyen kısımlarda ayrıntılı biçimde açıklanan, 145 şirkete ait araştırma verileri ile istatistiksel analiz sürecine geçilmiştir.

3.5.2.1.1.4. Araştırmanın veri toplama ve kodlama rehberi

Yıllık faaliyet raporlarının incelenmesine dayalı bu araştırmada, gerçekleştirilme aşaması yukarıda detaylı biçimde açıklanan veri toplama ve kodlama sürecinde herhangi bir karışıklık olmaksızın, verilerin sistematik şekilde toplanabilmesi ve güvenilirlik koşullarının desteklenmesi açısından kodlayıcılar için “veri toplama ve kodlama rehberi” hazırlanmıştır. Aşağıdaki tabloda verilen veri toplama ve kodlama rehberi aracılığıyla, şirket raporlarının incelenmesi sürecinde, karışıklığa mahal vermeden, her şirket için ayrı ayrı güvenilir biçimde veri toplamak ve kodlamak mümkün olacaktır. Bu bağlamda, hazırlanan araştırmanın veri toplama ve kodlama rehberinin araştırma verisinin güvenilirliğini arttıracakları düşünülmektedir.

Tablo 3.1. Araştırmanın Veri Toplama ve Kodlama Rehberi

Sıra	Açıklama	Veri
A	Şirket çalışan sayısı yazılacaktır.	
B	Şirketin faaliyette bulunduğu sektör için aşağıda verilen KAP ayırımına göre 1 ile 10 arasında kod yazılacaktır.	
	1. Karma	6. Toptan ve Perakende Ticaret, Otel ve Lokantalar
	2. Madencilik	7. Ulaştırma, Haberleşme ve Depolama
	3. İmalat Sanayii	8. Mali Kuruluşlar
	4. Elektrik, Gaz ve Su	9. Teknoloji
	5. İnşaat ve Bayındırlık	10. Gayrimenkul
C	Şirket yönetim kurulu üye sayısı yazılacaktır.	
D	Şirket yönetim kurulu kadın üye sayısı yazılacaktır.	
E	Şirket yönetim kurulu yabancı üye sayısı yazılacaktır.	
F	Şirket yönetim kurulu bağımsız üye sayısı yazılacaktır.	
G	Şirketin lisansüstü ve üzeri eğitim derecesine sahip yönetim kurulu kadın üye sayısı yazılacaktır.	
H	Şirketin yönetim kurulu kadın üyelerinin yaşları toplamı yazılacaktır.	
I	KSSP ölçüm aracından elde edilen şirketin toplam KSS puanı yazılacaktır.	

3.5.2.1.2. Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik koşulları

Bilimsel araştırmaların en önemli ölçütlerinden birisinin elde edilen sonuçların inandırıcılığı olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda geçerlilik ve güvenilirlik, araştırmalarda inandırıcılık açısından yaygın olarak kullanılan önemli iki ölçüttür. Nicel araştırmalarda, yararlanılan veri toplama yönteminin ve bulguların geçerliliğini ve güvenilirliğini sınaması ve araştırma sonuçlarını raporlaması, araştırmacı için en önemli hususlardan birisidir. Oysa nitel araştırmalar, geçerlik ve güvenilirlik bakımından, nicel araştırmalardan mühim düzeyde farklılık gösterir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Bu bağlamda, nicel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan “kesinlik (rigor)” kavramına paralel olarak nitel araştırmalarda “inandırıcılık (trustworthiness)” kavramı önem teşkil etmektedir. İnanırıcılık kavramı ise geçerlik, güvenilirlik ve nesnellik (objektiflik) unsurlarından oluşmaktadır (Guba ve Lincoln, 1981).

Esasen geçerlilik, ele alınan kavramın ölçüm aracında ne kadar iyi tanımlandığı ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle geçerlilik, ölçüm aracının araştırma kavramını ne derece doğru temsil ettiğinin ve temsilde herhangi bir hata bulunup bulunmadığının derecesidir (Sayeda vd., 2010). Bununla birlikte geçerlilik kavramı; iç geçerlilik ve dış geçerlilik olmak üzere iki bileşene ayrılmaktadır. Sonuçların inandırıcılığı ile ilgili olan iç geçerlilik; katılımcı teyidi, uzman incelemesi gibi yöntemlerle artırılabilir. Sonuçların başka olaylara ve kişilere aktarılabilirliği (genellenebilirliği) ile ilgili olan dış geçerlilik ise amaçlı örneklemin ayrıntılı olarak açıklanması yoluyla artırılabilir (Guba ve Lincoln, 1981). Diğer yandan, geçerlilik ile ilgili yazında “görünüm geçerliliği (face validty)” ve “içerik geçerliliği (content validty)” gibi farklı geçerlilik kavramlarının da bulunduğu görülmektedir. Bunlardan görünüm geçerliliği; ölçme aracı ile ölçülmek isteneni değil, ölçme aracının neyi ölçmekte olduğunun uzman değerlendiriciler tarafından ortaya konulmasını ifade etmektedir. İçerik geçerliliği ise ölçüm aracının, ölçülmek istenen konunun kavramsal olarak yeterli bir tasvirini sağlama derecesini ifade etmektedir. Burada içerik geçerliliği sayısal değerlendirmeye değil, daha ziyade araştırmacının subjektif yargısına dayanmaktadır. Dolayısıyla içerik geçerliliğinde araştırılan konu ile ilgili alan yazının derinlemesine incelenmesi önem taşımaktadır (Sayeda vd., 2010; Eryılmaz, 2011).

Ölçüm aracının taşınması gereken diğer bir özellik olan güvenilirlik ise; ölçüm aracı ile tekrarlanan ölçümlerde elde edilen sonuçların kararlılığının (tutarlılığının) derecesidir. Diğer bir ifadeyle, aynı ölçüm aracı ile aynı amaçla yapılacak başka ölçümlerde aynı sonuçların elde edileceğine güven duyulmasını ifade etmektedir (Sayeda vd., 2010). Bu anlamda Krippendorff (1980), tekrarlanabilen ve geçerli çıkarımlar sağlayan bir yöntem olarak ifade ettiği içerik analizinde güvenilirlik açısından; kararlılık, tekrarlanabilirlik ve doğruluk olmak üzere üç unsurun önemli olduğunu vurgulamaktadır.

KSSP ölçümüne yönelik geçerlilik ile güvenilirliği arttırmak için pek çok araştırmacı (Freedman ve Jaggi, 1982; Carroll, 1994; Griffen ve Mohan, 1997; Cox vd., 2004), KSS boyutlarının oluşturulmasında çoklu yöntemden yararlanmayı önermektedir. Alanda yapılan bazı çalışmalarda KSS boyutlarının belirlenmesinde çoklu yöntemden yararlanıldığı görülmektedir (örneğin Griffen ve Mohan, 1997; Waddock ve Graves, 1997; Pava ve Krausz, 1998; Cox vd., 2004; Bernardi ve Threadgill, 2010; Post vd., 2011).

Milne ve Adler (1999)'e göre içerik analizi yapan araştırmacıların, bulgulardan tekrarlanabilen ve geçerli çıkarımlar elde edebilmeleri için ölçüm

araçlarının güvenilirliğini ile bu araçları kullanarak topladıkları verilerin güvenilirliğini göstermeleri gerekmektedir. Milne ve Adler, içerik analizinde güvenilirlik açısından iki temel unsur bulunduğunu vurgulamaktadır: Birincisi, analiz sonucu üretilen kodlanmış veri kümesinin güvenilir olduğunu kanıtlamak gerekmektedir. Bu genellikle birden çok kodlayıcı kullanılarak ve kodlayıcılar arasındaki tutarsızlıkların çok az olduğunu göstererek gerçekleştirilir. İkincisi ise kodlama araçlarının güvenilirliğini sağlayarak, birden çok kodlayıcı ihtiyacını azaltmaktır. Diğer bir ifadeyle, ölçüm araçlarında yer alan kategorilere ait kodlama kurallarını iyi tanımlayarak kodlayıcılardan bağımsız hale getirmektir.

Ayrıca, Neuendorf (2001)'a göre bir içerik analizinde en az iki kodlayıcı ile güvenilirlik ve tutarlılık test edilmelidir. Zira kodlayıcılar arası güvenilirliği en üst düzeye çıkarmak, içerik analizi çalışmalarının yürütülmesinde en önemli hususlardan birisini teşkil etmektedir (Guthrie & Parker – 1989; Tilt, 1994; Hackston ve Milne, 1996). Bununla birlikte, güvenilirliği sağlama adına, yapılan araştırmanın belli bir süre sonra başka araştırmacılar tarafından tekrarlanması ihtimaline karşı veri toplama ve veri analiz sürecinin ayrıntılı olarak açıklanması önerilmektedir (Eryılmaz, 2011).

İçerik analizine dayalı veri kodlama ve analiz etmede güvenilirliği arttırmaya yönelik, çoğu araştırmacı tarafından kabul gören ortak öneriler üç aşamadan oluşmaktadır (Guthrie vd., 2004):

i. İlk olarak, ele alınan kavrama ait açıklama kategorileri (ana boyutlar), ilgili alan yazınının çok iyi incelenmesi sonucu seçilmelidir.

ii. İkinci olarak, belirlenmiş açıklama kategorilerine yönelik karar kategorileri (alt boyutlar) ve kodlama kuralları, açık ve net şekilde tanımlanarak güvenilir bir kodlama rehberi oluşturulmalıdır.

iii. Üçüncü olarak, eğitilen kodlayıcılar ile bir pilot uygulama gerçekleştirilerek, karar kurallarının (bilgi kategorileri) kabul edilebilir bir seviyeye ulaştığı ortaya konulmalıdır.

YK çeşitliliğinin KSS faaliyetleri üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışmada, kapsamdaki şirket raporlarının içerik analizine tabi tutulmasına dayalı olarak KSSP'nin ölçülebilmesi için ihtiyaç duyulan ölçüm aracının oluşturulma sürecinde, yukarıda bahsi geçen ve ilgili alan araştırmacıları tarafından önerilen üç aşama gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen söz konusu üç aşamanın detayları ayrıntılı olarak açıklanmıştır. KSSP ölçüm aracının oluşturulma sürecinin, alandaki araştırmacıların açıklama ve tavsiyeleri dikkate alınarak yürütülmüş olmasının, ölçüm aracının geçerlilik ve güvenilirlik koşullarını sağlama bakımından mühim olduğu düşünülmektedir.

Diğer yandan çalışmaya ilişkin; kavramsal tasarımı gerçekleştirme, ölçüm aracı oluşturma, veri toplama, analiz yürütme ve bulguları elde etme süreçlerine yönelik, aşağıda maddeler halinde özetlenen aşamalar gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen bu aşamaların, çalışmaya ve elde edilen sonuçlara geçerlilik ve güvenilirlik kazandırdığı düşünülmektedir.

Çalışmaya ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik koşullarını sağlamaya yönelik gerçekleştirilen aşamalar şunlardır:

i. Araştırmacı, alan yazını ve araştırmacı önerilerini dikkate alarak, çalışma tasarımının dayandığı amacı, sorunsalı ve varsayımları açık ve net olarak belirlemiş ve araştırmanın modelini oluşturmuştur.

ii. İçerik geçerliliğini sağlamak amacıyla araştırmacı, hem YK çeşitliliği hem de KSS kavramı bakımından alan yazını derinlemesine incelemiştir. Uzun okuma gerektiren bu sürecin sonunda, alanda yapılmış kavramsal ve görgül araştırmalara ve sonuçlarına çalışmanın kavramsal altyapısında ayrıntılı olarak yer vererek konuyu tartışmıştır.

iii. Araştırmacı, dış geçerlilikte aktarma (genelleme) açısından önemli olan örneklemin; seçim nedenlerini, özelliklerini ve tarih aralığını, alanda yapılmış çalışmaları dikkate alarak, ayrıntılı olarak açıklamıştır.

iv. Araştırma kapsamındaki şirketlerin yıllık faaliyet raporlarının incelenerek KSS performanslarının ölçülebilmesi için ihtiyaç duyulan KSSP ölçüm aracının geliştirilmesi sürecinde, KSS boyutlarının belirlenmesinde, geçerlilik ve güvenilirlik özelliklerini arttırmak açısından önerildiği gibi çoklu kaynaklardan yararlanmış ve KSS boyutlarının bu kaynaklardaki tekrarlanma sıklıklarını dikkate almıştır.

v. Araştırmacı, KSSP ölçüm aracının güvenilirliği açısından önerildiği gibi kodlama kurallarını liste halinde açık ve net şekilde tanımlayarak, KSS açıklamalarına yönelik, doğru ve sistematik kodlama yapılabilmesine imkan sunmuştur.

vi. Araştırmacı, hazırladığı KSSP ölçüm aracı ile kodlayıcılar arası tutarlılık açısından önerildiği gibi pilot uygulama gerçekleştirmiştir. Önerildiği gibi, pilot uygulama öncesinde dış araştırmacıyı konu hakkında eğitmiştir. Araştırmacının kendisi ve dış araştırmacıdan oluşan kodlayıcılar, pilot uygulama için tesadüfi olarak seçilen bir şirket raporunu bağımsız olarak incelemiş ve kodlama işlemine tabii tutmuştur. İlk değerlendirme sonucunda %87 uzlaşa elde edilmiştir.

vii. Araştırmacı, ilk değerlendirmede uzlaşmaya varılamayan kategorileri dikkate alarak KSSP ölçüm aracında düzeltme yapmıştır. Birinci düzeltme sonrasında elde edilen yeni KSS performansı ölçüm aracını tekrar test etmek üzere kapsamdaki

şirket raporlarından tesadüfi olarak seçilen 10 rapor ile yeni bir pilot uygulama gerçekleştirmiştir. İkinci pilot uygulama sonucundaki değerlendirmede araştırmacı, uzlaşma oranını % 99 olarak hesaplamıştır.

viii. Araştırmacı, ikinci değerlendirmede uzlaşmaya varılamayan tek kategorinin bilgi listesinde anlaşılabilirlik açısından ifadeleri gözden geçirerek düzenleme yapmıştır. Bu aşamalar gerçekleştirildikten sonra KSSP ölçüm aracı nihai halini almıştır.

ix. Araştırmacı, şirket raporlarının incelenmesine dayalı araştırmanın veri toplama sürecinde, olası karışıklıkları engelleyerek, şirket verilerinin sistematik şekilde toplanabilmesini sağlamak ve güvenilirliği arttırmak için ayrıca “veri toplama ve kodlama rehberi” hazırlamıştır.

x. Araştırmacı, bu aşamalardan sonra veri toplama ve kodlama rehberi ile KSSP ölçüm aracını kullanarak araştırmaya konu şirketlere ait tüm raporları inceleme aşamasına geçmiştir. Araştırma sonuçlarının güvenilirliği açısından, içerik analizi sürecinde şirket raporlarını çoklu değerleyici(ler) ile kodlamak yerine, şirket faaliyet raporlarının tamamını tek kişi olarak kendisi değerlendirip kodlamıştır.

3.5.2.2. Hiyerarşik Regresyon Analizi

Regresyon analizi, iki veya daha fazla sayıda değişken arasındaki neden - sonuç bağlantısını ortaya koymak ve bu bağlantı aracılığıyla ilgili konu hakkında kestirimlerde bulunmak amacıyla uygulanan istatistiksel yöntemlerden birisidir. Bu yöntem; bir bağımsız değişken ile uygulanıyorsa “basit regresyon analizi”, birden çok sayıda bağımsız değişken ile uygulanıyorsa “çoklu regresyon analizi” adını almaktadır.

Esasen regresyon analizinin geliştirilmesi, çeşitli parametrelere ve belirli bir dağılım temeline dayandığından, analizin yapısında bazı sınırlılıklar bulunmakta ve buna bağlı olarak bazı varsayımlar içermektedir. Dolayısıyla regresyon analizi söz konusu varsayımlar sağlandığında uygulanabilmektedir. Bu nedenle, istatistiksel analize başlamadan önce, regresyon analizinin sağlaması gereken varsayımlar test edilmelidir. Dolayısıyla çoklu regresyon analizinde öncelikle; “normallik (normal dağılım), doğrusallık, sabit varyans (varyans homojenliği), otokorelasyonun olmaması, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olmaması” varsayımları test edilmelidir. Varsayımların sağlanması durumunda, analiz sonuçlarının geçerliliği de kanıtlanmış olacaktır (Kalaycı, 2009).

Çoklu regresyon analizinde normalliğin incelenebilmesi için “çarpıklık ve basıklık (skewness and kurtosis)” katsayıları kullanılabilir. Bunun için önce uç değer incelemelerinin yapılması, daha sonra normal dağılmadığı tespit edilen her bir

değişken için normalleştirme yapılması önerilmektedir. Bunun için “veri dönüşümü (data transformation)” işlemi yapılmaktadır. Veri dönüştürme işleminde, verinin farklı bir birime dönüştürülerek yeniden ölçeklenmesi teknikleri arasında, “logaritmik dönüşüm” uygulanması sıklıkla kullanılmaktadır (Thode, 2002).

George ve Mallery (2010), -2 ve +2 aralığında çarpıklık ve basıklık değerlerinin olmasını, verinin normal dağıldığının kabulü için yeterli görmektedir.

Çoklu regresyon analizinde yerine getirilmesi gereken bir diğer koşul “doğrusallık” varsayımdır. Yani bağımlı değişken - bağımsız değişken arasında doğrusal bir ilişki olduğu varsayılır ve bu ilişki test edilir. Değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olup olmadığını test etmek için Scatter Plot serpilme grafiği incelenebilir.

Test edilmesi gereken bir diğer koşul, çoklu doğrusal bağlantı varsayımdır. Çoklu regresyon analizinde sıklıkla ortaya çıkan sorunlardan biri bağımsız değişkenler arasında doğrusal ilişkinin bulunması yani çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) durumunun olmasıdır. Bir veri setinde çoklu doğrusal bağlantı probleminin tespitinde birçok yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden ilki basit korelasyon matrisinin incelenmesidir. Korelasyon matrisinde, bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon 0,80’in üzerinde olmamalıdır. Çünkü değişkenler arasında 0,80’i aşan korelasyon katsayıları olması durumunda, ciddi bir çoklu doğrusal bağlantı sorunu ile karşı karşıya kalılabilmektedir (Gujarati, 2006).

Bununla birlikte, çoklu regresyon analizinin gerçekleştirilebilmesi için doğrulanması gereken çoklu doğrusal bağlantı koşulu için basit korelasyon matrisinin incelenmesi, bazı durumlarda çoklu bağlantı sorunu olup olmadığına yönelik net bilgi verememektedir. Dolayısıyla çoklu bağlantı problemini test ederek regresyon analizinin sonuçlarını güçlendirmek için sıklıkla “Varyans Artış Faktörü (VIF - Variance Inflation Factor)” yöntemi ve değişkenlerin “Tolerans Değeri (TV – Tolerance Value)” yöntemi de kullanılmaktadır. Çoklu doğrusal bağlantı problemi açısından TV değeri 0,10’un altında ve bunun karşılığı VIF değeri 10’un üzerinde olmamalıdır (Johnson, 2003).

Buna ilave olarak, çoklu regresyon analizinin kullanıldığı modellerde sağlanması gereken bir diğer koşul otokorelasyon olmaması koşuludur. Ele alınan modelde otokorelasyon olup olmadığının test edilmesinde kullanılan yöntemlerden birisi Durbin-Watson testidir. Genel olarak Durbin-Watson d istatistiğinde 1,5 - 2,5 aralığındaki değer otokorelasyon olmadığını göstermektedir (Kalaycı, 2009).

Son olarak, çoklu regresyon analizinin kullanıldığı modellerde test edilmesi gereken diğer bir koşul varyansların homojenliğidir. Varyansların homojenliğinin

kontrolü için bağımlı değişkenin Scatter Plot serpilme grafiği incelenmeli ve homojen (eşit) varyanslılığın olduğu görülmelidir.

Varsayımların sağlandığının test edilmesinden sonra gerçekleştirilecek çoklu regresyon analizinde, değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konulmasına yönelik farklı yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemlerinden birisi “hiyerarşik regresyon” modelidir. Hiyerarşik regresyon, bağımsız değişkenlerin araştırmacının belirlediği sırada modele dahil edilmesi ve her bir bağımsız değişkenin modele girdiği noktada ne kadar katkıda bulunduğu açıklanması temeline dayanır. Hiyerarşik regresyonda genellikle daha az katkısı olabilecek değişkenleri önce, daha önemli katkısı olabilecek değişkenleri ise son aşamalarda modele almak biçiminde bir yol izlenebilir. Böylece modele sonda giren değişkenlerin katkısı bakımından değerlendirilmesi mümkün olur. Biçimlendirici (moderatör) değişkenlerin analize dahil edilmesinde etkileşim terimi (interaction term) kullanılır. Bağımsız değişken ile biçimlendirici değişken çarpılarak etkileşim terimi elde edilir (Hair, vd., 1998).

Ancak burada göz ardı edilmemesi gereken önemli bir husus söz konusudur. Bağımsız değişken, biçimlendirici değişken ve etkileşim terimi arasında çoklu doğrusallık problemi meydana gelebilmektedir. Dolayısıyla etkileşim terimi oluşturulurken, bağımsız değişkenler standardize edilerek çarpılmalıdır. Biçimlendirici etkiden söz etmek için etkileşim teriminin regresyon modeline sonradan dahil edilmesi gerekir. Böylece her basamakta analize giren değişkenin etkisini incelemek mümkün olacaktır. Bunun için açıklanan varyanslarda ortaya çıkan anlamlı bir değişiklik (R^2) olup olmadığı incelenir (Jaccard ve Turrisi, 2003).

YK çeşitliliği ile KSS arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere alanda daha önce yapılan pek çok araştırmada (örneğin Coffey ve Wang, 1998; Williams, 2003; Webb, 2004; Dunn ve Sainty, 2009; Bear vd., 2010; Bernardi ve Threadgill, 2010; Post vd., 2011; Zhang, 2012; Hafsi ve Turgut, 2013; Seto-Pamies, 2015; Hyun vd., 2016; Yasser vd., 2017) regresyon analizi kullanıldığı görülmektedir.

YK çeşitliliğinin KSS faaliyetleri üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışmada, içerik analizinden elde edilen verilerin istatistiksel analizinde, daha önceki çalışmalara benzer şekilde regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırma modelinde, birden fazla bağımsız değişken bulunması sebebiyle çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

Diğer yandan, önceki kısımlarda açıklanan araştırmanın modelinde biçimlendirici değişkenler yer almış ve biçimlendirici değişkenlerin istatistiksel analiz modeline dahil edilmeden ve modele sırasıyla dahil edildikten sonra ortaya çıkan

etkilerin ayrı ayrı ele alınmasını gerektiren araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Söz konusu araştırma hipotezlerinin ayrı ayrı test edilmesi gerekmesi hasebiyle bu çalışmada regresyon analizinde hiyerarşik regresyon modeli uygulanmıştır. Hiyerarşik regresyonun gerçekleştirilme sürecinde “Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) - Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı” bilgisayar yazılımından yararlanılmıştır.

3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

YK çeşitliliğinin KSS faaliyetleri üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışmada, bu kısımda araştırma bulgularına yer verilmektedir. Dolayısıyla araştırmanın bu kısmında, önceki kısımlarda ayrıntılı olarak açıklanan içerik analizi sonucu elde edilen araştırma verileri üzerinden önce istatistiksel analizler yapılmaktadır. Daha sonra gerçekleştirilen istatistiksel analizler sonucu elde edilen bulgular incelenerek hipotezlerin testi gerçekleştirilmektedir. Böylece araştırma hipotezlerinin ret / kabul durumları ortaya konulmaktadır.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında kolaylık sağlaması bakımından, araştırma değişkenlerinin kısaltmaları ve açıklamaları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.2. Araştırma Değişkenlerinin Kısaltmaları

Değişken	Açıklama
B	Büyükük
S	Sektör
KDNO	Yönetim Kurulu Kadın Üye Oranı
YBCO	Yönetim Kurulu Yabancı Uyruklu Üye Oranı
BGZO	Yönetim Kurulu Bağımsız Üye Oranı
KNEO	Yönetim Kurulu Lisansüstü Dereceli Kadın Üye Oranı
KNYO	Yönetim Kurulu Kadın Üye Yaş Ortalaması

3.6.1. Betimsel İstatistikler

YK çeşitliliğinin KSS faaliyetleri üzerindeki etkisinin ortaya konulmasının amaçlandığı bu araştırmanın istatistiksel analiz sürecinde, öncelikle yöntem olarak kullanılacak olan çoklu regresyon analizinin varsayımlarının sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmiştir.

Bu varsayımlardan ilk olarak, regresyon analizinin normallik koşulu test edilmiştir. Bunun için, önceki kısımlarda yürütülme süreci detaylı olarak açıklanan içerik analizi sonucu elde edilen veriler kullanılmıştır. İçerik analizi sonucu elde edilen 145 şirket verisi üzerinden, regresyon analizinin normallik koşulu incelenmiştir.

Bu bağlamda araştırma değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerleri göz önünde bulundurulmuş ve bazı değişkenler için logaritmik veri dönüşümü yapılmıştır. Yapılan veri dönüşümleri sonucunda araştırmanın değişkenlerine ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ve +2 aralığında oldukları tespit edilmiştir. Bu çalışmada kullanılan değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.3. Araştırma Değişkenlerinin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık
B	-1,084	1,659
KDNO	0,665	-0,319
YBCO	1,601	0,754
BGZO	-0,385	-1,604
KNEO	1,335	-0,087
KNYO	0,036	-1,469
KSSP	-0,024	-1,408

Not: Tabloda kullanılan kısaltmaların açıklamaları aşağıda verilmektedir.

B Büyüklük

KDNO Yönetim Kurulu Kadın Üye Oranı

YBCO Yönetim Kurulu Yabancı Uyraklı Üye Oranı

BGZO Yönetim Kurulu Bağımsız Üye Oranı

KNEO Yönetim Kurulu Lisansüstü Dereceli Kadın Üye Oranı

KNYO Yönetim Kurulu Kadın Üye Yaş Ortalaması

KSSP Kurumsal Sosyal Sorumluluk Performansı

Yukarıda detaylı biçimde açıklandığı üzere, 145 şirket verisi üzerinden yapılan incelemede, verinin analize uygun hale getirilmesi sürecinde, bazı aykırı değerler analiz dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla analiz dışı bırakılan veriler sebebiyle çalışmada 117 şirket verisi kalmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın analiz sürecinin bundan sonraki aşamaları, 117 şirket verisi ile yürütülmüştür. Araştırmanın örneklemini oluşturan ve 117 şirketin yer aldığı liste ile 117 şirkete ait araştırma değişkenlerinin verileri, EK 12 Tablo 12A'da verilmiştir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan 117 şirketin listelendiği EK 12 Tablo 12A sektörel dağılım açısından incelendiğinde; 96 şirketin yani örneklemin %82,05'inin imalat sanayi alanında faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. Yine aynı tablo incelendiğinde; araştırma örnekleminin %17,95'ini oluşturan 21 şirketin ise mali kuruluşlar alanında faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. Örneklemdaki 5 şirketin 100 tam KSSP puanı aldığı ve bunun örneklemin %4,27'sine karşılık geldiği görülmüştür. Tam puan alan 4 şirketin imalat sanayi alanında olduğu ve tam puan alan şirketlerin %80'ine karşılık geldiği, 1 şirketin ise mali kuruluşlar alanında olduğu ve tam puan alan şirketlerin %20'sine karşılık geldiği tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma örneklemini oluşturan 117 şirketin KSSP puan ortalaması olan 50,37'nin üstünde puan alan şirket sayısının 62 olduğu ve bunun örneklemin %52,99'una karşılık geldiği görülmüştür. Söz konusu 62 şirketten 53 şirketin imalat sanayi alanında olduğu ve 50,37'nin üstünde KSSP puan alan şirketlerin %85,48'ine karşılık geldiği, 9 şirketin ise mali kuruluşlar alanında olduğu ve 50,37'nin üstünde puan alan şirketlerin %14,51'ine karşılık geldiği tespit edilmiştir.

Bu bilgiler ışığında, İSO Türkiye 500 2015 yılı listesinde yer alan ve araştırmanın örneklemini oluşturan şirketlere ilişkin sektörel dağılım aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.4. Araştırma Örnekleminin (N=117) Sektörel Dağılımı

Sektörel Dağılım	f		%	
	İmalat	Mali	İmalat	Mali
Örneklemdaki Şirketler	96	21	82,05	17,95
KSSP Tam Puanlı Şirketler	4	1	80,00	20,00
KSSP Ortalama Üstü Puanlı Şirketler	53	9	85,48	14,51

Diğer yandan, 2015 yılında açıklanan İSO Türkiye 500 listesinde yer alan ve araştırmanın örneklemini oluşturan 117 şirketin yıllık faaliyet raporuna uygulanan içerik analizi sonuçlarından elde edilen ve EK 12 Tablo 12A'da verilen verilere istinaden, araştırmanın değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.5. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (N=117)

	\bar{X}	s.s	Medyan	Minimum	Maksimum
B	2603	5283	1121	2	29494
KDNO	11,83	12,05	11,11	0,00	50,00
YBCO	5,35	12,19	0,00	0,00	60,00
BGZO	20,32	15,55	28,57	0,00	40,00
KNEO	22,51	40,13	0,00	0,00	100,00
KNYO	49,38	11,41	48,25	29,00	87,00
KSSP	50,37	30,38	60,00	0,00	100,00

Not: Tabloda kullanılan kısaltmaların açıklamaları aşağıda verilmektedir.

B Büyüklük

KDNO Yönetim Kurulu Kadın Üye Oranı

YBCO Yönetim Kurulu Yabancı Uyruklu Üye Oranı

BGZO Yönetim Kurulu Bağımsız Üye Oranı

KNEO Yönetim Kurulu Lisansüstü Dereceli Kadın Üye Oranı

KNYO Yönetim Kurulu Kadın Üye Yaş Ortalaması

KSSP Kurumsal Sosyal Sorumluluk Performansı

Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, şirketlerin büyüklüğünü temsil eden çalışan sayısı ortalamasının 2603 ve standart sapmasının 5283 olduğu tespit edilmiştir. Örnekleme en az 2, en çok 29494 çalışan sayısına sahip şirketlerin olduğu görülmüştür. Şirketlerin yönetim kurulu kadın üye oranı ortalamasının 11,83 ve standart sapmasının 12,05 olduğu tespit edilmiştir. Şirketlerin yönetim kurulu yabancı uyruklu üye oranı ortalamasının 5,35 ve standart sapmasının 12,19 olduğu gözlenmiştir. Şirketlerin yönetim kurulu bağımsız üye oranı ortalamasının 20,32 ve

standart sapmasının 15,55 olduğu tespit edilmiştir. Şirketlerin yönetim kurulundaki kadınların lisansüstü derecesine sahip olanların diğer bir ifadeyle yönetim kurulu kadın üye eğitim oranı ortalamasının 22,51 ve standart sapmasının 40,13 olduğu tespit edilmiştir. Şirketlerin yönetim kurulundaki kadın üyelerin yaş ortalamasının 49,38 ve standart sapmasının 11,41 olduğu görülmüştür. Araştırma örneklemindeki 117 şirketin kurumsal sosyal sorumluluk performansı ortalamasının 50,37 ve standart sapmasının 30,38 olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıda detaylı olarak açıklandığı üzere, 145 şirket verisi ile başlanan çoklu regresyon analizinin normallik varsayımının doğrulanması sürecinin sonunda, normal dağılıma uygun 117 şirket verisi kalmıştır. Normal dağılımlar elde edildikten sonra araştırma örneklemini oluşturan 117 şirket verisine dayanan değişkenler hakkında tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Bu aşamadan sonra çoklu regresyon analizinin diğer varsayımlarının doğrulanmasına devam edilmiştir. Bu bağlamda bir sonraki adımda, çoklu regresyon analizinde yerine getirilmesi gereken bir diğer koşul olan doğrusallık varsayımı test edilmiştir. Bu amaçla bu çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olup olmadığını test etmek için Scatter Plot serpilme grafiği incelenmiş ve değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür.

3.6.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bir sonraki adımında, çoklu regresyon analizi yapılmadan önce doğrulanması gereken bir diğer koşul olan çoklu doğrusal bağlantı varsayımının kontrol edilmesine geçilmiştir. Değişkenler arası çoklu doğrusal bağlantı olup olmadığını tespit etmek amacıyla öncelikle basit korelasyon matrisi elde edilmiştir. Aşağıdaki tabloda matris biçiminde verilen Pearson korelasyon değerleri incelenmiş ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonun 0,80'in üzerinde olmadığı tespit edilmiştir.

Aslında basit korelasyon matrisinin incelenmesi, bazı durumlarda çoklu bağlantı sorunu olup olmadığına yönelik net bilgi verememektedir. Dolayısıyla çoklu bağlantı problemini sınavarak regresyon modelinin sonuçlarını güçlendirmeye yönelik bu çalışmada, çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığı "collinearity diagnostic" seçeneği ile belirlenmiş, bütün çözümler için TV ve VIF değerleri incelenmiştir.

Modele giren değişkenlerin TV değerleri incelendiğinde 0,734 ve 0,986 arasında değiştiği ve 0,10'dan büyük olduğu tespit edilmiştir. VIF değerleri incelendiğinde 1,014 ve 1,373 değerleri arasında bulunduğu 10'dan daha küçük olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bütün çözümlerde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı görülmüştür.

Tablo 3.6. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri

	\bar{X}	s.s	1	2	3	4	5	6	7
1) B	2,95	0,77	-						
2) S	-	-	0,000**	-					
3) KDNO	20,36	8,68	0,457	0,372	-				
4) YBCO	0,28	0,56	0,008**	0,101	0,075	-			
5) BGZO	21,37	14,87	0,072	0,204	0,004**	0,058	-		
6) KDNOxKNEO	-0,03	1,09	0,361	0,164	0,064	0,412	0,228	-	
7) KDNOxKNYO	-0,36	1,10	0,062	0,373	0,331	0,227	0,460	0,245	-

N=117 *p<0,05, **p<0,01, İmalat Sanayi=96, Mali Kuruluşlar=21

Not: Tabloda kullanılan kısaltmaların açıklamaları aşağıda verilmektedir.
B Büyüklük
S Sektör
KDNO Yönetim Kurulu Kadın Üye Oranı
YBCO Yönetim Kurulu Yabancı Uyruklu Üye Oranı
BGZO Yönetim Kurulu Bağımsız Üye Oranı
KNEO Yönetim Kurulu Lisansüstü Dereceli Kadın Üye Oranı
KNYO Yönetim Kurulu Kadın Üye Yaş Ortalaması

Araştırmanın bir sonraki adımında, otokorelasyon olmaması yönündeki koşul test edilmiştir. Bunun için Durbin-Watson testi kullanılmış ve Durbin-Watson değeri 2,126 bulunmuştur Dolayısıyla modelde otokorelasyon olmadığı tespit edilmiştir.

Son olarak, çoklu regresyon analizine yönelik sağlanması gereken diğer bir koşul olan varyansların homojenliği test edilmiştir. Bunun için bağımlı değişkenin Scatter Plot serpilme grafiği incelenmiş ve homojen (eşit) varyanslılığın olduğu görülmüştür. Bu bilgiler ışığında, çoklu regresyon analizinin; normallik, varyansların homojenliği, otokorelasyon, çoklu doğrusal bağlantı ve doğrusallık varsayımlarının sağlandığı tespit edilmiş ve hiyerarşik regresyon yönteminin uygulanması adımına geçilmiştir.

3.6.3. Hiyerarşik Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Bu çalışmanın hipotezlerinin test edilmesinde, regresyon analizi yöntemlerinden birisi olan hiyerarşik regresyon kullanılmıştır. Üç modelden (basamak) oluşan hiyerarşik regresyon analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.7. Hiyerarşik Regresyon Analizinin Sonuçları

Değişkenler	Model 1		Model 2		Model 3	
	<i>B</i>	<i>p</i>	<i>B</i>	<i>p</i>	<i>B</i>	<i>p</i>
B	0,408	0,005**	0,435	0,003**	0,432	0,004**
S	0,301	0,037*	0,309	0,023*	0,309	0,027*
KDNO			-0,138	0,240	-0,134	0,266
YBCO			0,100	0,403	0,102	0,405
BGZO			0,280	0,023*	0,278	0,026*
KDNOxKNEO					-0,023	0,842
KDNOxKNYO					-0,010	0,930
F	4,369		4,489		3,112	
R ²	0,119		0,266		0,266	
R ² 'deki değişim			0,147		0,000	

N=117, İmalat Sanayi:96, Mali Kuruluşlar=21 *p<0,05 **p<0,01

Not: Tabloda kullanılan kısaltmaların açıklamaları aşağıda verilmektedir.

B Büyüklük

S Sektör

KDNO Yönetim Kurulu Kadın Üye Oranı

YBCO Yönetim Kurulu Yabancı Uyruklu Üye Oranı

BGZO Yönetim Kurulu Bağımsız Üye Oranı

KNEO Yönetim Kurulu Lisansüstü Dereceli Kadın Üye Oranı

KNYO Yönetim Kurulu Kadın Üye Yaş Ortalaması

Birinci modelde kontrol değişkenleri olan (B) büyüklük ve (S) sektör değişkenleri analize dahil edilmiştir. İkinci modelde ise bağımsız değişkenler olan; (KDNO) YK kadın üye oranı, (YBCO) YK yabancı uyruklu üye oranı ve (BGZO) YK bağımsız üye oranı analize sokulmuştur. Üçüncü modelde; (KNEO) lisansüstü derecesi olan YK kadın üye oranı ile (KNYO) YK kadın üyelerin yaş ortalaması oranı, biçimlendirici değişkenler olarak etkileşim terimi şeklinde analize dahil edilmiştir. KNEO ve KNYO biçimlendirici değişkenlerine ilişkin etkileşim terimlerinin oluşturulması aşamasında; bağımsız değişken, biçimlendirici değişken ve etkileşim terimi arasında oluşabilecek çoklu doğrusallık problemini elimine etmek üzere, bağımsız değişkenler standardize edildikten sonra çarpılarak etkileşim terimi oluşturulmuştur. Gerçekleştirilen üç modelli hiyerarşik regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.7'de sunulmuştur.

Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, Model 1'de ele alınan B ($R^2=0,408$; $p < 0,05$) ve S ($R^2=0,301$; $p < 0,05$) kontrol değişkenlerinin KSSP üzerinde %11 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($F=4,369$; $R^2=0,119$). Diğer bir ifadeyle; YK çeşitliliği ile KSS faaliyetleri arasındaki ilişkide, şirketlerin büyüklüğü ile faaliyette buldukları sektör, şirketlerin gösterdiği KSS performansını etkilemektedir.

Bağımsız değişkenlerin dahil edilmesi ile oluşturulan Model 2'de KDNO değişkeninin KSSP üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). **Dolayısıyla H1 reddedilmiştir.** Başka bir ifadeyle; YK'daki kadın üyelerin oranının, şirketlerin sergiledikleri KSS performansı üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

Model 2'de YBCO değişkeninin KSSP üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). **Dolayısıyla H2 reddedilmiştir.** Diğer bir ifadeyle; YK'daki yabancı üyelerin oranının, şirketlerin sergiledikleri KSS performansı üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

Model 2'de BGZO değişkeninin KSSP üzerinde %28 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($R^2=0,280$; $p < 0,05$). **Dolayısıyla H3 kabul edilmiştir.** Başka bir ifadeyle; YK'daki bağımsız üyelerin oranının, şirketlerin sergiledikleri KSS performansı üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

Yukarıda detaylı biçimde açıklanan Model 2'de, bağımsız değişkenlerin analize dahil edilmesi ile R^2 'deki değişimin 0,147 olduğu ve açıklanan varyansın %14,7'lik bir artış gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle üç bağımsız değişkenin KSSP üzerinde toplam %14,7 seviyesinde arttırıcı etkisi bulgusuna ulaşılmıştır.

Bir sonraki aşamada, biçimlendirici değişkenler KNEO ve KNYO dahil edilerek Model 3 oluşturulmuştur. Model 3'te KDNO değişkeninin KSSP üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). **Dolayısıyla H4 reddedilmiştir.** Diğer bir ifadeyle; YK'daki kadın üyelerin eğitim oranının, şirketlerin sergiledikleri KSS performansı üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Yine Model 3'te KNYO değişkeninin KSSP üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). **Dolayısıyla H5 reddedilmiştir.** Başka bir ifadeyle; YK'daki kadın üyelerin yaş ortalamasının, şirketlerin sergiledikleri KSS performansı üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

Yukarıda açıklanan bulgulara göre, araştırmanın hipotezlerini ve analiz sonucundaki kabul / ret durumlarını gösteren tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.8. Araştırmanın Hipotezlerinin Kabul / Ret Durumları

Hipotez No	Hipotez Açıklaması	Durum
H1	Bir örgütteki YK kadın üye oranı arttıkça KSS performansı artar.	Ret
H2	Bir örgütteki YK yabancı uyruklu üye oranı arttıkça KSS performansı artar.	Ret
H3	Bir örgütteki YK bağımsız üye oranı arttıkça KSS performansı artar.	Kabul
H4	Bir örgütteki YK kadın üye oranının KSS performansı üzerindeki etkisi, eğitim oranı yükseldikçe artar.	Ret
H5	Bir örgütteki YK kadın üye oranının KSS performansı üzerindeki etkisi, yaş ortalaması yükseldikçe azalır.	Ret

YK çeşitliliğinin KSS faaliyetleri üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışmada, yapılan analizler sonucundaki bulgulara göre; şirketlerin yönetim kurulundaki bağımsız üye oranının artmasının şirketlerin sergiledikleri kurumsal sosyal sorumluluk performansını arttırdığı tespit edilmiştir.

Şirketlerin yönetim kurulundaki kadın üye oranının artmasının, şirketlerin gösterdikleri kurumsal sosyal sorumluluk performansı üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Şirketlerin yönetim kurulundaki yabancı uyruklu üye oranının artmasının, şirketlerin gösterdikleri kurumsal sosyal sorumluluk performansı üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Şirketlerin yönetim kurulundaki kadın üyelerin eğitim oranı ve yaş ortalamasının, şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk performansı üzerinde biçimlendirici anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

3.7. TARTIŞMA

Araştırma bulgularına göre, YK çeşitliliği ile KSS faaliyetleri arasındaki ilişkide, şirketlerin büyüklüğü ile faaliyette buldukları sektör, şirketlerin gösterdiği KSS performansını etkilemektedir.

Şirket büyüklüğüne yönelik araştırmaya ait bulgular önceki çalışma sonuçları ile örtüşmektedir. Öyle ki; Chen ve Bouvain (2009)'ın; Avustralya, Almanya, UK ve ABD şirketlerinin raporlarına dayalı çalışması, KSS performansının şirket büyüklüğünden etkilendiğini göstermektedir. Çünkü büyük şirketlerin kamu tarafından daha fazla ilgi gördükleri, dolayısıyla sorumluluk sergileme konusunda toplumun daha fazla baskısı altında oldukları (Cowen vd., 1987) bildirilmektedir. Benzer şekilde Yao vd. (2011)'nin yaptığı araştırmanın sonuçları şirket büyüklüğü ile açıklanan KSS faaliyetleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bunun nedeni olarak; büyük şirketlerin küçüklere nazaran daha fazla baskıya maruz kalması, dolayısıyla KSS faaliyetlerine yönelik daha fazla açıklama yapması gösterilmektedir (Yao vd., 2011).

Benzer şekilde faaliyette bulunan sektöre yönelik, araştırmaya ait bulgular da önceki araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Örneğin, Gray vd. (1995b)'in araştırması çevreye daha duyarlı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin, daha az duyarlı sektörlerde faaliyet gösterenlere nazaran daha fazla KSS açıklamasında bulduklarını göstermektedir. Benzer şekilde Chen ve Bouvain (2009)'nın Avustralya, Almanya, UK ve ABD'den farklı sektörlerden şirketlerin raporlarına dayalı olarak yaptıkları çalışmanın sonuçları; KSS performansının faaliyette bulunan sektörden etkilendiğini göstermektedir. Aynı şekilde Weber vd. (2012)'nin KSS performansının sektörlere göre farklılık gösterip göstermediğini araştırdıkları çalışmanın sonuçları; sektörlere göre farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, Wells ve Ingley (2015)'in Avustralya ve Yeni Zelanda şirketlerinin raporlamalarını inceleyen çalışmanın sonuçları da KSS faaliyetlerinde sektörel farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bazı araştırmacılara (Cowen vd., 1987; Ness ve Mirza, 1991; Gao, 2009) göre KSS faaliyetlerindeki sektörel farklılığın altında, "kamu baskısı" yatmaktadır. Öyle ki; toplum ve çevre üzerinde daha fazla etkiye sahip şirketlerin diğerlerine nazaran daha fazla KSS bilgisi açıkladıkları (Patten, 1992; Adams, 1998; Weber, 2012) görülmektedir. Örneğin madencilik ve kimya sektöründe faaliyet gösteren şirketler daha fazla kirlilik ürettikleri için daha fazla toplumsal baskıya maruz kalacaklardır (Rockness vd., 1986). Toplumun bu baskısına karşılık şirketler, KSS faaliyetleri ile meşruiyet kazanma yoluna gideceklerdir (Patten, 1992; Walden ve Schwartz, 1997; Brown ve Deegan, 1999).

Diğer yandan Haunschild (1993)'e göre aynı sektörde faaliyet gösteren şirketler, örgütsel benzeşim yaklaşımında “sektör baskısı” olarak ifade edilen etkiye maruz kalacak ve “zorunlu” olarak aynı sektördeki diğer şirketlerin gerçekleştirdikleri gibi KSS faaliyetlerine yönelecektir.

Araştırmanın bulgularına göre YK'daki kadın üyelerin oranının, şirketlerin sergiledikleri KSS performansı üzerinde etkisi bulunmamaktadır. YK kadın üye oranı ile ilgili elde edilen bu bulgu, önceki çalışma sonuçları ile örtüşmemektedir. Zira Wang ve Coffey (1992) ile Williams (2003)'in yaptıkları çalışmaların sonuçları, YK kadın üye oranı daha fazla olan şirketlerde hayırseverlik faaliyetlerinin daha yüksek olacağını ortaya koymaktadır. Bernardi ve Threadgill (2010)'in yaptıkları çalışmanın sonuçları, KSS performansı ile YK kadın sayısı arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğunu göstermektedir. Diğer bir çalışma ise Post vd. (2011)'nin gerçekleştirdikleri araştırma, üç ve daha fazla kadın üyesi bulunan YK'nun üçten az üyesi bulunan YK'na nazaran daha fazla çevresel KSS faaliyeti gerçekleştirdiğini göstermektedir. Benzer şekilde Frias-Aceituno vd. (2013) ve Seto-Pamies (2015)'in yaptıkları çalışmaların sonuçları da YK'da kadın üye oranı arttıkça KSS performansının arttığını göstermektedir. Yapılan araştırmalar, cinsiyet çeşitliliği ile KSS faaliyetleri arasındaki pozitif yönlü bu ilişkinin; kadın üyelerin erkek üyelere göre topluma daha duyarlı olmasından kaynaklandığını göstermektedir (Pearce ve Zahra, 1991). Yine araştırmalar, kadın YK üyelerinin, erkeklere nazaran paydaşlarla daha fazla iletişim kurduğunu, paydaşlara karşı daha fazla sorumluluk hissettiğini ve onlara zarar verme konusunda daha hassas davrandığını belirtmektedir (Jaffee ve Hyde, 2000; Galbreath, 2011). Bu yüzden kadın YK üyelerinin, ekonomik performanstan ziyade sosyal performans ile daha çok ilgilendiklerini (Ibrahim ve Angelidis, 1991) ve kadınların fazla olduğu YK'da örgütün sosyal misyonunu gerçekleştirme olasılığının daha yüksek olduğunu (Zhang vd., 2012) yine araştırma sonuçları ortaya koymaktadır.

Bu araştırmada, elde edilen bulgulara göre YK kadın üye oranının KSS faaliyetleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmamasının nedenini açıklamak için Türkiye'de, toplum ve işletme yapısını incelemek gerekmektedir. Türkiye'de toplumsal cinsiyet ayrımcılığının iş yaşamında da etkili olduğu düşünülmektedir. Zira ülkemizde yönetim işi “erkek işi” olarak görülmekte ve bu anlayış çeşitli kademelerde kadınların karşısına “ayrımcılık” olarak ortaya çıkmaktadır (Besler ve Oruç, 2010). Bununla birlikte, “Türkiye'de Yönetim Kurullarında Kadın 2017 Raporu”, konu hakkında önemli ipuçları vermektedir. Sabancı Üniversitesi tarafından BIST'te yer alan 404 şirket üzerinden hazırlanan rapora göre, YK kadın üyelerinin toplamı %13,9 iken sadece

%2,5'i "icracı" üye statüsündedir. 404 şirketin "profesyonel" YK kadın başkanı sadece %4'tür. Rapora göre kontrol hissesi sahibi ailelerde kadın üyeler, miras yoluyla yönetim kurulu üyesi olmaktadır. Ayrıca tüm yakınlıklardan bağımsız olarak YK'na girebilen kadın oranı sadece yüzde 7'dir (Sabancı University, 2018). Esasen rapor, YK'da yer alan kadınların yönetimde ne derece etkili olup olmadıklarına işaret etmektedir. Zira Türkiye işletmelerinin en temel özelliği, çoğunluğunun aile sahipliğinde olmasıdır. Türkiye'de aile işletmelerinin toplam işletmeler içindeki payının yaklaşık % 95 ve halka açık işletmelerdeki oranının yaklaşık %80 olduğu göz önünde bulundurulduğunda, konunun önemi daha da ön plana çıkmaktadır (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Ararat ve Uğur, 2003; Üsdiken ve Öktem, 2008; Yolaç ve Doğan, 2011). Çünkü aile işletmesini yönetmek, yöneticinin ailedeki pozisyonundan aldığı güçle yakından ilgilidir. Zira ailenin sahip olduğu kültür, işletme içinde yazılı olmayan ancak sorgulanmadan uygulanan kurallar biçimini alır. Bazıları cinsiyet esaslı olan bu kurallar, işletmenin erkek çocuk tarafından yönetilmesini öngörür ve ailenin kadın üyelerini işletmede erkeklere nazaran arka plana iter. Bu bağlamda kadın üyelerin işletmede faal biçimde çalışmadığını, çalışıyormuş gibi gösterildiğini söylemek mümkündür. Ayrıca kadınlara, sadece YK'da oy vermeleri için, hatta alınmış kararları sadece onaylamaları için müracaat edildiği dahi görülmektedir. Bu durum daha ziyade geleneksel yapıdaki toplumlarda ortaya çıkmaktadır (Ataay, 2012; Altıntaş ve Aytaç, 2018). Bu bağlamda yönetim işlevinin mühim ölçüde "kültür bağımlı" yürütüldüğü ve bunun ülkemiz işletmelerini, yabancı ülke işletmelerinden ayıran en temel hususlardan birisi olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yabancı ülke işletmelerine ait yöntemler ve kurallar, bizlere farklı bakış açısı sunmakla beraber, genellikle üzerimize uymayan bir elbise niteliği taşımaktadır. Bu bağlamda, sorunlarımızı anlayıp çözümler üretebilmemiz için "kendimizi iyi tanımamız" ve "kendi özelliklerimizin farkına varmamız", olmazsa olmaz ön koşuldur (Koçel, 2012). Bununla alakalı olarak, YK ile KSS arasındaki ilişkiyi inceleyen önceki görgül çalışmaların verildiği Tablo 2.1 incelendiğinde, konu üzerinde toplumsal kültürün etkisinin olabileceğine dair ipuçları görülmektedir. Zira çalışmaların mühim bir kısmının ABD, Danimarka, Kanada gibi gelişmiş ülkelerde yapıldığı veya S&P - Fortune gibi endekslerde yer alan küresel şirketlerin ele alındığı görülmektedir. Yani çalışmaların mühim bir kısmının gelişmiş ülkelerde yapıldığı, gelişmekte olan ülkelere yeterince odaklanılmadığı dikkat çekmektedir. Dolayısıyla ilgili alan yazınına şekillendiren sonuçların önemli ölçüde gelişmiş ülke verilerine ait olduğu, bu nedenle, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere farklılaşabileceği düşünülmektedir. Gelecek çalışmaların Türkiye ve gelişmekte olan diğer ülkeler bağlamına odaklanması ve elde edilecek

sonuçların mevcut araştırma sonuçları ile mukayese edilmesinin önem arz ettiği ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre YK'daki yabancı üyelerin oranının, şirketlerin sergiledikleri KSS performansı üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Esasen YK çeşitliliği yazınında yer alan son yıllara ait çalışmalarda, yabancı uyruklu YK üyelerinin şirket performansı üzerindeki etkilerinin yeni yeni araştırılmaya başlandığı dikkat çekmektedir (Dienes ve Velte; 2016). Yabancı çeşitliliğine yönelik bu araştırmalar, küresel pazarda uluslararası yeterliliklere sahip yöneticilere olan talebi yansıtmaktadır. Çünkü 2014 yılında yayınlanan ECGR raporu, Avrupa'daki yönetim kurullarının içindeki yabancı oranının; 2007 yılında %11 iken, 2009 yılında %23'e, 2011 yılında %24'e, 2013 yılında ise %30'a yükseldiğini göstermektedir (Heidrick ve Struggles; 2014). Görgül araştırmaya dayalı ECGR raporunun sonuçları, küreselleşme eğilimi nedeniyle yabancı çeşitliliğinin giderek önem kazandığını ortaya koymaktadır. Ancak bu araştırmanın örneklemini teşkil eden Türkiye 500 listesindeki 117 şirketten elde edilen verilere göre, Türkiye'de YK yabancı uyruklu üye oranı sadece %5,35'tir. Diğer bir ifadeyle Türkiye'de YK'daki yabancı üye oranı Avrupa ülkelerinden çok daha sınırlı kalmaktadır. 2016 yılında yapılan diğer bir araştırmanın sonuçları, TKYD'nin açıkladığı "BIST Şirketleri Yönetim Kurulu Araştırma Raporu" da bu düşüncüyü kuvvetlendirmektedir. Çünkü TKYD raporuna göre, BIST'in 513 şirketinde YK yabancı üye oranı % 10 ve YK başkanı yabancı oranı ise % 6,8'dir (TKYD, 2018). Dolayısıyla Türkiye'deki şirketlerde sınırlı orandaki yabancı üyelerin, YK'da karar alma sürecinde azınlıkta kalabileceği ve alınan kararlarda etkili olamayabileceği düşünülmektedir. Bu sebepten dolayı Türkiye bağlamında, YK'daki yabancı üye çeşitliliğine yönelik farklı örneklemeler üzerinden daha derinlemesine analizlerin yapılacağı yeni araştırmaların gerçekleştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Diğer yandan yazın taramasında rastlanan çalışmalar incelendiğinde, YK'daki yabancı üyelerin kurumsal performans üzerindeki etkisinin finansal açıdan ele alındığı görülmektedir. Bunlardan Oxelheim ve Randoy (2003), Rose (2007) ile Ujunwa vd. (2012)'nin çalışmalarının sonuçları, yabancı YK üyelerinin şirketlerin finansal performansına olumlu bir etkisinin olduğunu işaret etmektedir. Ancak YK yabancı çeşitliliği ile KSS arasındaki ilişkiye yönelik yazın taramasında, indekslerde incelenebildiği kadarıyla, "sosyal performans" üzerinde gerçekleştirilmiş görgül araştırma bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın özgünlüğü sebebiyle, YK'daki yabancı üyelerin KSS üzerindeki etkilerinin farklı ülkeler bağlamında ve farklı örneklemeler üzerinden tekrar araştırılması ve bu araştırmanın sonuçları ile mukayese edilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırmanın bulgularına göre, YK'daki bağımsız üyelerin oranının, şirketlerin sergiledikleri KSS performansı üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. YK bağımsız üye oranı ile ilgili elde edilen bu bulgu, önceki çalışma sonuçları ile örtüşmektedir. Esasen temeli vekalet kuramı ve kaynak bağımlılığı kuramına dayanan bağımsız yöneticilerin, kurumsal yönetim sisteminin iyileştirilmesinde ve karar verme sürecinin geliştirilmesinde etkili role sahip oldukları varsayılmaktadır. Bu varsayım, YK'da bağımsız üye oranı arttıkça KSS ile ilişkili performansın da arttığını gösteren önceki araştırma sonuçları ile doğrulanmaktadır (İbrahim ve Angelidis, 1995; Coffey ve Wang, 1998; Webb, 2004; Dunn ve Sainty, 2009). Örneğin İbrahim ve Angelidis (1995), YK'daki bağımsız üyelerin KSS kavramının hayırseverlik ve gönüllülük boyutuna bağımlı üyelerden daha çok önem verdiklerini ortaya koymaktadır. Diğer bir çalışmada Dunn ve Sainty (2009), yaptıkları araştırmanın sonuçları ile YK bağımsız üye oranının KSS performansını olumlu yönde etkilediğini doğrulamaktadır. Benzer şekilde Jo ve Harjoto (2011)'nin ABD'de yaptıkları çalışmanın sonuçları da YK bağımsızlığının KSS performansını pozitif yönlü etkilediğine işaret etmektedir. Dolayısıyla Türkiye 500 şirketlerini baz alan bu araştırmanın sonuçları da, önceki araştırma sonuçları ile benzer biçimde, YK bağımsız üye oranının KSS performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre; YK'daki kadın üyelerin eğitim oranının, şirketlerin sergiledikleri KSS performansı üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Bu bağlamda, YK'daki kadın üyelerin lisansüstü dereceli eğitim oranının KSS performansı üzerindeki biçimlendirici etkisine yönelik bu bulgu önceki çalışmalar ile örtüşmemektedir. Esasen alanda daha önce yapılan çalışmaların sonuçları; YK'da yer alan kadın üyelerin erkek üyelere nazaran farklı eğitim düzeyinde olduklarını (Post vd., 2011) ve sosyal konularda daha fazla bilgi birikimlerinin olduğunu (Cheah vd., 2011) göstermektedir. Ayrıca YK'da yer alan kadın üyelerin genellikle işletme alanında yüksek lisans derecesi yaptıklarını (Gutner, 2001) ve kadın üyelerde doktora derecesine sahip olma oranının erkek üyelerin doktora derecesine sahip olma oranınının iki katından fazla olduğunu, yapılan araştırma sonuçları (Hillman vd., 2002) göstermektedir. Ancak YK'daki kadın üyelerin eğitim seviyelerinin KSS faaliyetleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını ortaya koyan bu çalışmanın sonuçları, YK kadın üyelerin karar alma sürecinde ne kadar etkili olduklarının Türkiye bağlamında ayrıca irdelenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Zira yukarıda ayrıntılı olarak ele alındığı üzere, aile işletmelerinin %95 civarında olduğu Türkiye'de, kadının eğitilmiş de olsa karar sürecinde ne kadar etkili olduğu tartışmaya açıktır. Bu tartışma ile alakalı

olarak; toplumsal cinsiyette önyargılarla mücadele ve toplumun kadına biçtiği rolün değişmesi ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda, sınırlı sayıda YK kadın üye üzerinden gerçekleştirilen bu araştırmanın kadın üyelerin eğitim durumlarına ilişkin sonucu bakımından, daha büyük örneklemeler ile söz konusu ilişkinin bundan sonra yapılacak yeni çalışmalarda derinlemesine araştırılması ihtiyacı görülmektedir.

Bu araştırmanın bulgularına göre; YK kadın üyeleri yaş ortalamasının, şirketlerin sergiledikleri KSS performansı üzerinde etkisi bulunmamaktadır. YK kadın üyelerinin yaşının KSSP üzerinde anlamlı bir biçimlendirici etkisi olmadığına yönelik bu bulgu, yazındaki önceki çalışmalar ile örtüşmemektedir. Çünkü, YK cinsiyet çeşitliliği ile KSS performansına yönelik yapılan önceki çalışmalar, yaş ile KSS arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu (Phillips, 1999; Diamantopoulos vd., 2003; Post vd., 2011; Harjoto vd., 2014) göstermektedir. Bu ilişkinin; genç yöneticilerin düşünce yapısı olarak sosyal olaylar hakkında daha bilgili ve hassas olmaları ve bu konularda daha sorumlu davranışta bulunulmasına liderlik etmelerinden kaynaklandığı (Gardyn, 2003; Hafsi ve Turgut, 2013) savunulmaktadır. Ancak YK kadın üye yaşının KSS faaliyetleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını ortaya koyan bu çalışmanın sonuçları, YK kadın üyelerinin karar alma sürecindeki etkinliğinin Türkiye bağlamında ayrıca irdelenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Zira yukarıda ayrıntılı olarak ele alındığı üzere, aile işletmelerinin %95 civarında olduğu Türkiye’de, genç dahi olsa, kadının karar sürecinde ne kadar etkili olduğu tartışmaya açıktır. Bu bağlamda, sınırlı sayıda YK kadın üye üzerinden gerçekleştirilen bu araştırmanın kadınların yaşı ile alakalı sonucu bakımından, daha büyük ve farklı örneklemeler üzerinden yaşın etkisinin ayrıntılı şekilde araştırılması gerektiğini göstermiştir.

YK çeşitliliğinin KSS faaliyetleri üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışmada, yapılan analizler sonucu, şirketlerin çalışan sayısı ve faaliyette buldukları sektörün etkisi sabit tutulduğunda; YK bağımsız üye oranının artmasının şirketlerin KSS performansını arttırdığı tespit edilmiştir. Şirketlerin YK kadın üye oranının ve yabancı uyruklu üye oranının KSS performansı üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Şirketlerin YK kadın üyelerinin eğitim oranı ve yaş ortalamasına bağlı olarak, şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumsal yönetimin mekanizması olarak kabul edilmesine ve ekonomi, finans, sosyoloji ve yönetim gibi birçok disiplin tarafından ele alınmış olmasına rağmen; YK'nun görev ve sorumluluklarının neler olduğuna ve kararlarının doğruluğuna ilişkin farklı görüşlerin bulunduğu ve hararetli tartışmaların devam ettiği görülmektedir (Aguilera ve Jackson, 2003). Bu tartışmalar devam etmekle beraber, örgüt stratejisini oluşturma ve yürütme görevleri dikkate alındığında; örgütlerin performanslarının YK kararlarına bağlı olduğu görüşü, kurumsal yönetim yazınında genellikle kabul görmektedir (Hambrick ve Mason, 1984; Coffey ve Wang, 1998; Hendry ve Kiel, 2004; O'Connell ve Cramer, 2010; Wu, 2013; Rao ve Tilt, 2016). Bununla birlikte, YK'daki karar sürecinin YK üyelerinin; nitelikleri, geçmiş deneyimleri, temsil durumları, uzmanlık alanları, kişilikleri, eğitimleri, yaşları, etnik kökenleri, cinsiyetleri, değerleri vb. özelliklerinden etkilendiği belirtilmektedir (Campbell ve Minguez-Vera, 2008; Üsdiken ve Öktem, 2008). Kurumsal yönetim yazınında "çeşitlilik" olarak adlandırılan bu özellikler genel olarak YK üyeleri arasındaki "farklılığı" ifade etmektedir.

YK çeşitliliğine ilişkin yazında yer alan çalışmalar incelendiğinde YK çeşitliliğinin artırılmasının sonuçlarına ilişkin farklı görüşler bulunduğu dikkat çekmektedir. İlk görüş, YK çeşitliliğinin artırılmasının örgütsel faaliyetler üzerinde olumlu etkisi olacağı yönündedir. Öyle ki; YK çeşitliliğinin üyelerin karar verme sürecinde alternatif bakış açısı ve farklı fikirler sunması anlamına geleceği (Watson vd., 1998; Bilimoria, 2000; Ramirez, 2003; Sellers, 2007) dolayısıyla kaynak çeşitliliği sağlamak suretiyle örgütsel faaliyetlere olumlu yönde etkisinin olacağı (Golden ve Zajac, 2001; Ayuso ve Argandona, 2007) savunulmaktadır. Hatta YK'daki üyelerin birbirlerinin farklı görüş ve bilgilerinden öğrenmeye istekli olmaları halinde, birbirlerini eğitmelerinin mümkün olacağı ve çeşitliliğin örgüte olumlu yönde katkı sağlayacağı (Nemeth, 1986; Orlitzky ve Benjamin, 2003) ifade edilmektedir. İkinci görüş ise YK çeşitliliğinin artırılmasının örgütsel faaliyetler üzerinde olumsuz etkisinin olacağını savunmaktadır. Bu görüşe göre, YK'daki çeşitliliğin karar sürecinde fikir farklılığı sebebiyle YK'nu ikiye böleceği (Westphal ve Milton, 2000); benzer görüşteki YK üyelerinin birbirinin lehinde, zıt görüşteki YK üyelerinin birbirinin aleyhinde karar vereceği (Nielsen, 2010) dolayısıyla objektiflik açısından olumsuz yönde etkisinin olacağı dile getirilmektedir.

Tüm bu tartışmalara ve birbirinden farklılaşan görüşlere rağmen, değişimin hızla devam ettiği günümüz toplumlarının; kültür, cinsiyet, geçmiş, deneyim, uzmanlık, etnik köken açısından farklı özellikler sergilemesi örgütler açısından önemli bir

gerçeklik haline gelmiştir. Dolayısıyla toplumun bu özelliklerinin örgütlerde nasıl inşa edebileceğinin YK kurumsal rolü üzerinden araştırılmasının büyük önem kazandığı (Walt ve Ingley, 2003; Lawal, 2012) belirtilmektedir. Bu bağlamda, bilhassa iletişimin etkisiyle küreselleşmenin çok hızlı seyrettiği 21.yüzyılda, “insan” temeline dayanan yönetim biliminin “insan özelliklerindeki çeşitlilik” ve bu çeşitliliğin “örgütsel etkileri” üzerine araştırmaların yapılmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Ayrıca, örgütsel performansa olan etkisi bakımından YK çeşitliliğinin “sosyal performans” üzerinde nasıl bir etki meydana getirdiği, son yıllarda, merak uyandıran bir araştırma alanını teşkil etmektedir. Zira günümüz paydaşlarının en az “finansal performans” kadar “sosyal performans” ile ilgilendikleri araştırmacılar tarafından dile getirilmektedir. Hatta kamuoyunda, iletişim araçları ile medyanın etkisiyle, giderek artan bir toplumsal “farkındalık” olduğu ve kamuoyunun, sosyal sorumluluklarını raporlamaları konusunda örgütlere bir çeşit “baskı” kurduğu dile getirilmektedir (Chen ve Bouvain, 2009; Sinha ve Gupta, 20015; Wells ve Ingley, 2015). Başka bir ifadeyle günümüzde işletmeler ekonomik faaliyetlerinin yanı sıra, artık gerçekleştirdikleri sosyal sorumluluk faaliyetleri ile de değerlendirilmektedir. Bu durum, örgütlerin paydaşlarına karşı sorumluluk üstlenmesini, bu sorumlulukları işletme içindeki tüm süreçlere yaymasını ve ortaya çıkan etkileri ölçmeyi, denetlemeyi ve raporlamayı kapsayan “kurumsal sosyal sorumluluk” kavramını daha da mühim hale getirmektedir.

KSS kavramı ile ilişkili olarak, işletmelerin sosyal sorumluluk politikaları, faaliyetleri ve sonuçlarına yönelik başarılarının tümüne vurgu yapan “şemsiye kavram” ise kurumsal sosyal sorumluluk performansıdır (Carroll ve Shabana, 2010). Alan araştırmacıları KSSP kavramını genellikle “işletmenin süreçlerine dahil ettiği sosyal sorumluluk ilkeleri, toplumsal ihtiyaçları araştırma ve tepki verme performansı ile paydaşların beklentilerine yönelik gözlemlenebilir sonuçların bütünü” olarak açıklamaktadır. Kısaca KSSP, KSS faaliyetlerinin sonucu olarak ortaya çıkmakta ve KSS faaliyetlerinin “temsili” ve “yansıması” olarak düşünülmektedir (Wood, 1991; Carroll, 2000; Husted, 2000; Wang, 2015).

Bu çalışmada, YK’nun KSS faaliyetlerine olan etkisi “cinsiyet, yabancı uyruk ve bağımsızlık” çeşitliliği üzerinden araştırılmıştır. Daha önce yapılmış çalışmaların sonuçları (Wang ve Coffey 1992; Williams, 2003; Bear vd., 2010; Bernardi ve Threadgil, 2010; Post vd., 2011; Seto-Pamies, 2015), alan ile ilgili araştırmacıların eleştiri ve önerileri (Walt ve Ingley, 2003; Bernardi ve Threadgil, 2010; Lawal, 2012; Rao ve Tilt, 2016) ile araştırmacının kişisel gözlemleri, YK çeşitliliği ile KSS faaliyetleri

arasındaki ilişkinin önemini işaret ettiğinden; YK çeşitliliğinin KSS faaliyetleri üzerine etkisi “araştırma alanı” olarak seçilmiştir.

Diğer yandan, YK çeşitliliği ile KSS arasındaki ilişkiyi “cinsiyet” üzerinden ele alan çalışmalar, kadın üye “kompozisyonunun” oldukça önemli olmasına rağmen, az sayıda çalışmanın YK kadın üyelerinin özelliklerini incelediği yönünde eleştirilmektedir (Nielsen ve Huse, 2010; Rao ve Tilt, 2016). Oysa bazı çalışma sonuçları, YK’da yer alan kadın üyelerin erkek üyelere nazaran farklı eğitim düzeyinde olduklarını ve eğitim ile KSS arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğunu göstermektedir (Post vd., 2011; Cheah vd., 2011). Bazı çalışmalar ise yaş ile KSS arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu (Phillips, 1999; Diamantopoulos vd., 2003; Post vd., 2011; Harjoto vd., 2014) ortaya koymaktadır. Bu bilgiler ve öneriler doğrultusunda bu çalışmada, YK kadın üyelerinin eğitim oranı ile yaş ortalamalarının, cinsiyet çeşitliliği üzerindeki “biçimlendirici” etkisi de araştırılmıştır.

Ayrıca, araştırma kapsamında yer alan şirketlerin KSS performanslarının, bağımsız değişkenler ile biçimlendirici değişkenler dışında başka faktörler tarafından da etkilenebileceği ve bunun da kontrol edilmesi gerektiği düşünülmüştür. Zira YK ile KSS arasındaki ilişkiyi araştıran önceki çalışmaların çoğunda (örneğin Brammer, 2009; Bear vd., 2010; Bernardi ve Threadgil, 2010; Galbreath, 2011; Post vd., 2011, Seto-Pamies, 2015); faaliyette bulunulan sektör ve şirket büyüklüğü unsurlarının KSS faaliyetleri üzerindeki etkisinin kontrol edildiği tespit edilmiştir. Benzer şekilde bu çalışmada da “büyüklük” ve “sektör” unsurları kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır.

Bu çalışmada, çoğu halka açık ve AŞ olma özelliği taşıyan ve her yıl İSO tarafından açıklanan Türkiye’nin en büyük 500 sanayii kuruluşunun yer aldığı Türkiye 500 listesindeki şirketler “araştırmanın anakütlesi” olarak belirlenmiştir. Çalışma başlatıldığında açıklanmış en güncel liste 2015 yılına ait olduğundan, 2015 yılı araştırmanın “zaman aralığı” olarak ele alınmıştır. Araştırma kapsamında ele alınan 2015 yılı Türkiye 500 listesinde yer alan şirketlerin yıllık faaliyet raporları, daha önceki çalışmalara benzer şekilde (Campbell, 2000; Campbell, 2004; Smaliukiene, 2007; Murthy, 2008; Lanis ve Waller, 2009; Beck vd., 2010; Bernardi ve Threadgill, 2010; Dagiliene, 2010; Tewari, 2011; Bonson ve Bednarova, 2014) “analiz birimi” olarak belirlenmiştir.

Esasen günümüzde yıllık raporlar, işletmelerin paydaşlarına karşı hesap verme sorumluluklarını yerine getirmelerinde önemli bir mekanizma olarak görülmektedir. Hatta işletmelere, yıllık rapor yayınlayarak paydaşlarını bilgilendirmeleri böylelikle hesap verme sorumluluklarını yerine getirmeleri, araştırmacılar ve sosyal

bilimciler tarafından bilhassa önerilmektedir (Unerman, 2000; Adams, 2004). Bununla alakalı olarak son yıllarda, giderek artan sayıda işletmenin yıllık faaliyet raporu yayınlama yoluna gittiği görülmektedir (Chen ve Bouvain, 2009; Sinha ve Gupta, 2015; Wells ve Ingley, 2015). Ancak, Türkiye 500 2015 yılı listesi kapsamında yürütülen bu çalışmada, internet web kaynakları üzerinden 2014, 2013, 2012 yılları dahil derinlemesine tarama yapılmış olmasına rağmen, sadece 158 şirketin faaliyet raporuna ulaşılabildiği görülmüştür. Zira Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşları olmaları hasebiyle Türkiye 500 listesinde yer alan şirketler, Türkiye'de işletmecilik anlayışına önderlik etmekte ve daha küçük işletmelere örnek teşkil etmektedir. Bu bağlamda Türkiye 500 listesinde yer alan şirketler arasında, yıllık faaliyet raporlarını (gönüllülük esasına tabii olmasına rağmen) şeffaf biçimde kamuoyu ile paylaşma yaygınlığının ayrıca araştırılması gerekmektedir. Diğer yandan yıllık faaliyet raporlarının, günümüzün en etkili iletişim araçlarından birisi olan internet üzerinden kamuoyuna açıklanmasının, raporlarını paylaşan söz konusu şirketlerin şeffaflık bakımından kamuoyu algısında meydana getirdiği değişikliğin de irdelenmesi mühim araştırma konusu haline gelmektedir.

KSS faaliyetlerine yönelik performansın ölçümü iş dünyası ve toplum için son derece önemli olmasına rağmen, KSS performansını ölçmeye yönelik üzerinde uzlaşıya varılmış bir ölçüm aracının bulunmaması, görgül çalışmalarda önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Waddock ve Graves, 1997; Carroll, 2000; Seto-Pamies, 2015). Diğer yandan, YK ile KSS faaliyetleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda, KSS kavramının genellikle çevre, hayırseverlik veya etik boyutlar üzerinden ele alındığı ve araştırmaların genellikle bu boyutların birisi üzerinden yürütüldüğü görülmektedir (Wang ve Coffey, 1992; Kassinis ve Vafeas, 2002; Williams, 2003; Webb, 2004; Zhang vd., 2012). Dolayısıyla bu çalışmada, KSS performansının ölçümü için yeni bir ölçüm aracı geliştirilmiştir. Ölçüm aracı geliştirilmesi sürecinde, KSS kavramının temsil ettiği boyutları "doğru" belirlemek açısından bu çalışmada, KSS boyutlarının belirlenmesinde pek çok araştırmacının önerdiği gibi (Freedman ve Jaggi, 1982; Carroll, 1994; Griffen ve Mohan, 1997; Cox vd., 2004) çoklu yöntemlerden yararlanılmıştır. Bu bağlamda, Carroll ve Shabana (2010)'ya göre KSS performansını ölçmede belki en bilinen ve kabul gören endeks KLD 400 Sosyal Endeksi boyutları ve en yaygın raporlama girişimlerinden GRI Küresel Raporlama Girişimi boyutları dikkate alınmıştır. Ayrıca, yazındaki kavramsal ve görgül çalışmalar derinlemesine incelenmiş ve yazındaki bu çalışmalarda ele alınan KSS boyutları da dikkate alınmıştır. Böylece her üç yöntemden yararlanılarak KSS kavramını temsil edecek "çoklu boyutlar" belirlenmiştir. Elde edilen bu boyutlar ve

temsil ettikleri alt boyutlar kullanılarak KSS performansı ölçüm aracı geliştirilmiştir. Konun derinlemesine incelenerek tartışılmış olmasının araştırmanın “içerik geçerliliğini” arttırdığı ve araştırmacıya önemli düzeyde bilgi birikimi kazandırdığı düşünülmektedir. Diğer yandan, geliştirilen KSS performansı ölçüm aracının, bu alanda yeni çalışmalar yapacak araştırmacılara örnek teşkil edeceği düşünülmektedir.

Yıllık faaliyet raporlarında yer alan KSS açıklamalarındaki yapıyı anlamak ve tanımlamak için daha önce yapılan çalışmalarda sıklıkla kullanıldığı gibi (Abbott ve Monsen, 1979; Guthrie ve Mathews, 1985; Zeghal ve Ahmed, 1990; Gray vd., 1995a; Hackstone ve Milne, 1996; Williams ve Pei, 1999; Guthrie ve Abeysekera, 2006) “içerik analizi” yöntemi kullanılmış olup; çalışma “tanımlayıcı araştırmaya” dayalıdır. Diğer yandan, şirket raporlarının incelenmesine dayalı içerik analizinde, farklı kodlayıcılar arasındaki tutarlılığı ve ölçüm aracının güvenilirliğini arttırmak için çoğu araştırmacı, boyutların belirlenmesinden sonra, bu boyutlara ait kodlama yapısı kategorileri ve kurallarının açık ve net şekilde tanımlanmasını önermektedir (Guthrie ve Mathews, 1985; Milne ve Adler, 1999; Guthrie ve Abeysekera, 2006). Bu bilgiler ışığında bu çalışmada, “kodlayıcılar için veri toplama ve kodlama rehberi” hazırlanmıştır. Söz konusu rehberin, ileride alanda çalışma yapacak araştırmacılara ışık tutacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte, içerik analizine yönelik en önemli eleştirilerden birisi, içerik analizine dayalı pek çok çalışmanın başka araştırmacıların söz konusu içerik analizinin nasıl yürütüldüğünü anlamasına yetecek kadar bilgi vermediği yönündedir (Beattie ve Thomson, 2007; Striukova vd., 2008). Bu nedenle bu çalışmada, içerik analizini gerçekleştirirken yapılan seçimler, kodlama kuralları ve geçerlilik ile güvenilirlik koşulları detaylı olarak açıklanmıştır. Bu bağlamda, bu çalışmanın içerik analizi sürecinin alanda yeni yapılacak araştırmalara yol göstereceği düşünülmektedir.

YK çeşitliliği ile KSS faaliyet performansı arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere, çalışmanın hipotezlerinin test edilmesinde, içerik analizinden elde edilen verilerin istatistiksel analizi için daha önceki çalışmalara benzer şekilde (örneğin Coffey ve Wang, 1998; Williams, 2003; Webb, 2004; Dunn ve Sainty, 2009; Bear vd., 2010; Bernardi ve Threadgill, 2010; Post vd., 2011; Zhang, 2012; Hafsi ve Turgut, 2013; Seto-Pamies, 2015; Hyun vd., 2016; Yasser vd., 2017) “çoklu regresyon analizi” yöntemi kullanılmıştır. SPSS bilgisayar programından yararlanılan ve “hiyerarşik model” ile gerçekleştirilen istatistiksel analiz sürecinde, önce çoklu regresyon analizinin sağlanması gereken “normallik (normal dağılım), doğrusallık, sabit varyans (varyans homojenliği), otokorelasyonun olmaması, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olmaması”

varsayımları test edilmiş ve varsayımların sağlandığı tespit edilmiştir. Bu tespit, araştırmanın analiz sonuçlarına “geçerlilik” açısından katkı sağlamıştır.

YK çeşitliliği ile KSS faaliyetleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmada, gerçekleştirilen veri analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre; kontrol değişkeni olarak belirlenen; işletmelerde çalışan sayısı (büyüklük) ile işletmelerin faaliyette buldukları sektörün, işletmelerin gerçekleştirdikleri KSS faaliyetlerini etkilediği tespit edilmiştir. Alanda daha önce yapılmış olan çalışma sonuçlarıyla örtüşen bu etkinin; iletişim araçlarının çok etkili olduğu günümüzde, büyük olan ve çevreye daha fazla etkisi olan sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin medyada fazla göz önünde olduklarını ve sosyal performans farkındalığı artmış olan kamuoyunun baskısından çekindiklerini düşündürmektedir. Zira büyük işletmeler ve faaliyetleri bakımından çevreyi etkileyen işletmeler, daha küçük veya daha az çevresel etkisi olanlara kıyasla daha fazla dikkat çekebilmekte ve paydaş grupları tarafından eleştiriye maruz kalabilmektedir. Bundan dolayı bu işletmelerin, söz konusu etkileri ve eleştirileri daha fazla KSS faaliyeti gerçekleştirerek bertaraf etme yoluna gittikleri düşünülmektedir.

Bu çalışmada, çalışan sayısı ile faaliyette bulunan sektörün etkisi sabit tutulduğunda; YK cinsiyet çeşitliliğinin KSS faaliyetleri üzerinde anlamlı pozitif etkisi bulunduğu yönündeki hipotez desteklenmemiştir. Başka bir ifadeyle bu çalışmada, YK kadın üye oranının KSS faaliyetlerini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Alanda daha önce yapılmış olan çalışma sonuçlarıyla örtüşmeyen bu bulgunun, büyük çoğunluğu aile işletmesi olan Türkiye’de, kadının YK karar sürecinde etkili rol alamadığını düşündürmektedir. Zira önemli bir bölümü gelişmiş ülkelerde gerçekleştirilen önceki araştırma sonuçlarından ayrıışan ve Türkiye 500 kapsamında 117 işletme üzerinden yapılan bu araştırmanın sonucu, toplumsal kültürün etkisini ön plana çıkarmakta ve kadına toplumun biçtiği rolün iş hayatındaki yansımalarını tartışmaya açmaktadır. Bu bağlamda, ileride alanda çalışma yapacak araştırmacılara, daha büyük ve farklı örneklemeler üzerinde cinsiyet çeşitliliğini test etmeleri ve bu araştırmanın sonuçları ile mukayese etmeleri önerilmektedir. Ayrıca, toplumun kadına atfettiği rolün iş yaşamındaki etkilerinin Türkiye bağlamında derinlemesine araştırılması da tavsiye edilmektedir. Diğer yandan YK cinsiyet çeşitliliği ile KSS faaliyetleri arasındaki ilişkinin gelişmekte olan ülkeler bağlamında sınırlı sayıda çalışma ile araştırılmış olması hasebiyle, yeni çalışmalarda gelişmekte olan ülkelere odaklanmaları, alan araştırmacılarına bilhassa önerilmektedir.

Bu çalışmada, çalışan sayısı ile faaliyette bulunan sektörün etkisi sabit tutulduğunda; YK yabancı çeşitliliğinin KSS faaliyetleri üzerinde anlamlı pozitif etkisi

bulunduğu yönündeki hipotez desteklenmemiştir. Diğer bir ifadeyle bu çalışmada, YK yabancı uyruklu üye oranının KSS faaliyetlerini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Alanda yapılmış önceki araştırmaların sonuçlarıyla örtüşmeyen bu bulgunun, Türkiye'deki işletmelerde YK'da sınırlı oranda yabancı üye bulunmasına bağlı olarak karar sürecinde azınlıkta kalmalarından ve etkili rol alamamalarından kaynağlandığı düşünülmektedir. Çünkü ECGR raporuna göre, Avrupa'da YK yabancı oranı 2013 yılında %30 iken, bu araştırmaya konu 117 işletmede yabancı oranı %5,35'tir. Dolayısıyla bu çalışmadaki yabancı çeşitliliğine ilişkin sonuçların, yeni yapılacak çalışmalarda daha büyük örneklemeler üzerinden Türkiye bağlamında araştırılması ve bu çalışmanın sonuçları ile mukayese edilmesi önerilmektedir. Diğer yandan, yabancı çeşitliliğinin finansal performans üzerindeki etkisinin alanda yeni yeni araştırılmaya başlandığı ancak, KSS üzerindeki etkisinin bilindiği kadarıyla henüz araştırılmadığı görülmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda finansal performans üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu belirtilen YK yabancı çeşitliliğinin, KSS üzerindeki etkisi bakımından, farklı ülkeler ve Türkiye bağlamında çeşitli örneklemeler üzerinden tekrar araştırılması, alanda yeni çalışmalar yapacak araştırmacılara, bilhassa tavsiye edilmektedir.

Ayrıca bu çalışmada, çalışan sayısı ile faaliyette bulunan sektörün etkisi sabit tutulduğunda; YK bağımsızlık çeşitliliğinin KSS faaliyetleri üzerinde anlamlı pozitif etkisi bulunduğu yönündeki hipotez desteklenmiştir. Yani bu çalışmada, YK bağımsız üye oranının KSS faaliyetlerini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Önceki çalışma sonuçları ile örtüşen bu bulgu, vekalet kuramı ve kaynak bağımlılığı kuramına dayanan bağımsız yöneticilerin, kurumsal yönetim sisteminin iyileştirilmesinde ve karar verme sürecinin geliştirilmesinde etkili role sahip olduklarını düşündürmektedir. Çünkü YK bağımsız üyelerinin varlığı, işletmelere yeni bir bakış açısı kazandırmakta ve gelişmelerine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla Türkiye'de, çoğunluğu aileler tarafından yönetilen işletmelerin, YK'da bağımsız üyelere daha fazla yer vermesinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada, çalışan sayısı ile faaliyette bulunan sektörün etkisi sabit tutulduğunda; YK kadın üyelerin eğitim oranının KSS faaliyetleri üzerinde anlamlı pozitif yönde biçimlendirici etkisi olduğuna yönelik hipotez desteklenmemiştir. Diğer bir ifadeyle, YK'daki lisansüstü dereceli kadın üye oranının KSS faaliyetleri üzerinde anlamlı biçimlendirici etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Önceki çalışma sonuçlarıyla örtüşmeyen bu bulgunun, önemli ölçüde aile işletmelerinin bulunduğu Türkiye'de, kadının YK'nun karar alma sürecinde etkili olmadığını düşündürmektedir.

Türkiye’de, geleneksel ataerkil toplum kültürünün, iş hayatında da kadının rolünü etkilediği düşünülmektedir. Bu bağlamda Türkiye’de, YK kadın üyelerin eğitim oranının, KSS üzerindeki etkisi bakımından farklı örneklemeler üzerinden yeniden araştırılması ve elde edilecek bulguların bu çalışmanın sonuçları ile mukayese edilmesi önerilmektedir. Ayrıca, toplumsal kültürün iş yaşamındaki etkilerinin cinsiyet üzerinden Türkiye bağlamında derinlemesine incelenmesi, alanda yeni çalışmalar yürütecek araştırmacılara önerilmektedir.

Bununla birlikte bu çalışmada, çalışan sayısı ile faaliyette bulunan sektörün etkisi sabit tutulduğunda; YK kadın üyelerin yaş ortalamasının KSS faaliyetleri üzerinde anlamlı negatif yönde biçimlendirici etkisi olduğuna yönelik hipotez desteklenmemiştir. Diğer bir ifadeyle, YK’daki kadın üyelerin yaş ortalamasının KSS faaliyetleri üzerinde anlamlı biçimlendirici etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Önceki çalışma sonuçlarıyla örtüşmeyen bu bulgunun, Türkiye’deki aile işletmeleri yapısından kaynaklandığını ve kadının YK karar alma sürecinde etkili olmadığını düşündürmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın, kadın yaş ortalamasının etkileri bakımından, çoğunluğu gelişmiş ülkelerde gerçekleştirilmiş olan önceki çalışmaların sonuçları ile örtüşmemesi hasebiyle gelişmekte olan ülkelere birisi durumundaki Türkiye’de farklı örneklemeler üzerinden tekrarlanması önerilmektedir. Ayrıca alanda yeni çalışmalar gerçekleştirecek araştırmacılara, toplumsal kültürün cinsiyet üzerindeki etkisi bakımından, iş yaşamındaki sonuçlarının Türkiye bağlamında araştırılması da tavsiye edilmektedir.

YK çeşitliliğinin KSS faaliyetleri üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışma, Türkiye’de bilindiği kadarıyla aynı konuda ve aynı değişkenler ile çalışma yapılmamış olması bağlamında, özgünlük açısından büyük önem arz etmektedir. Zira alanda yapılmış önceki çalışmaların, indekslerde taranabildiği kadarıyla, yabancı ülkelere gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Hatta yazında yer alan söz konusu yabancı çalışmaların mühim bir kısmının gelişmiş ülkelere ait örneklemeler üzerinden gerçekleştirildiği görülmüştür. Dolayısıyla Türkiye’deki bir örneklem üzerinden yürütülen bu araştırmanın sonuçları, alanda daha önce yapılmış olan yabancı araştırma sonuçlarının test edilmesine imkan vermiştir. Başka bir ifadeyle, YK çeşitliliği – KSS ilişkisinde mevcut yazını oluşturan yabancı araştırmalarda ulaşılan sonuçların Türkiye’deki işletmeler açısından farklılaşp farklılaşmadığı, bu çalışma ile ortaya konulmuştur. Diğer bir ifadeyle bu araştırma, Türkiye’deki işletmelerde, YK’daki çeşitliliğin örgütün sosyal performansını ne denli etkilediğini ortaya koyması bakımından önemlidir. Araştırma, “bağımsız üye çeşitliliği” bakımından yabancı

yazındaki sonuçlar ile benzerlik göstermiş ve Türkiye işletmelerinde YK'daki bağımsız üyelerin karar sürecinde etkili olduklarını göstermiştir. Ancak, çoğu aile işletmesi durumunda olan ve yönetim felsefesinde toplumsal kültürün etkili olduğu Türkiye'deki işletmelerde, YK'daki kadın üyelerin ve yabancı üyelerin karar sürecinde pek etkili olmadıkları bu çalışma ile ortaya konulmuştur. Özellikle geleneksel toplumlarda ortaya çıkan bu durum, çoğu işletmenin aile işletmesi olduğu Türkiye'de, işletme yönetim işinin büyük ölçüde "kültür bağımlı" olduğunu ve yabancı ülkelerdeki işletme yönetim anlayışından ayrıştığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle araştırma; "kadın üye çeşitliliği" ve "yabancı üye çeşitliliği"ne yönelik bu sonuçları itibarıyla, gelişmiş ülkelerde yapılan önceki araştırmalardan ayrılmıştır. Ortaya çıkan bu durum, YK "cinsiyet çeşitliliğinin" ve "yabancı çeşitliliğinin" KSS faaliyetlerini olumlu yönde etkilediğine dair yabancı yazının Türkiye bağlamında geçerli olmayabileceğini düşündürmektedir. Ancak çalışmanın ulusal yazındaki özgünlüğü hasebiyle böyle bir genelleme yapılması doğru olmayacaktır. Bundan dolayı YK çeşitliliği – KSS faaliyetleri ilişkisine yönelik Türkiye'deki farklı örneklemeler üzerinden daha fazla sayıda yeni çalışmanın yapılmasına ve bu araştırmanın sonuçları ile mukayese edilmesine gereksinim vardır.

YK çeşitliliği – KSS faaliyetleri ilişkisine yönelik yapılan bu araştırmanın sonuçları, Türkiye'de KSS faaliyetlerine yaklaşımın diğer ülkelerden farklılaşabileceğini düşündürmektedir. Öyle ki; Chen ve Bouvain (2009)'ın yaptıkları araştırmanın sonuçları, KSS faaliyetlerinin ülkeler bazında farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu anlamda Türkiye'de, YK çeşitliliği artsa dahi, yöneticilerin sosyal performansına önem vermediği, dolayısıyla KSS faaliyetlerinin sınırlı kaldığı yönünde düşünceleri akla getirmektedir. Ancak sadece bu araştırma sonuçları ile böyle bir genelleme yapılması doğru olmayacaktır. Bu bağlamda Türkiye'deki işletmelere yönelik yeni araştırmaların yapılmasına ve konunun derinlemesine incelenmesine ihtiyaç vardır. KSS faaliyetlerine yönelik diğer bir ihtimal ise araştırma kapsamındaki bazı işletmelerin KSS faaliyetleri yürütmelerine rağmen, bu faaliyetlerine yıllık faaliyet raporlarında yer vermemiş olabileceği yönündedir. Zira araştırma kapsamındaki şirketlerin KSS performansının ölçümüne yönelik bu çalışmada, sadece yıllık faaliyet raporlarındaki açıklamalar dikkate alınmış ve veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Yıllık faaliyet raporlarında KSS faaliyetlerine yer vermemiş olan işletmeler bakımından, araştırmanın analiz birimi olan yıllık faaliyet raporlarının araştırmanın sonuçlarını sınırlandırmış olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın, farklı veri kaynaklarını da kapsayacak şekilde tekrarlanması ve farklı örneklemeler üzerinden yeniden yapılması, alanda yeni çalışmalar yapacak araştırmacılara önerilmektedir.

YK çeşitliliği – KSS faaliyetleri ilişkisine yönelik gerçekleştirilen bu çalışmanın, çoğu çalışmada olduğu gibi, bazı sınırlılıkları mevcuttur. Araştırma sonuçlarının doğru değerlendirilebilmesi bakımından bu sınırlılıkların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

i. Yazın taraması araştırmacının kullanabildiği veri tabanları ile sınırlıdır. Ayrıca, İngilizce dışında başka dillerde çok değerli çalışmaların yayınlanmış olması mümkündür. Ancak araştırmacı taramalarını İngilizce çalışmalar ile sınırlandırmıştır.

ii. Araştırma kapsamında Türkiye 500 listesinde yer alan şirketlerin faaliyet raporları sadece internet kaynakları kullanılarak elde edilmiştir. İnternet kaynaklarında faaliyet raporu bulunamayan şirketler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur, dolayısıyla araştırma internet kaynakları ile sınırlandırılmıştır.

iii. Çalışmanın zaman aralığı 2015 yılı olarak belirlenmiş olmasına rağmen, 2015 yılına ait İSO Türkiye 500 listesinde yer alan ancak 2015 yılı faaliyet raporuna ulaşamayan şirketlerin, örneklem büyüklüğü açısından değerlendirmeye dahil edilebilmesi için, geçmiş yıllara ait raporları da internet kaynaklarında taranmıştır. 2015 yılına ait raporuna ulaşamayan bu şirketlerin sırasıyla 2014, 2013 ve 2012 yıllarına ait raporları taranmış ve (varsa) geçmiş yıllara ait raporları değerlendirilmiştir. Dolayısıyla 2015 yılı dışındaki raporlar, araştırmanın zaman aralığı açısından sınırlıdır.

v. İçerik analizi sürecinde gerçekleştirilen rapor incelemesinde, holding veya grup çatısı altında faaliyet gösteren bazı şirketlerin faaliyet raporlarının ortak olduğu görülmüştür (örneğin Oyak, Eczacıbaşı, Ülker). Bu şekilde aynı çatı altında faaliyet gösteren ve raporları ortak olan şirketler için söz konusu ortak raporlar değerlendirilmiş ve veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler, ilgili holding veya grup çatısı altındaki bu şirketlerin hepsi için ortak olarak kullanılmıştır. Araştırma verisi ortak faaliyet raporları sebebiyle sınırlıdır.

vi. Nitel araştırmalar; bir dünya görüşü, kuramsal bir çerçevenin olası kullanımı ve araştırmacının sosyal bir probleme atfettiği anlam üzerinden araştırma probleminin incelenmesine dayanan varsayımlar ile başladığından (Creswell, 2007), bu araştırma, şirket raporlarının incelenmesinde nitel araştırma yöntemi olarak kullanılan içerik analizinin varsayımları ile sınırlıdır.

vii. Regresyon analizi, belirli bir dağılım ve bazı parametreler temelinde geliştirildiğinden birtakım sınırlılıkları bünyesinde barındırmaktadır. Bu sınırlılıklardan kaynaklanan bazı temel varsayımlara dayanmakta ve söz konusu varsayımlar yerine getirildiğinde regresyon analizi uygulanabilmektedir (Thode, 2002). Bu nedenle bu çalışma, çoklu regresyon analizinin varsayımları ile sınırlıdır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AKTAN Coşkun Can, Deniz BÖRÜ, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk", *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*, Editör: Coşkun Can AKTAN, İstanbul: İGİAD Yayınları, 2007, ss. 6-24.
- BAILEY Kenneth D., *Methods Of Social Research*, 2nd ed., New York: The Free Press, 1982.
- BARUTÇUGİL İsmet, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004.
- BILIMORIA Diana, "Building the Business Case for Women Corporate Directors", *Women on Corporate Boards of Directors*, Editors: Burke, Ronald J., Mattis, M.C., The Netherlands: Kluwer Academic Publishers, ss. 25–40.
- BOURDIEU Pierre, Loic J.D. WACQUANT, "The Practice of Reflexive Sociology (The Paris Workshop)", *An Invitation to Reflexive Sociology*, Chicago: The University of Chicago Press, 1992, ss.216-260.
- BOWEN Howard R., *Social Responsibilities Of The Businessman*, New York: Harper & Brothers Publishers, 1953.
- BROMLEY Dennis Basil, *Reputation, Image and Impression Management*, England: John Wiley & Sons Publisher, 1993.
- BUHR Nola, *Histories of and Rationales for Sustainability Reporting*, In J. Unerman, J. Bebbington & B. O'Dwyer (Eds.), *Sustainability Accounting and Accountability*, London and New York: Routledge, 2007.
- BURT Ronald, *Structural Holes*, Cambridge: Harvard University Press, 1992.
- CAROLL Archie, *Business & Society, Ethics and Stakeholder Management*, South Western Publishing, 1993.
- CARR-RUFFINO Norma, *Managing Diversity People Skills for a Multicultural Workplace*, USA: Simon & Schuster Custom Publishing, 1998.
- COLEMAN James, *Foundations of Social Theory*, The Belknap Press of Harvard University Press Cambridge, England: Massachusetts and London, 1990.
- CRESWELL John, *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, Sage Publications, 1994.
- CRESWELL John, *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.
- DENZIN Norman, Yvonna LINCOLN, *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.
- DEY Lan, *Qualitative Data Analysis: A User-friendly Guide for Social Scientists*, London: Routledge Publications, 1993.
- DİNÇER Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları, 1992.
- DOĞAN Mustafa, *Kurumsal Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2007.
- DONALDSON Gordon, Lorsch JAY, *Decision Making at the Top: The Shaping of Strategic Direction*, New York: Basic Books, 1983.

- DONALDSON Lex, *The Contingency Theory of Organization*, Thousand Oaks: CA, Sage, 2001.
- EREN Erol, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2000.
- ESTES Ralph, *Corporate Social Accounting*. New York: John Wiley & Sons, 1976.
- FREEMAN Edward, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN Edward, *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation*. Edt: John W.Dienhart, New York: Oxford University Press, 2000.
- GEORGE Darren, Paul MALLERY, *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update*. 10.b., Boston: Pearson, 2010.
- GROBLER Pieter A., Surette WARNICH, *Human Resource Management in South Africa*, London: Thomson Learning, 2002.
- GRAY Rob, Dave OWEN, Carol ADAMS, *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*, Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1996.
- GRIGGS Lewis B., "Valuing diversity: Where from where to", *Valuing Diversity: New Tools for a New Reality*, Editors: Griggs, L. B. & Louw, L, New York: Mc Graw-Hill, 1995, ss. 1-14.
- GUBA Egon, Yvonna LINCOLN, *Effective Evaluation: Improving The Usefulness of Evaluation Results Through Responsive and Naturalistic Approaches*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1981.
- GUJARATI Damodar, *Temel Ekonometri*, (Çev. Ümit Şenesen ve Gülay Günlük Şenesen), 4.b., İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2006.
- HAIR Joseph, Rolph ANDERSON, Ronald TATHAM, Black WILLIAM, *Multivariate Data Analysis*, 5.b., New Jersey: Prentice Hall International, 1998.
- HODGETTS Richard, Donald KURATKO, *Management* 3rd ed. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich, 1991.
- JOHNSON David, *An Introduction to the Analysis of Mixed Models*, SUGI 28 Proceedings, Washington: Seattle, 2003.
- KALAYCI Şeref, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayıncılık, 2009.
- KNELL Alexander, *Corporate Governance: A Practical Implementation Guide for Unlisted Companies*, First Edition, CIMA: Publishing, 2006.
- KRIPPENDORF Klaus, *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*. New York: Sage, 1980.
- LANDAU Sy, Barbara LANDAU, Daryl LANDAU, *From Conflict to Creativity*, San Francisco: John Wiley & Sons Inc., 2001.
- LIN Nan, *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
- MADGE John, *The Tools of Science an Analytical Description of Social Science Techniques*, Anchor: Books Doubleday and Comp, 1965.
- MALLIN Christine, *Corporate Governance*, New York: Oxford University Press, 2004

- MARCUS Alfred, *Business and Society, Strategy, Ethics and the Global Economy*, Chicago: Irwin Publishing, 1996.
- MARSHALL Catherine, Gretchen ROSSMAN, *Designing Qualitative Research*, Second Edition, London: SAGE Publications, 1995.
- MILNE Markus, Rob GRAY, *Future Prospects for Corporate Sustainability Reporting*. In J. Unerman, J. Bebbington & B. O'Dwyer (Eds.), *Sustainability Accounting and Accountability*, London and New York: Routledge, 2007.
- PFEFFER Jeffrey, Gerald SALANCIK, *The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective*, Stanford: Stanford University Press, 1978.
- RANDOY Trond, Lars OXELHEIM, Steen THOMSEN, *A Nordic Perspective on Corporate Board Diversity*, Stockholm, 2006.
- SILVERMAN David, *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage Publication, 2001.
- SOLOMON Jill, Aris SOLOMON, *Corporate Governance and Accountability*, John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, England: West Sussex PO19 8SQ, 2004.
- SOLOMON Robert, *The Corporation as Community, Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business, Business and Society* Ed. Barry Castro, New York: Oxford University Press, 1996.
- STEINER George, John STEINER, *Business, Government, and Society: A Managerial Perspective*, Eight Edition, Singapore: McGraw-Hill, 1997
- STRAUSS Anselm, Juliet CORBIN, *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. New Delhi: Sage Publications, 1990.
- THODE Henry, *Testing For Normality*. United States: Marcel Dekker, 2002.
- ULRICH Steger, Amann WOLFGANG, *Corporate Governance: How to Add Value*, E-books: John Wiley & Sons Ltd., 2008.
- ÜLGEN Hayri, Kadri MİRZE, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 6.b., İstanbul: Beta Basım, 2013.
- YILDIRIM Ali, Hasan ŞİMŞEK, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 6.b., Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2008.
- SHARMA Sanjay, "Research in Corporate Sustainability: What Really Matters?", In S.Sharma, M. Starik (Eds.), *Research in Corporate Sustainability: The Evolving Theory and Practice of Organizations in the Natural Environment*, Cheltenham: Edward Elgar, 2002, ss. 1-30.

Makaleler

- ABBOTT Walter F., R. Joseph MONSEN, "On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement", *The Academy of Management Journal*, 2, 3, 1979, ss. 501-515.
- ADAMS A. Carol, "The Ethical, Social and Environmental Reporting-performance Portrayal Gap", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 17, 5, 2004, ss. 731-757.

- ADAMS A. Carol, G. F. HARTE, "Making Discrimination Visible: The Potential for Social Accounting", *Accounting Forum*, 24, 1, 2000, ss. 56-79.
- ADLER Paul, Seok-Woo KWON, "Social Capital: Prospects for a New Concept", *Academy of Management Review*, 27, 1, 2002, ss. 17-40.
- AGUILERA Ruth V., Gregory JACKSON, "The Cross-national Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants", *Academy of Management Review*, 28, 3, ss. 447-465.
- AHMED Kamran, John K. COURTIS, "Associations Between Corporate Characteristics and Disclosure Levels in Annual Reports: A Meta-analysis", *The British Accounting Review*, 31, 1, 1999, ss. 35-61.
- AKSOY Mehmet Ali, "Türk Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu", *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, XVII, 1-2, 2013, ss. 45-76.
- AKTAN Coşkun Can, Deniz BÖRÜ, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk", *Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Mercek Dergisi*, 41, 2006, s. 54-55.
- AKTAN Coşkun Can, İstiklal VURAL, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Uluslararası Kuruluşlar ve Hükümet-Dışı Organizasyonlar Tarafından Sürdürülen Başlıca Girişimler", *Çimento İşveren Dergisi*, 21, 3, 2007, ss. 4-21.
- ALTINTAŞ Füsun Ç., Ceyda K. AYTAÇ, "Yöneticilik Özelliklerine İlişkin Algılanan Cinsiyet Kalıp Yargılarının Analizi", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73, 2, 2018, ss. 527-543.
- ARARAT Melsa, Mehmet UGUR, "Corporate Governance in Turkey: An Overview and Some Policy Recommendations", *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, 3, 1, 2003, ss. 58-75.
- ARCHEL Pablo, Manuel FERNANDEZ, Carlos LARRINAGA, "The Organizational and Operational Boundaries of Triple Bottom Line Reporting: A Survey", *Environmental Management*, 41,1, 2008, ss. 106-117.
- ARORA Punit, Ravi DHARWADKAR, "Corporate Governance and Corporate Social Responsibility (CSR): The Moderating Roles of Attainment Discrepancy and Organization Slack", *Corporate Governance: An International Review*, 19, 2, 2011, ss. 136-152.
- ATAAY Aylin, "Türk Aile İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Deneyimleri", *5.Aile İşletmeleri Kongresi*, Editör: Tamer KOÇEL, İstanbul, 2012, ss.71-92.
- AYGÜN Mehmet, Süleyman İÇ, Cem SAYIN, "Yönetim Kurulu Büyüklüğünü Belirleyen Faktörler ve Yönetim Kurulu Büyüklüğü ile Firma Performansı Arasındaki İlişki: Türk Sermaye Piyasası Üzerine Bir İnceleme", *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 1, 2011, s. 77 – 92.
- BAĞDOĞAN Selver Y., Damla SARPALKAN, "Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Bir Faktör Olarak Dönüşümcü Liderlik Algısı", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15, 30, 2017, ss. 335-352.
- BAŞAR A. Banu, Mehmet BAŞAR, "Sosyal Sorumluluk Raporlaması ve Türkiye'deki Durumu", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 2, 2006, ss. 213-230.
- BECK Thorsten, Aslı DEMİRGÜÇ-KUNT, Ross LEVINE, "Financial Institutions and Markets Across Countries and Over Time: The Updated Financial

- Development and Structure Database”, *World Economic Review*, 24, 1, 2010, ss. 77–92.
- BEAR Stephen, Noushi RAHMAN, Corinne POST, “The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation”, *Journal of Business Ethics*, 97, 2010, ss. 207–221.
- BERKMAN A. Ümit, “Çağrılı Makale: İşletmelerin Toplumsal Sorumluluğuna İlişkin Türkiye’deki Akademik Çalışmalardan Bazı Örnekler ve Gözlemler”, *Yönetim Dergisi*, 18, 56, 2007, ss.3-9.
- BERNARDI Richard A., David F. BEAN, Kristen M. WEIPPERT, “Signaling Gender Diversity Through Annual Report Pictures: A research Note on Image Management”, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15, 4, 2002, ss. 609-616.
- BERNARDI Richard A, Veronica H. THREADGILL, “Women Directors and Corporate Social Responsibility”, *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 15, 2, 2010, ss. 15-21.
- BESLER Senem, İlke ORUÇ, “Türkiye’de ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler”, *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 10, 1, 2010, ss. 17-38.
- BIGGINGS J.Veronica, “Making Board Diversity Work”, *Corporate Board*, 20, 117, 1999, ss. 11-16.
- BOULOUTA, Ioanna, “Hidden Connections: The Link Between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance”, *Journal of Business Ethics*, 113, 2013, ss. 185–197.
- BONSON Enrique, Michaela BEDNAROVA, “CSR Reporting Practices of Eurozone Companies”, *Spanish Accounting Review*, 18, 2, 2014, ss. 182–193.
- BORGATTI Stephan P., Pacey C. FOSTER, "The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology", *Journal of Management*, 29, 6, 2003, ss. 991–1013.
- BRAMMER Stephen, Andrew MILLINGTON, “Does it Pay to be Different? An Analysis of the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance”, *Strategic Management Journal*, 29, 2008, ss. 1325–1343.
- BROWN Noel, Craig DEEGAN (1998) “The Public Disclosure of Environmental Performance Information – A Dual Test of Media Agenda Setting Theory and Legitimacy Theory”, *Accounting and Business Research*, 29, 1, 1998, ss.21–41.
- BROWN Tom J., “Assessing Corporate Social Responsibility”, *Harvard Management Update*, 6, 4, 2001, 6-7.
- CAMPBELL David J., “A Longitudinal and Cross-sectional Analysis of Environmental Disclosure in UK Companies: A Research Note”, *British Accounting Review*, 36, 1, 2004, ss.107-117.
- CAMPBELL Deegan, “Legitimacy Theory Or Managerial Reality Construction? Corporate Social Disclosure in Marks and Spencer Plc Corporate Reports”, 1969-1997. *Accounting Forum*, 24, 1, 2000, ss. 80-100.
- CAMPBELL Kevin, Antonio MINGUEZ-VERA, “Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance”, *Journal of Business Ethics*, 83, 3, 2008, ss. 435–451.

- CARROLL Archie, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholder", *Business Horizons*, 34, 4, 1991, ss. 39-48.
- CARROLL Archie, "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business and Society*, 38, 3, 1999, ss. 268–295.
- CARROLL Archie, "A Commentary and an Overview of Key Questions on Corporate Social Performance Measurement", *Business & Society*, 39, 4, 2000, ss. 466–478.
- CARROLL Archie, Kareem SHABANA, "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice", *International Journal of Management Reviews*, 2010, ss. 1-21.
- CARTER David, Betty SIMKINS, Gary SIMPSON, "Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value", *Journal of Financial Review*, 38, 1, 2003, ss. 33–53.
- CHEAH Eng-Tuck, Dima JAMALI, Johnson JOHNNIE, Sung MING-CHIEN, "Drivers of Corporate Social Responsibility Attitudes: The Demography of Socially Responsible Investors", *British Journal of Management*, 22, 2, 2011, ss. 305-323.
- CHEN Stephen, Petra BOUVAIN, "Is Corporate Responsibility Converging? A Comparison of Corporate Responsibility Reporting in the USA, UK, Australia and Germany", *Journal of Business Ethics*, 87, 2009, ss. 299–317.
- CHIN Meng Khoo, Donald C. HAMBRICK, Linda TREVINO, "Political Ideologies of Ceos: The Influence of Executives' Values on Corporate Social Responsibility", *Administrative Science Quarterly*, 58, 2013, ss.197–232.
- CLARKSON Max, "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *The Academy of Management Review*, Vol, 20, No,1, 1995.
- COFFEY Betty, Jia WANG, "Board Diversity and Managerial Control as Predictors of Corporate Social Performance", *Journal of Business Ethics*, 17, 1998, ss. 1595–1603.
- COWEN Scott, Linda FERRI, Lee PARKER, "The Impact of Corporate Characteristics on Social Responsibility Disclosure: A Typology and Frequency-based Analysis", *Accounting, Organizations and Society*, 12, 2, 1987, ss. 111-122.
- COX Poul, Stephen BRAMMER, Andrew MILLIGTON, "An Empirical Examination of Institutional Investor Preferences for Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 52, 1, 2004, ss. 27-43.
- COX Taylor H., Stacy BLAKE, "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness", *Academy of Management Executive*, 5, 3, 1991, ss. 45-56.
- ÇİFTÇİOĞLU Aydem, Aylin P. ARSOY, Seval K. SELİMOĞLU, "Perceptions of Prospective Job Applicants on Corporate Social Responsibility Performance: ISE Corporate Governance Index Companies in Turkey", *Social Responsibility Review*, 4, 2011, ss.33-43.
- DAGILIENE Lina, "The Research of Corporate Social Responsibility Disclosures in Annual Reports", *Engineering Economics*, 21, 2, 2010, ss. 197-204.

- DALTON Danr, Catherine DAILY, Alan ELLSTRAND, Jonathan JOHNSON, "Metaanalytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance", *Strategic Management Journal*, 24, 1998, ss. 269-290.
- DAVIS Keith, "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?", *California Management Review*, 2, 3, 1960, ss. 70-76.
- DE VILLIERS Charl, Chris VAN STADEN, Vicky NAIKER, "Good Corporate Governance Makes for Good Environmental Performance", *In Afaanz Conference*, 2009, ss. 5-7.
- DEMİREL Yavuz, B. Dilek ÖZBEZEK, "Örgütlerde Zenginliğin Kaynağı Olarak Farklılıkların Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme", *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7, 1, 2016, ss. 1-28.
- DEMİREL Yunus, "Yönetim Kurulu Yapısının Şirkete Getirdiği Fırsat ve Tehditler: eBay Örneği", *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. Sayı, 76. 2014, ss.1-37
- DIAMANTOPOULOS Adamantios, Bodo SCHLEGELMILCH, Rudolf SINKOVICS, Gre BOHLEN, "Can Socio-Demographics Still Play a Role in Profiling Green Consumers? A Review of the Evidence and an Empirical Investigation", *Journal of Business Research*, 56, 2003, ss. 465-480.
- DIENES Dominik, Patrick VELTE, "The Impact of Supervisory Board Composition on CSR Reporting", Evidence From the German Two-tier System. *Sustainability*, 8, 63, 2016, ss. 1-20.
- DIMAGGIO Paul, Walter POWELL, "Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48, 2, 1983, ss.147-160.
- DONALDSON Lex, "The Contingency Theory of Organizational Design: Challenges and Opportunities", *Springer US e-book: Organization Design*, Volume 6, Book Part, 1, 2006, ss.19-40.
- DONALDSON Lex, James DAVIS, "Boards and Company Performance – Research Challenges the Conventional Wisdom", *Corporate Governance: An International Review*, 2, 3, 1994, ss. 151-160.
- DONALDSON Lex, James DAVIS, "Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns", *Australian Journal of Management*, 16,1, 1991, ss. 49-64.
- DONALDSON Thomas, Lee PRESTON, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, 20, 1, 1995, ss. 65-91.
- DRUCKER Peter, "The New Meaning of Corporate Social Responsibility," *California Management Review*, XXVI, 1984, ss. 53-63.
- DRUCKER Peter, "The New Society of Organizations", *Harvard Business Review*, 70, 5, 1992, ss. 95-104.
- DUNN Paul, Basilica SAINTY, "The Relationship Among Board of Director Characteristics, Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance", *International Journal of Managerial Finance*, 5, 2009, ss. 407-423.

- EISENHARDT Kathleen, "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, Vol 14, 1989, ss. 57-74.
- EPSTEIN Marc, Michael FREEDMAN, "Social Disclosure, and Individual Investor", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 7, 4, 1994, ss. 94-109.
- ERDUR Acar, Esen KARA, "Kadın Yönetici Sayısı ile Tobin's Q Oranı Arasındaki İlişki: Borsa İstanbul Üzerine Bir Analiz", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29, 3, 2015, ss. 493-507.
- ERYILMAZ Mehmet, "Yeni Kurumsalçı Örgüt Kuramı Perspektifinden İlköğretim Örgütsel Alanında Yaşanan Kurumsal Değişim ve Nedenleri", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 38, 2011, ss. 241-274.
- EULERICH Mark, Patrick VELTE, Carolin VAN UUM, "The Impact Of Management Board Diversity on Corporate Performance - An Empirical Analysis for the German TwoTier System", *Problems and Perspectives in Management*, 12, 1, 2014, ss. 1-25.
- FIGGE Frank, Hahn TOBIAS, "Sustainable Value Added Measuring Corporate Contributions to Sustainability Beyond Eco-efficiency", *Ecological Economics*, Elsevier, 48, 2, 2004, ss. 173-187.
- FLEURY M. Tezene L., "The Management of Culture Diversity: Lessons From Brazilian Companies", *Industrial Management & Data Systems*, 99, 3, 1999, ss.109-114.
- FREDERICK William, "The Growing Concern Over Responsibility", *California Management Review*, 2, 4, 1960, ss. 54-61.
- FRIAS-ACEITUNO José, Lazaro RODRIGUEZ-ARIZA, Loanna GARCÍA-SANCHEZ, "The Role of the Board in The Dissemination of Integrated Corporate Social Reporting", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20, 4, 2013, ss. 219-233.
- FRIEDMAN Milton, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times*, September, 13, 1970, ss. 122-126.
- GALBREATH Jeremy, "Are Boards on Board? A Model Of Corporate Board Influence on Sustainability Performance", *Journal of Management & Organization*, 18, 4, 2012, ss. 445-460.
- GALBREATH, Jeremy, "Are There Gender-related Influences on Corporate Sustainability? A Study of Women on Boards of Directors", *Journal of Management and Organization*, 17, 1, 2011, ss. 17- 38.
- GALBREATH Jeremy, "Are There Gender-related Influences on Corporate Sustainability? A Study of Women on Boards of Directors", *Journal of Management & Organization*, 17, 1, 2011, ss. 17-38.
- GAO Yongqiang, "Corporate Social Performance in China: Evidence from Large Firms", *Journal of Business Ethics*, 89, 1, 2009, ss.23-35.
- GARDYN Rebecca, "Eco-friend or Foe?", *American Demographics*, 25, 8, 2003, ss. 12-13.
- GOLOB Ursa, Jennifer BARTLETT, "Communicating About Corporate Social Responsibility: A Comparative Study of CSR Reporting in Australia and Slovenia", *Public Relations Review*, 33, 2007, ss. 1-9.

- GÖKŞEN Nisan, Behlül ÜSDİKEN, "Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups", *British Journal of Management*, 12, 2001, ss. 325-340.
- GRANOVETTER Mark, "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*. 91, 1985, ss. 481-510.
- GRAY Rob, Reza KOUHY, Simon LAVERS, "Corporate Social and Environmental Reporting: A Review of the Literature and a Longitudinal Study of UK Disclosure", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8, 2, 1995a, ss. 47-77.
- GRAY Rob, Reza KOUHY, Simon LAVERS, "Constructing a Research Database of Social and Environmental Reporting By UK Companies: A Methodological Note", *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 8, 2, 1995b, ss. 78-101.
- GRIFFIN Jennifer, John MAHON, "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance", *Debate Business and Society*, Mar 1997; 36, 1, 1997, ss. 5-31.
- GUTHRIE James, Mary MATHEWS, "Corporate Social Accounting in Australasia. Research In Corporate", *Social Performance and Policy*, Vol 7, 1985, ss. 251-77.
- GUTNER Tamar, "Wanted: More Diverse Directors", *Business Week* 3730, 2001, s.134
- HACKSTONE David, Markus J. MILNE, "Some Determinants of Social and Environmental Disclosures in New Zealand Companies", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9, 1, 1996, ss.77-108.
- HAFSI Taïeb, Gökhan TURGUT, "Boardroom Diversity and Its Effect on Social Performance: Conceptualization and Empirical Evidence", *Journal of Business Ethics*, 112, 3, 2013, ss. 463-479.
- HAMBRICK Donald, Phyllis MASON, "Upper Echelons: The Organization As a Reflection of Its Top Managers", *Academy of Management Review*, 9, 1984, ss. 195-206.
- HARJOTO Maretno, Laksmana INDRARINI, Lee ROBERT, "Board Diversity and Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 132, 4, 2015, ss. 641-660.
- HAUNSCHILD Pamela R., "Interorganizational Imitation: The Impact of Interlocks on Corporate Acquisition Activity", *Administrative Science Quarterly*, 38, 4, 1993, ss. 564-593.
- HENDRY Kevin, Geoffrey KIEL, "The Role of The Board in Firm Strategy: Integrating Agency and Organisational Control Perspectives", *Corporate Governance: An International Review* 12, 2004, ss. 500-520.
- HERMALIN Benjamin, Michael S. WEISBACH, "Boards of Directors as an Endogenously-determined Institution: A Survey of the Economic Evidence" (with Benjamin E. Hermalin), *Economic Policy Review*, 9, 1, 2013, ss.7-26.
- HILLMAN Amy, Albert A. CANNELLA, Ramona L. PAETZOLD, "The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change", *Journal of Management Studies*, 37, 2000, ss. 235-255.

- HILLMAN Amy, Albert CANNELLA, Cloutier HARRIS, "Women and Racial Minorities in the Boardroom: How Do Directors Differ?", *Journal of Management*, 28, 2002, ss. 747–763.
- HO Carol-Anne, Mitchell WILLIAMS, "International Comparative Analysis of the Association Between Board Structure and the Efficiency of Value Added by a Firm From its Physical Capital and Intellectual Capital Resources", *The International Journal of Accounting*, 38, 2003, ss. 465-491.
- HOLDER Webb Lori, Jeffrey COHEN, Leda NATH, David WOOD, "The Supply of Social Responsibility Disclosures Among U.S.Firms", *Journal of Business Ethics*, 84, 2009, ss. 497-527.
- HOPWOOD Anthony, "Accounting and the environment Accounting", *Organizations and Society*, 34, 2009, ss. 433–439
- HUANG Chi-Jui, "Corporate Governance, Corporate Social Responsibility and Corporate Performance", *Journal of Management & Organization*, 16, 2010, ss. 641–655.
- HUSTED Bryan "A Contingency Theory of Corporate Social Performance", *Business & Society*, 39, 1, 2000, ss. 24-48.
- IBRAHIM Nabil, John ANGELIDIS, "Effects of Board Members' Gender on Level of Involvement in Strategic Management and Corporate Social Responsiveness Orientation", *In Proceedings of the Northeast Decision Sciences Institute*, 1991, ss. 208–210.
- IBRAHIM Nabil, John ANGELIDIS, "Effect of Board Members" Gender on Corporate Social Responsiveness Orientation", *Journal of Applied Business Research*, 10,1, 1994, ss. 35-43.
- IBRAHIM Nabil, John ANGELIDIS, "The Corporate Social Responsiveness Orientation of Board Members: Are There Differences Between Inside And Outside Directors?", *Journal of Business Ethics*, 14, 1995, ss. 405–410.
- JAFFE Sara, Janet Shibley HYDE, "Gender Differences in Moral Orientation: A Meta-analysis", *Psychological Bulletin*, 126, 5, 2000, ss.703-26.
- JENSEN Michael, William MECKLING, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, 1976, ss. 305-330.
- JO Hoje, Maretno HARJOTO, "The Causal Effect of Corporate Governance on Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 106, 2012, ss. 53–72.
- JOECKS Jasmin, Kerstin PULL, Karin VETTER, "Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance: What Exactly Constitutes a Critical Mass?", *Journal of Business Ethics*, 118, 1, 2012, ss. 61-72.
- JOHNSON Richard, Daniel GREENING, "The Effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types of Corporate Social Performance", *Academy of Management Journal*, 42, 1999, ss. 564–576.
- JUDGE William, Hema KRISHNAN, "An Empirical Investigation of the Scope of a Firm's Enterprise Strategy", *Business Society*, 33, 2, 1994, ss.167-190.
- JULIZAERMA Mohamad Khudzari, Zulkarnain Mohamad SORI, "Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance of Malaysian Public Listed

- Companies”, *Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 2012, ss. 1077-1085.
- KAKABADSE Andrew, “Being Responsible: Boards are Re-examining the Bottom Line”, *Leadership in Action*, 27, 1, 2007, ss. 3-6.
- KARAKE Zeina, “An Examination of the Impact of Organizational Downsizing and Discrimination Activities on Corporate Social Responsibility as Measured by a Company’s Reputation Index”, *Management Decision*, 36, 3, 1998.
- KARAYEL Mete, Mesut DOĞAN, “Yönetim Kurulunda Cinsiyet Çeşitliliği ve Finansal Performans İlişkisi: BIST 100 Şirketlerinde Bir Araştırma”. *Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics*, 19, 2, 2014, ss. 75-88.
- KESNER Idalene, “Directors' Characteristics and Committee Membership: An Investigation of Type, Occupation, Tenure, and Gender”, *Academy of Management Journal*, 31, 1, 1988, ss. 66-84.
- KITAPCI Hakan, Bulent AYDIN, Vural CELIK, “The Effects of Organizational Learning Capacity and Innovativeness on Financial Performance: An Empirical Study”, *African Journal of Business Management*, 6, 6, 2012, ss. 2332-2341.
- KOLK Ans, “Environmental Reporting By Multinationals From the Triad: Convergence or Divergence?”, *Management International Review* 45, 2005, ss. 145–166.
- KRAMAR Robin, “Managing Diversity: Beyond Affirmative Action in Australia”, *Women in Management Review*, 13, 4, 1998, ss. 133-142.
- LANIS Roman, David WALLER, “Corporate Social Responsibility Disclosure of Advertising Agencies: An Exploratory Analysis of Six Holding Companies Annual Reports”, *Journal of Advertising*, 38,1, 2009, ss. 109-121.
- LAWAL Bello, “Board Dynamics and Corporate Performance: Review of Literature and Empirical Challenges”, *International Journal of Economics and Finance*, 4, 1, 2012, ss.22-35.
- LIU Yu, Zuobao WEI, Feixue XIE, "Do women directors improve firm performance in China?", *Elsevier Science by Journal of Corporate Finance*, 28 2013, ss.169-184.
- LOCKYER Sharon, “History of Qualitative Research. In L. M. Given (Ed.), the Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods”, *Thousand Oaks: SAGE Publications*, 1, 2, 2008, ss. 706-711.
- LUOMA Patrice, Jerry GOODSTEIN, “Stakeholders and Corporate Boards: Institutional Influences on Board Composition and Structure”, *Academy of Management Journal*, 42, 5, 1999, ss. 553-563.
- MAIGNAN Isabelle, Orange FERRELL, “Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of The United States and France”, *Journal of Business Ethics*, 23, 2000, ss. 283-297.
- MARIMON Frederic, María del Mar ALONSO-ALMEIDA, Martha del Pilar RODRIGUEZ, “The Worldwide Diffusion of the Global Reporting Initiative: What Is the Point?”, *Journal of Cleaner Production*, 33, 2012, ss. 132–144.
- MATTEN Dirk, Jeremy MOON, “Implicit and Explicit CSR: A Conceptual Framework For a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility”, *Academy of Management Review*, 33, 2, 2008, ss. 404–424.

- MCGUIRE Jean, Sandra DOW, Kamal ARGHEYD, "CEO Incentives and Corporate Social Performance", *Journal of Business Ethics*, 45, 2003, ss. 341–359.
- MELO Tiago, "Determinants of Corporate Social Performance: The Influence of Organizational Culture, Management Tenure and Financial Performance", *Social Responsibility Journal*, 8, 2012, ss. 33–47.
- MEYER John, Brian ROWAN, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83, 2, 1977, ss. 340-363.
- MILNE Markus, Ralph ADLER "Exploring The Reliability of Social and Environmental Disclosures Content Analysis", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 12, 2, 1999, ss. 237-256.
- MONTIEL Ivan, "Corporate Social Responsibility And Corporate Sustainability. Separate Pasts, Common Futures", *Organization Environment*, 21, 3, 2008, ss. 245-269.
- MURTHY Vijaya, "Corporate Social Disclosure Practices of Top Software Firms in India", *Global Business Review*, 9, 2, 2008, ss.173-188.
- NESS Karen E., A. M. MIRZA, "Corporate Social Disclosure: A Note on the Test of Agency Theory", *The British Accounting Review*, 1991, 23, 3, ss. 211-217.
- NIELSEN Sabina, "Top Management Team Diversity: A Review of Theories and Methodologies", *International Journal of Management Reviews*, 12, 2010, ss. 301–316.
- NIELSEN Sabina, Morten HUSE, "The Contribution of Woman on Boards of Directors: Going Beyond the Surface", *Corporate Governance: An International Review*, 18, 2, 2010, ss. 136-148.
- NYAHUNZVI Dzingai, "CSR Reporting Among Zimbabwe's Hotel Groups: A Content Analysis, Emerald Group Publishing Limited International", *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25, 4, 2012, ss. 595-613.
- O'CONNELL Vincent, Nicole CRAMER, "The Relationship Between Firm Performance and Board Characteristics in Ireland", *Journal of European Management*, 28, 5, 2010, ss. 387-399.
- O'DWYER Bebbington, Jeffrey UNERMAN, Jay BRADLEY, "Perceptions on the Emergence and Future Development of Corporate Social Disclosure in Ireland: Engaging the Voices of Non-Governmental Organisations", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 18, 1, 2005, ss. 14-43.
- O'DWYER Bebbington, Jeffrey UNERMAN, Elaine HESSION, "User Needs in Sustainability Reporting: Perspectives of Stakeholders in Ireland", *European Accounting Review*, 14, 4, 2005, ss. 759-787.
- OCAK Murat, "Yönetim Kurulu ve Üst Yönetimde Yer Alan Kadınların Finansal Performansa Etkisi: Türkiye'ye İlişkin Bulgular", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2013, ss.107-124
- OEYONO Juanita, Martin SAMY, Roberta BAMPTON, "An Examination of Corporate Social Responsibility and Financial Performance: A Study of top 50 Indonesian Listed Companies", *Jornal of Global Responsibility*, 2, 1, 2011, ss. 100-112.

- OGAN Pekin, David ZIEBART, "Corporate Reporting and the Accounting Profession: An Interpretive Paradigm", *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 6, 3, 1991, ss. 387-406.
- OH Won-Ying, Young Kyun CHANG, Aleksey MARTYNOV, "The Effect of Ownership Structure on Corporate Social Responsibility: Empirical Evidence From Korea", *Journal of Business Ethics*, 104, 2011, ss. 283–297.
- OKAN Tarhan, Emrah KOPARAN, Tülay İlhan NAS, "Yönetim Kurulu Çeşitliliği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Söylemleri Arasındaki İlişki: Kurumsal Çevrenin Moderatör Etkisi", *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 71, 2, 2016, ss.465-516.
- ORLITZKY Marc, Frank SCHMIDT, Sara RYNES, "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis Organization Studies", *Sage Publications*, 24, 3, 2003, ss. 403–441.
- OXELHEIM Lars, Trond RANDOY, "The Impact of Foreign Board Membership on Firm Value", *Journal of Banking & Finance*, 27,12, 2003, ss. 2369-2392.
- ÖZATAÇ Nesrin, "Üst Düzey Yönetimde Kadın Temsiliyetinin Şirket Finansal Performansına Etkisi: Kuzey Kıbrıs Bankaları Üzerine Bir Çalışma", *Kadın / Woman*, 13, 2, 2012, ss. 1-12.
- ÖZDEMİR Murat, "Nitel Veri analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,11, 1, 2010, ss. 323-343.
- PAVA Moses L., Joshua KRAUSZ, "Annual Reports as a Medium for Signaling and Justifying Corporate Social Responsibility Activities", *Research on Accounting Ethics*, 4, 1998, ss. 1-27.
- PATTEN Dennis M., "Intra-industry Environmental Disclosures in Response to the Alaskan Oil Spill: A Note on Legitimacy Theory", *Accounting, Organizations and Society*, 17, 5, 1992, ss.471–475.
- PEARCE John, Shaker ZAHRA, "The Relative Power of CEOs and Boards of Directors: Associations with Corporate Performance", *Strategic Management Journal*, 12, 2, 1991, ss.135-153.
- PHILLIPS Lisa, "Green Attitude", *American Demographics*, 21, 4, 1999, ss. 46-47.
- PLESSIS Jean du, Claus LUTTERMANN, "Corporate Governance in the EU, the OECD Principles of Corporate Governance and Corporate Governance in Selected Other Jurisdictions", *German Corporate Governance in International and European Context*, Springer. 2007, ss. 215-256.
- POROY Aylin Arsoy, "Kurumsal Şeffaflık ve Muhasebe Standartları", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10, 11, 2008.
- POST Corinne, Noushi RAHMAN, Emily RUBOW, "Green Governance: Boards of Directors' Composition and Environmental Corporate Social Responsibility", *Business & Society*, 50, 1, 2011, ss.189– 223.
- RAMIREZ Steven, "A Flaw in the Sarbanes-Oxley Reform: Can Diversity in the Boardroom Quell Corporate Corruption?", *St. John's Law Review*, 77, 4, 2003, ss. 837-866.

- RAO Kathyayini, Carol TILT, "Board Composition and Corporate Social Responsibility: The Role of Diversity, Gender, Strategy and Decision Making", *Journal of Business Ethics* 138, 2016, ss. 327-347.
- REINIG Jessica, Carol TILT, "Corporate Social Responsibility Issues in Media Releases: A Stakeholder Analysis of Australian Banks", *Issues in Social and Environmental Accounting*, 2, 2, 2009, ss. 176–197.
- ROBERSON Quinetta, Hyeon Jeong PARK, "Examining the Link Between Diversity and Firm Performance-The Effects of Diversity Reputation and Leader Racial Diversity", *Group & Organization Management*, 32, 5, 2007, ss. 548-568.
- ROBERTSON Diana, Nigel NICHOLSON, "Expressions of Corporate Social Responsibility in U.K. Firms", *Journal of Business Ethics*, 15, 10, 1996, ss. 1095-1106.
- ROCA Laurence Clement, Cory SEARCY, "An Analysis of Indicators Disclosed in Corporate Sustainability Reports", *Journal of Cleaner Production*, 20, 2012, ss.103-118.
- ROCKNESS Joanne, Paul SCHLACHTER, Howard O. ROCKNESS "Hazardous Waste Disposal, Corporate Disclosure and Financial Performance in the Chemical Industry", *Advances in Public Interest Accounting* 1, 1986, ss.167-191.
- ROSE Jerrell, "Corporate Directors and Social Responsibility: Ethics Versus Shareholder Value", *Journal of Business Ethics*, 73, 4, 2007, ss. 319-331.
- ROWE Mark, "Reputation Relationships and Risk: A CSR Primer for Ethics Officers", *Business and Society Review*, 111, 4, 2006, ss. 441–455.
- RUF Bernadette, Krishnamurty MURALIDHAR, Karen PAUL, "The Development of a Systematic, Aggregate Measure of Corporate Social Performance", *Journal of Management*, 24, 1, 1998, ss. 119-133.
- SAYEDA Begüm, Rajendran CHANDRASEKHARAN, Lokachari Prakash SAI, "An Empirical Study of Total Quality Management in Engineering Educational Institutions of India", *Emerald Group Publishing Limited Benchmarking: An International Journal*, 17, 5, 2010, ss. 728-767.
- SEARCHY Crawler, Dow Jones ELKHAWAS, "Corporate Sustainability Ratings: An Investigation into how Corporations Use to Dow Jones Sustainability Index", *Journal of Cleaner Production*, 35, 1, 2012, ss. 79-92.
- SELLERS Patricia, "Women on Boards (Not!)", *Fortune*, 156, 8, 2007, s. 105.
- SICILIANO Julie, "The Relationship of Board Member Diversity to Organizational Performance", *Journal of Business Ethics*, 15, 1996, ss.1313-1320.
- SINGH Val, Susan VINNICOMBE, "The 2002 Female FTSE Index and Woman Directors", *Women in Management Review*, 18,7, 2003, ss. 349-358.
- SINGH Val, Siri TERJESEN, Susan VINNICOMBE, "Newly Appointed Directors in the Boardroom: How do Women and Men Differ?", *European Management Journal*, 26, 1, 2008, ss. 48-58.
- SINHA Neena, Rakhi GUPTA, "Globalization and Corporate Social Responsibility Disclosure (CSR) Reporting Practices: An Investigation of Power and Oil & Gas Sector in India", *European Journal of Business and Management*, 7, 34, 2015, ss. 80-92.

- SMALIUKIENE Rasa, "Stakeholders Impact on the Environmental Responsibility: Model Desing and Testing", *Journal of Business Economics and Management*, 3, 2007, ss. 213-223.
- SMITH Nina, Valdemar SMITH, Mette VERNER, "Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2,500 Danish Firms", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55, 7, 2006, ss. 569-593.
- SNIESKA Vytautas, Ineta SIMKUNAITE, "Socio-economic Impact of Infrastructure Investments", *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 3, 2009, ss.16-25.
- STANTON Patricia, John STANTON, "Corporate Annual Reports: Research Perspectives Used", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15, 4, 2002, ss. 478-500.
- STEPHENSON Carol, "Leveraging Diversity to Maximum Advantage: The Business Case for Appointing More Women to Boards", *Ivey Business Journal*, 69, 1, 2004, ss. 1-5.
- SUCHMAN Mark, "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, 20, 3, 1995, ss. 571-610.
- ŞAHİN Kader, Çiğdem BAŞFIRINCI, Aygün OZSALİH, "The Impact of Board Composition on Corporate Financial and Social Responsibility Performance: Evidence From Public Listed Companies in Turkey", *African Journal of Business Management*, 5, 2011, ss. 2959-2978.
- TAYLOR Christine, "Building a Business Case for Diversity", *Canadian Business Review*, 22, 1, 1995, ss. 12-15.
- TAYLOR Tracy, "Diversity Management in a Multi-cultural Society: An Exploratory Study of Cultural, Diversity And Team Sport in Australia", *Annals of Leisure Research*, 6, 2, 2003, ss. 168-188.
- TEWARI Ruchi, "Communicating Corporate Social Responsibility in Annual Reports: A Comparative Study of Indian Companies & Multi-national Corporations", *Journal of Management & Public Policy*, 2, 2, 2011, ss. 22-51.
- TILT Carol A., "The Influence of External Pressure Groups on Corporate Social Disclosure: Some Empirical Evidence", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 7, 4, 1994, ss. 47-72.
- TILT Carol A., "Environmental Policies of Major Companies: Australian Evidence", *British Accounting Review*, 29, 4, 1997, ss. 367-394.
- TILT Carol, "External Stakeholders' Perspectives on Sustainability Reporting", *Sustainability Accounting and Accountability*, 2007, ss.104-126.
- TROTMAN Ken, Graham BRADLEY, "Association Between Social Responsibility Disclosure and Characteristics of Companies", *Accounting, Organizations and Society*, 6, 4, 1981, ss. 355-362.
- UJUNWA Austin, Chinwe OKOYEZU, Ifeoma NWAKOBY, "Corporate Board Diversity and Firm Performance. Evidence From Nigeria", *Review of International Comparative Management*, 13, 4, 2012, ss. 605-620.

- UNERMAN Jeffrey, "Methodological Issues: Reflections on Quantification in Corporate Social Reporting Content Analysis", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 13, 5, 2000, ss. 667-680.
- ÜSDİKEN Behlül, Özlem ÖKTEM, "Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurullarında İcrada Görevli Olmayan ve Bağımsız Üyeler", *Amme İdaresi Dergisi*, 41, 1, 2008, ss. 43-72.
- VAN DER LAAN Gerwin, Hans VAN EES, Arjen VAN WITTELOOSTUIJN, "Corporate Social and Financial Performance: An Extended Stakeholder Theory and Empirical Test with Accounting Measures", *Journal of Business Ethics*, 79, 2008, ss. 299–310
- VAN Staden, Jonh HOOKS, "A Comprehensive Comparison of Corporate Environmental Reporting and Responsiveness", *British Accounting Review*, 39, 3, 2007, ss.197-210.
- WADDOCK Sandra, Samuel GRAVES, "The Corporate Social Performance – Financial Performance Link", *Strategic Management Journal*, 18, 4, 1997, ss. 303–319.
- WALDEN Darrell, Bill N. SCHWARTZ, "Environmental Disclosures and Public Policy Pressure", *Journal of Accounting and Public Policy*, 16, 2, 1997, ss.125-154.
- WALT Nicholas, Carol INGLEY, "Board Dynamics and the Influence of Professional Background, Gender and Ethnic Diversity of Directors", *Corporate Governance: An International Review*, 11, 2003, ss. 218–234.
- WANDERLEY Lilian Soares, Rafal LUCIAN, Francisca Farache Sousa FILHO, "CSR Information Disclosure on the Web: A Context-based Approach Analyzing the Influence of Country of Origin and Industry Sector", *Journal Of Business Ethics*, 82, 2008, ss. 369–378.
- WANG Jia, Betty COFFEE, "Board Composition and Corporate Philanthropy", *Journal of Business Ethics*, 11, 1992, ss. 771-778.
- WATSON Warren, Lynn JOHNSON, Deanna MERRITT, "Team Orientation, Self-orientation, and Diversity in Task Groups Their Connection to Team Performance Over Time", *Group and Organization Management*, 23, 1998, ss. 161–188.
- WEBB Elizabeth, "An Examination of Socially Responsible Firms Board Structure", *Journal of Management and Governance*, 8, 2004, ss. 255–277.
- WELFORD Richard, "Corporate Social Responsibility in Europe North America and Asia", *Journal of Corporate Citizenship*, 17, 2004, ss. 33–52.
- WELLS Philippa, Coral INGLEY, "Interlocking Directorships and the Corporate-community Connection: Evidence From the Antipodes", *Proceedings of the European Conference on Management Leadership*, 2015, ss. 523-531.
- WESTPHAL James, Laurie MILTON, "How Experience and Network Ties Affect the Influence of Demographic Minorities on Corporate Boards", *Administrative Science Quarterly*, 45, 2000, ss. 366–398.
- WHITEMAN Gail, William COOPER, "Ecological Embeddedness", *Academy of Management Journal*, 43, 6, 2000, ss.1265-1282.
- WILLIAMS Robert, "Women on Corporate Boards of Directors and Their Influence on Corporate Philanthropy", *Journal of Business Ethics*, 42, 2003, ss. 1-10.

- WILLIAMS Smith, Wern PEI, "Corporate Social Disclosures by Listed Companies on Their Web Sites: An International Comparison", *The International Journal of Accounting*, 34, 3, 1999, ss. 389- 419.
- WOOD Donna, "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review* 16, 1991, ss. 691–718.
- WU Chen Hui, "Family Ties, Board Compensation and Firm Performance", *Journal of Multinational Financial Management*, 23, 2013, ss. 255 – 271.
- YOLAÇ Sema, Ebru DOĞAN, "Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61, 2, 2011, ss. 83-110.
- ZEGHAL Daniel, Sadrudin A. AHMED, "Comparison of Social Responsibility Information Disclosure Media Used by Canadian Firms", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 3, 1, 1990, ss. 38-53.
- ZHANG Jason, Hong ZHU, Hung-bin DING, "Board Composition and Corporate Social Responsibility: An Empirical Investigation in the Post Sarbanes–Oxley Era", *Journal of Business Ethics*, 114, 3, 2012, ss. 381-392.
- ZHANG Lui, "Board Demographic Diversity, Independence and Corporate Social Performance", *Corporate Governance*, 12, 2012, ss. 686–700.
- ZHANG Zhihong, Fang HAN, "Analysis of Accounting Disclosure Model for Strengthening Corporate Social Responsibility", *International Journal of Business and Management*, 3, 9, 2008, ss.157-161.

Diğer Kaynaklar

- ADAMS A. Carol, W.Y HILL, C.B. ROBERTS, "Environmental, Employee and Ethical Reporting in Europe", *Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) Research Report*, No. 41, London, 1995.
- AGHABAKİ Mehdi, "Kurumsal Yönetim İlkeleri ile Firma Değeri ve Hisse Senedi Getiri Oranı Arasındaki İlişkisi: İMKB'de Bir Uygulama", (Yayınlanmış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2014.
- AYUSO Silvia, Antonio ARGANDONA, "Responsible Corporate Governance: Towards a Stakeholder Board of Directors?", *Working Paper*, No 701, University of Navarra, 2007.
- EUROPEAN COMMISSION, "Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development, Industrial Relations And Industrial Change", *Directorate General for Employment and Social Affairs*, Unit D.1, Manuscript, 2002.
- COOK Robyn, "The Relationship Between Corporate Governance Practices and Firm Performance in the Junior Canadian Life Sciences Sector", *Saint Mary's University*, Halifax, Nova Scotia, Canada: Master of Business Administration, 2013.
- CUNNINGHAM Lawrence, "The Sarbanes-Oxley Yawn: Heavy Rhetoric, Light Reform (And it Might Just Work)", *Boston College Law School Public Law and Legal Theory Research Paper Series*, Research Paper No:01, 2002.

- GRI, "Global Reporting Initiatives Reporting Principles and Standard Disclosures", <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>, (16.12.2016).
- GRI INFO, "Information About Global Reporting Initiatives GRI's History", <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-History/Pages/GRI's%20history.aspx>, (11.12.2016).
- HUSTED Bryan, David ALLEN, "Toward a Model of Corporate Strategy Formulation, Academy of Management", *Paper Presented At The Social Issues In Management Division*, Submission, August, 2001, ss. 1-35.
- ISO, "Türkiye 500 Listesi", <http://www.iso500.org.tr>, (07.06.2016).
- JACCARD James, Robert TURISI, "Interaction Effects in Multiple Regression", 2.b., California: *Sage University Paper*, 2003.
- KAP, "Sektörler", <http://www.kap.gov.tr/sirketler/islem-goren-sirketler/sectorler.aspx>, (19.04.2017).
- KOÇEL Tamer, "Editörden: Önsöz ve Sunuş", *5. Aile İşletmeleri Kongresi*, Editör: Tamer KOÇEL, 12-14 Nisan 2012, İstanbul.
- KRUGER Philipp, "Corporate Social Responsibility and The Board of Directors", *Working Paper (Job Market Paper)*, Toulouse School of Economics, Toulouse, 2009, 31 May 2010.
- KSSD, "UNDP 2008 Raporu", http://kssd.org/site/dl/uploads/CSR_Report_in_Turkish.pdf, (07.03.2017).
- MSCI, "ESG Ratings Methodology Executive Summary May 2015" https://www.msci.com/eqb/methodology/meth_docs/Executive_Summary_MS_CI_ES_Ratings_Methodology.pdf, (16.12.2016)
- MSCI ESG, "MSCI ESG 400 Social Index", <https://www.msci.com/index-announcements>, (16.12.2016).
- MSCI KLD, "MSCI KLD 400 Social Index", <https://www.msci.com>, MSCI KLD 400 Social Index.pdf, (16.12.2016).
- OECD, "Kurumsal Yönetim İlkeleri", Nisan 1999.
- OECD, "Kurumsal Yönetim İlkeleri 2004", Yayın no. KYD-Y/2005-01-01, Ocak 2005.
- OXFORD, "Living Dictionaries", <https://en.oxforddictionaries.com>, (21.10.2016).
- SABANCI UNIVERSITY, "2017 5th Annual Report Women on Board Turkey", *Corporate Governance Forum of Turkey 2017*, <http://gazetesu.sabanciuniv.edu/tr>, (17.05.2018).
- SPK, Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi Yeterlilik Etüdü 2005, <http://www.spk.gov.tr/yayingoster.aspx?yid=374&ct=f&action=displayfile&ext=.pdf>, (13.02.2017).
- TDK, 2017, <http://www.tdk.gov.tr>, (18.03.2017).
- TILT Carol A., "Influences on Corporate Social Disclosure: A Look at Lobby Groups Ten Years", *School of Commerce Research Paper Series*, Flinders University, 2004.
- TKYD, 2018, http://www.tkyd.org/files/downloads/basin_odasi/basin_bultenleri/TKYD_Yonetim_Kurulu_Paneli_BB.pdf, (19.05.2018).

- WANG Shuo, Chinese Strategic Decision-making on CSR. XVIII, 153 p.30 illus., 5 illus., Hardcover, 2015, <http://www.springer.com/978-3-662-44996-7>, (21.12.2016).
- WEBER Olaf, Michael DIAZ, Regina SCHWEGLER, "Corporate Social Responsibility of the Financial Sector – Strengths, Weaknesses and the Impact on Sustainable Development", Sustainable Development, 2012, <http://dx.doi.org/10.1002/sd.1543>, (02.03.2017).
- YAO Shujie, Jianling WANG, Lin SONG, "Determinants of Social Responsibility Disclosure by Chinese Firms", *The University on Nottingham – China Policy Institute, Discussion Paper*, 72, 2011, ss. 1-30.
- YEŞİL KİTAP, "Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Avrupa Çapında Tanıtılması", COM 366 Final, EC, Green Paper: Promoting European Framework for Corporate Social Responsibility, *Employment & Social Affairs*, July 2001, 2001, s. 8.



EK 1**Tablo 1A. MSCI KLD Sosyal Endeksi ESG Boyutları**

Ana Boyut (3)	Alt Boyut (10)	37 ESG Konusu
Çevre	İklim Değişikliği	Karbon emisyonu
		Enerji verimliliği
		Ürün karbon ayakizi
		Çevresel etki finansmanı
		İklim değişikliği güvenlik açığı
	Doğal Kaynaklar	Suya verilen önem
		Bioçeşitlilik ve toprak kullanımı
		Hammadde kaynakları
	Kirlilik ve Atık	Zehirli emisyonu ve atık
		Ambalaj malzemeleri ve tük
		Elektronik kirlilik
	Çevresel Fırsatlar	Temiz teknoloji fırsatları
		Yeşil yapı fırsatları
		Yenilebilir enerji fırsatları
Sosyal	Sosyal Sermaye	Çalışan yönetimi
		Sağlık ve güvenlik
		Sosyal sermaye geliştirme
		Tedarik zinciri işçi standartları
	Ürün Yükümlülüğü	Ürün güvenliği ve kalitesi
		Kimyasal güvenlik
		Finansal ürün güvenliği
		Gizlilik ve veri güvenliği
		Sorumlu yatırım
		Sağlık ve demografik risk
	Paydaş Muhalefeti	Tartışmalı kaynak
	Sosyal Fırsatlar	İletişim (telefon, TV, internet vb.) erişimi
		Finansal erişim
		Sağlık erişimi
		Beslenme ve sağlık fırsatları

Tablo 1A. (Devam) MSCI KLD Sosyal Endeksi ESG Boyutları

Ana Boyut (3)	Alt Boyut (10)	37 ESG Konusu
Kurumsal	Kurumsal Yönetim	Yönetim kurulu
		Sahiplik
		Ödeme
		Hesap verme
	Kurumsal Davranış	İş etiği
		Rekabete uymayan uygulamalar
		Yolsuzluk ve istikrarsızlık
		Finansal sistem istikrarsızlığı

Kaynak: MSCI ESG Ratings Methodology (2016).

EK 2

Tablo 2A. GRI Küresel Raporlama Girişimi Boyutları

Ana Boyut (6)	Alt Boyut	Konu
Ekonomik	Ekonomik Performans	Elde edilen ve doğrudan dağıtılan ekonomik değer
		İklim değişikliğinin finansal sonuçlara etkisi, yarattığı riskler ve fırsatlar
		Tanımlanmış fayda planı Yükümlülüklerinin Kapsamı
		Devletten alınan finansal destek
	Pazardaki Konum	Önemli operasyon noktaları ile yerel noktalar arasındaki asgari ücretin cinsiyete göre karşılaştırması
		Önemli operasyon noktalarındaki üst düzey yöneticilerde yerel toplumdaki olanların payı
	Dolaylı Ekonomik Etkiler	Kamu yararına yapılan altyapı yatırımlarının ve sağlanan hizmetlerin gelişimi ve etkisi
		Dolaylı ekonomik faktörlerin kapsamı ve etkileri
	Satılma Uygulamaları	Önemli operasyon noktalarında tedarikçilere yapılan ödemelerde yerel tedarikçilerin oranı
	Çevresel	Malzeme
Toplam malzeme kullanımında geri dönüşümden elde edilmiş malzemenin kullanım oranı		
Enerji		Organizasyon içi enerji tüketimi
		Organizasyon dışı enerji tüketimi
		Enerji yoğunluğu oranı
		Enerji tüketimini azaltma
		Ürün ve hizmetlerin enerji tüketimini azaltma
Su		Doğal su kaynaklarından çekilen su miktarı
		Çekilen su sebebiyle önemli ölçüde etkilenen su kaynakları
		Geri dönüştürülen ve tekrar kullanılan suyun miktarı ve oranı
Biyolojik Çeşitlilik		Koruma altında olan veya yüksek biyoçeşitlilik özelliği taşıyan alanların içinde (veya yakınında) yer alan operasyon noktaları
		Faaliyetlerin, ürünlerin ve hizmetlerin korunan veya değerli olan alanlardaki biyoçeşitlilik üzerine önemli etkilerini açıklama
		Korunan veya onarılan yaşam alanları
		(IUCN) Dünya Doğa ve Doğal Kaynakların Koruma Birliği kırmızı listesinde ve ulusal koruma listesinde yer alan türler
Emisyon		Doğrudan sera gazı emisyonu
		Enerji dolaylı sera gazı emisyonu
		Diğer dolaylı sera gazı emisyonu
		Sera gazı emisyon yoğunluğu
		Sera gazı emisyonu uzaltma
		Ozonu etkileyen maddelerin emisyonu
		Azot oksit, kükürt oksit ve diğer önemli emisyonlar
Deşarj ve Atık	Kalite ve hedeflere göre toplam su deşarjı	
	Türlerine göre atık miktarı ve bertaraf yöntemi	
	Önemli sızıntıların toplam sayısı ve miktarı	
	Tehlikeli atık miktarı ve uluslararası deniz taşımacılığı ile sevk edilen atık oranı	
	Faaliyetlerden dolayı deşarj edilen su sebebiyle önemli ölçüde etkilenen su kaynakları ve yaşam alanlarının tanımı, miktarı, koruma durumu ve biyoçeşitlilik değeri	
Ürünler ve Servisler	Ürün ve hizmetlerin çevresel etkilerini azaltmanın kapsamı	
	Satılan ürünlerde ambalaj malzemesi gerektirenlerin oranı	

Tablo 2A. (Devam) GRI Küresel Raporlama Girişimi Boyutları

Ana Boyut (6)	Alt Boyut	Konu
Çevresel	Uyum	Çevresel yasa ve yönetmeliklere uyulmaması sebebiyle ödenen para cezası ile parasal olmayan cezaların sayısı
	Nakliye	Yürütülen faaliyetlerdeki her türlü ürün, malzeme personel taşımacılığının önemli çevresel etkileri
	Genel	Toplam çevre koruma harcamaları
	Tedarikçi Çevre Değerlendirmesi	Çevresel kriterler taramasında başarılı olan yeni tedarikçilerin oranı Tedarik zincirinde olumsuz çevresel etkisi bulunan önemli olaylar ve alınan aksiyonlar
	Çevresel Şikayet Mekanizmaları	Çevresel etkiler hakkında resmi şikayet mekanizmaları aracılığıyla başvuru yapılan şikayetlerin sayısı
Sosyal – İşgücü Uygulamaları	İstihdam	Yeni çalışanların sayısı ve oranı ile yaşa, cinsiyete ve bölgeye göre çalışan devir oranı
		Önemli operasyon noktaları bazında tam zamanlı çalışanlara sağlanıp geçici veya kısmi çalışanlara sağlanmayan haklar
		Cinsiyete göre doğum izninden sonra işe dönme ve işte tutma oranı
	İşgücü / Yönetim İlişkileri	Organizasyonel değişiklikler konusunda duyuru dönemlerinin toplu sözleşmelerde belirtilmiş olup olmaması
	İş Sağlığı ve Güvenliği	Yönetim-çalışan ortaklığındaki iş sağlığı ve güvenliği komitelerinde resmi olarak temsil edilen toplam işgücünün yüzdesi
		Bölge ve cinsiyete göre yaralanma, meslek hastalığı, kayıp gün, devamsızlık, iş kaynaklı ölüm göstergeleri
		Mesleklerinden dolayı yüksek hastalık riski bulunan çalışanlar
		Sendikalarla iş sağlığı ve güvenliği konularında yapılmış resmi anlaşmalar
	Eğitim ve Öğretim	Cinsiyete ve kategoriye göre çalışan bazında yıllık ortalama eğitim saati
		Çalışanların beceri yönetimi ve hayat boyu öğrenme programları
Düzenli olarak performans ve kariyer gelişimi geri bildirim alan çalışanların oranı		
Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği	Cinsiyet, yaş, azınlık vb. kategoriler bazında YK ve çalışan yapısı	
Kadın ve Erkekler Eşit Ücretlendirme	Önemli operasyon noktalarındaki temel ücret ve kategorisine göre kadın ve erkek ücretleri	
Tedarikçi İşgücü Uygulamalarını Değerlendirme	İşgücü uygulamaları kriterine göre seçilen yeni tedarikçilerin oranı	
	Tedarik zincirinde işgücü uygulamaları açısından olumsuz etkenler ve alınan önlemler	
İşgücü Uygulamaları Şikayet Mekanizmaları	Resmi şikayet mekanizması üzerinden başvuru yapılan işgücü uygulamaları şikayet sayısı	
Sosyal – İnsan Hakları	Yatırım	Anlaşmalarında insan hakları maddesi bulunan önemli yatırımların sayısı ve oranı
		İnsan hakları politikalarında ve prosedürlerinde çalışanların toplam eğitim saati
	Ayrımcılık Yapmama	Toplam ayrımcılık vaka sayısı ve alınan düzeltici önlemler
	Örgütlenme ve Toplu Sözleşme Özgürlüğü	Örgütlenme ve toplu sözleşme haklarını desteklemek üzere faaliyetlerin ve tedarikçilerin tanımı
	Çocuk İşgücü	Çocuk işgücü vaka riskine karşı faaliyetler ve tedarikçiler tanımlı, çocuk işgücünü önlemeye yönelik alınan tedbirler

Tablo 2A. (Devam) GRI Küresel Raporlama Girişimi Boyutları

Ana Boyut (6)	Alt Boyut	Konu
	Zorla veya Zorunlu İşgücü	Zorla veya zorunlu işgücü riskine karşı faaliyetler ve tedarikçiler tanımlı, her türlüünü önlemeye yönelik alınan tedbirler
	Güvenlik Uygulamaları	Organizasyonun insan hakları politikaları ve prosedürleri hakkında eğitilen güvenlik personelinin oranı
	Yerel Toplum Hakları	Yerel toplum haklarının ihlaline yönelik toplam vaka sayısı ve alınan tedbirler
	Değerlendirme	İnsan hakları incelesine veya etki değerlendirmesine konu faaliyetlerin toplam sayısı ve oranı
	Tedarikçi İnsan Hakları Değerlendirmesi	İnsan hakları kriterine göre seçilen yeni tedarikçilerin oranı Tedarik zincirinde insan hakları açısından olumsuz etkenler ve alınan tedbirler
	İnsan Hakları Şikayet Mekanizmaları	Resmi şikayet mekanizması üzerinden başvuru insan hakları uygulamaları şikayet sayısı
Sosyal - Toplum	Yerel Toplum	Yerel toplum uygulamaları, etki değerlendirmesi ve gelişim programları ile uygulanan faaliyetlerin oranı
		Yerel topluma olumsuz etkisi veya potansiyeli olan faaliyetler
	Yolsuzlukla Mücadele	Yolsuzluk açısından riskli olarak değerlendirilen faaliyetlerin toplam sayısı ve oranı
		Yolsuzlukla mücadele politikaları ve prosedürlerine ilişkin iletişim ve eğitim
		Teyit edilmiş yolsuzluk vakaları ve alınan tedbirler
	Kamu Politikası	Ülke bazında ve şahıs bazında katkıların toplam değeri
	Rekabete Uymayan Davranışlar	Rekabete uymayan uygulamalar ve sonuçlarından kaynaklanan resmi eylem sayısı
	Uyum	Yasalara ve yönetmeliklere uymama sonucu ödenen para cezaları ile parasal olmayan cezaların toplam sayısı
	Tedarikçilerin Toplumsal Etkilerinin Değerlendirilmesi	Toplumsal etki kriterlerine göre seçilen yeni tedarikçilerin oranı
		Tedarik zincirinde toplumsal etkiler açısından olumsuz etkenler ve alınan tedbirler
Toplumsal Etkilerin Şikayet Mekanizması	Resmi şikayet mekanizması üzerinden başvuru toplumsal etkiler şikayetleri sayısı	
Sosyal – Ürün Sorumluluğu	Müşteri Sağlığı ve Güvenliği	Sağlık ve güvenlik açısından iyileştirilmek üzere değerlendirilen önemli ürün ve hizmet kategorilerinin oranı
		Ürün ve hizmetlerde (yaşam boyu) sağlık ve güvenlik etkiler açısından yasal düzenlemelere ve etik kodlara uymayan vakaların toplam sayısı
	Ürün ve Hizmet Etiketlemesi	Prosedürler gereği etiketlenmesi talep edilen ürün ve hizmetlerin türü ve oranı
		Ürün ve hizmetlerde bilgi ve etiketleme açısından yasal düzenlemelere ve etik kodlara uymayan vakaların toplam sayısı
		Müşteri memnuniyetini ölçen anket sonuçları
	Pazarlama İletişimi	Yasak veya tartışmalı ürünlerin satışı
Pazarlama iletişimde, reklamlarda, tanıtım ve sponsorluklarda yasal düzenlemelere ve etik kodlara uymayan vakaların toplam sayısı		
Müşteri Bilgilerinin Gizliliği	Müşteri gizliliği hükümlerine ilişkin ispatlanmış şikayetlerin sayısı	
Uyum	Ürün ve hizmetlerin yürütülmesi ve kullanımında ilgili yasa ve yönetmeliklere uyulmaması sebebiyle ödenen para cezası	

Kaynak: GRI Reporting Principles and Standart Disclosers (2016).

EK 3

Tablo 3A. Kavramsal ve Görgül Çalışmalarda KSS Ana Boyutları

Araştırma	1.Boyut	2.Boyut	3.Boyut	4.Boyut	5.Boyut	6.Boyut	7.Boyut
Abbott ve Monsen (1979)	Çevre	Fırsat Eşitliği	Çalışanlar	Toplumla Bütünleşme	Ürünler	Diğer	
Donaldson ve Lorsch (1983)	Hissedarlar	Çalışanlar	Müşteriler	Toplum	Diğerleri		
Freeman (1984)	Hissedarlar	Müşteriler	Çalışanlar	Yerel Toplum	Hükümet	Gelecek Nesiller	Çevre
Carroll (1991)	Ekonomik	Yasal	Etik	Hayırseverlik			
Hodgetts ve Kuratko (1991)	Çevre	Enerji	Adil İş Uygulamaları	İnsan Kaynakları	Toplumsal Katılım	Ürünler	
Judge ve Krishnan (1994)	Hissedarlar	Müşteriler	Çalışanlar	Toplum			
Clarkson (1995)	Çalışanlar	Toplum					
Pava ve Krausz (1998)	Bağış	Çevre Bilinci	Çalışanların Hisse Sahipliği				
Brown (2001)	Çalışanlar	Endüstri	Toplum				
Cox vd. (2004)	Toplum	Kadınlar	Azınlıklar	Çalışanlar	Çevre	Ürün Güvenliği	
Montiel (2008)	Ekonomik	Sosyal	Çevresel				
Murthy (2008)	İnsan Kaynakları	Toplumsal Gelişim	Ürün ArGe	Çevresel Konular			
Zhang ve Han (2008)	Gelir	Çevre Geliştirme	İnsan Kaynakları	Ürün / Hizmet	Sosyal Refah		
Lanis ve Waller (2009)	İş Sonuçları	İnsan Kaynakları	Çevresel Sorunlar	Sosyal / Toplumsal Taahhütler			
Epstein ve Freedman (2009)	Ürün Kalitesi	Kurumsal Etik	Çalışan İlişkileri	Çevresel Faaliyetler	Toplumsal İlgisi		
Holder - Webb vd. (2009)	Toplum	Çeşitlilik ve İnsan Kaynakları	Çevresel	Sağlık ve Güvenlik	İnsan Hakları ve Tedarik Zinciri	Politik	
Reinig ve Tilt (2009)	Çevre	Enerji	Adil İş Uygulamaları	İnsan Kaynakları	Toplum	Ürünler	

Tablo 3A. (Devam) Kavramsal ve Görgül Çalışmalarda KSS Ana Boyutları

Araştırma	1.Boyut	2.Boyut	3.Boyut	4.Boyut	5.Boyut	6.Boyut	7.Boyut
Bernardi ve Threadgill (2010)	Çalışanlar	Çevre	Toplum	Bağış			
Dagiliene (2010)	İnsan Kaynakları	Ürün	Toplum	Çevre			
Tewari (2011)	Çalışanlar	Müşteriler	Toplum	Çevre			
Nyahunzv (2012)	Çalışan Faydası	Çalışan Refahı	Çevreyi Koruma ve Geliştirme	Toplumsal Bağışlar	Kazanılan Çevre Ödülleri	Çevre Bilincini Geliştirme	Yerel Girişimi Geliştirilme
Bonson ve Bednarova (2014)	Çevre	Sosyal	Kurumsal Yönetim				

EK 4**Tablo 4A. Önceki Çalışmaların KSS Ana Boyutları, Alt Boyutları ve Kapsamları**

Araştırma	Ana Boyut	Alt Boyut	Kapsam
Bernardi ve Threadgill (2010)	Çalışanlar		"Çalışmak İçin En İyi 100 Şirket" listesi
			"Azınlıklar İçin En İyi 50 Şirket" listesi
			"Çalışan Anneler İçin En İyi 100 Şirket" listesi
	Çevre		Faaliyette bulunan sektörün yasal zorunlulukları haricinde yürütülen çevre faaliyetleri var mı?
	Toplum		Toplumsal hayırseverlik faaliyetlerini veya benzer programları destekliyor mu?
			Hayırseverlik için faaliyetler yürüten kendi vakıf veya programı var mı?
			Çalışanlara yönelik hayırseverlik programı var mı veya çalışanlarını hayırseverlik faaliyetlerine dahil ediyor mu?
Maddi Katkı (Bağış)		Yıllık sabit miktarda veya satış, gelir vb. finansal göstergelere bağlı değişken oranlarda bağışlar yapıyor mu?	
		Çalışanların yaptığı bağışların denkleğini sağlamak için düzenleme yapılmış mı?	
Dagiliene (2010)	İnsan Kaynakları		Çalışan sayısı
			Çalışan devir oranı
			Ücret sistemi
			Eğitim düzeyi
			Kariyer görünümü
			Haklar
			Eğitim ve nitelik gelişimi
	Ürün ve Hizmetler		Ürün kalitesi
			Güvenlik
			Çevresel etki
			Çevre dostu "yeşil" ürün ürünler geliştirme
	Toplum		Toplumsal gelişimle alakalı program ve projelere katılım
	Çevre		Çevre yönetim sistemlerini uygulama
			Çevresel programlara katılım
Abbott ve Monsen (1979)	Çevre		Çevre kirliliğini önleme
			Ürün geliştirme
			Zarar görmüş çevrenin iyileştirilmesi
			Atıkların geridönüşüm faaliyetleri
			Çevre ile ilgili diğer faaliyetler
	Fırsat Eşitliği		Azınlık istihdamı
			Azınlıkların gelişim fırsatı
			Kadın istihdamı

Tablo 4A. (Devam) Önceki Çalışmaların KSS Ana Boyutları, Alt Boyutları ve Kapsamları

Araştırma	Ana Boyut	Alt Boyut	Kapsam
Abbott ve Monsen (1979)	Fırsat Eşitliği		Azınlıklarla iş yapma
			Sosyal sorunlu azınlıklara sunulan diğer fırsatlar
			Fırsat eşitliğine yönelik diğer faaliyetler
			Farklı ırktan olanlara ve kadınlara sunulan gelişim imkanları
			Farklı ırktan olanlara sunulan sürekli istihdam imkanları
	Çalışanlar		İş güvenliği ve sağlığı
			Eğitim imkanları
			Diğer fırsatlar
			Çalışanlara yönelik danışmanlık hizmetleri
			Yeni işe başlayan çalışanlara yardım programı
	Toplumsal Bütünleşme		Topluma yönelik faaliyetler
			Kamu sağlığı faaliyetleri
			Eğitim ve sanatsal faaliyetleri
			Toplumsal diğer faaliyetler
	Ürünler		Güvenlik
			Kalite
			Ürünlere yönelik diğer açıklamalar
	Diğer		Diğer açıklamalar
			İlave bilgiler
	SS Açıklamada Belgenin Niteliği		Hissedarlara gönderilen mektuplar
			Yıllık faaliyet raporunda ayrı bölüm
			Yıllık faaliyet raporunda bir bölüm
			Yıllık faaliyet raporu ile birlikte ayrı bir rapor
	Judge ve Krishnan (1994)	Hissedarlar	
			Tahvil değerinin sıralaması
			Kar payı ödemeleri
Müşteriler			Yüksek kaliteli ürünler
			Pazar payında büyüme
			Güçlü marka bağlılığı
Çalışanlar			İş güvencesi
			Devir hızının düşük olması
			Moralin yüksek olması
			Grev olmaması
			Yüksek verimlilik
Toplum			Yasal soruşturma olmaması
			Yasalara uygun faaliyette bulunma
			Yardımsızlıkta cömert olma
			Çevreyi koruma

Tablo 4A. (Devam) Önceki Çalışmaların KSS Ana Boyutları, Alt Boyutları ve Kapsamları

Araştırma	Ana Boyut	Alt Boyut	Kapsam
Bonson ve Bednarova (2014)	Çevre	Enerji verimliliği	Enerji tüketimi
			Su tüketimi
		Kirlilik azaltma	Kirlilik emisyonu
			Atık üretimi
		Atık azaltma	Atık işleme
	Sosyal	Beşeri sermaye artışı (çalışanlar)	Çalışanlar
			Çalışanların cinsiyet çeşitliliği
			Üst kademe çalışanların cinsiyet çeşitliliği
			İş istikrarı
			İş kazaları ve meslek hastalıkları
			Devamsızlık
			Çalışan devir oranı
			Kıdem
			Çalışanların eğitimi
		Sosyal sermaye artışı (toplum)	İlgili yasal mevzuatlara uymama durumu
			Yerel tedarikçilerle çalışma
			KSS sertifikalı tedarikçiler
			Tedarikçilere ödeme vadesi
Kurumsal Yönetim	Adil kurumsal yönetim	Yönetim kurulu üyeleri	
		Bağımsız yönetim kurulu üyeleri	
		İcra kurulu	
		Denetleme kurulu	
		Adaylıklar kurulu	
Reinig ve Tilt (2009)	Çevre		Kirlilik kontrolü
			Çevrenin iyileştirilmesi ve korunması
	Enerji		Üretim ve pazarlama faaliyetlerinde enerjinin korunması
	Adil İş Uygulamaları		Kadın ve azınlıkların istihdamı ve gelişimi
			Azınlıklarla (tedarikçi) iş yapma
	İnsan Kaynakları		Çalışan eğitim ve gelişimi
		Toplum	
			Resmi sağlık projelerini destekleme
			Eğitim ve sanat desteği
			Topluma kazandırma programlarını destekleme
			Toplumsal projeler işbirliği
	Ürünler		Ürün güvenliğini arttırma
			Ürünün çevresel / toplumsal gelişime katkısı

EK 5

Tablo 5A. Araştırmanın KSS Ana Boyutları ve Alt Boyutları

Ana Boyut (3)	Alt Boyut (15)
Çevre	1. Atık yönetimi
	2. Kaynak tüketimi
	3. Çevrenin korunması ve geliştirilmesi
	4. Çevre yönetim sistemi
	5. Çevre ödülü
Toplum	6. Bağışlar ve hayırseverlik
	7. Yerel işgücü
	8. Yerel tedarikçiler
	9. Ürün ve hizmetler
	10. Toplum ödülü
Çalışanlar	11. İstihdam görünümü
	12. Çalışanların gelişimi
	13. İş sağlığı ve güvenliği
	14. Dezavantajlı gruplar
	15.Çalışanlar ödülü

EK 6**Tablo 6A. Araştırmanın KSS Performans Ölçüm Aracı (İlk Hali)**

Ana Kategori	Alt Kategori	Bilgi Kategorileri Listesi	Bilgi Var: 1 Puan
			Bilgi Yok: 0 Puan
Çevre	1. Atık yönetimi	Bu kategoride faaliyetler sonucu ortaya çıkan; emisyon, deşarj ve atık miktarının azaltılmasına ve kontrolüne yönelik uygulamalar, yatırımlar ve projeler hakkında bilgiler yer almaktadır. Ayrıca emisyon, deşarj ve atıkların; azaltılması, arıtılması veya geri dönüştürülmesi sonucu çevre üzerindeki olumsuz etkinin azaltılmasına yönelik uygulamalar ve açıklamalar da bu kategori altında yer almaktadır.	
	2. Kaynak tüketimi	Bu kategoride faaliyetlerde kullanılan; malzeme, su, enerji vb. kaynakların tüketiminin azaltılmasına yönelik uygulamalar ve projeler hakkında bilgiler yer almaktadır. Ayrıca söz konusu kaynakların arıtma veya geri dönüşüm ile tekrar kullanıma kazandırılması sonucu kaynak tüketiminde sağlanan iyileştirmelere yönelik bilgi ve açıklamalar da bu kategori altında yer almaktadır.	
	3. Çevrenin korunması ve geliştirilmesi	Bu kategoride çevrenin korunmasına ve geliştirilmesine ilişkin çeşitli STK'lar ile ortaklaşa veya bağımsız olarak yürütülen; ağaçlandırma, erozyonu önleme, toprağı koruma, hayvanları koruma, kirlenmiş su kaynaklarını temizleme, endemik türleri koruma ve türlerin çeşitliliğini geliştirme vb. konularda yürütülen faaliyetler ve projeler yer almaktadır. Ayrıca, toplumu çevrenin korunması ve geliştirilmesi konusunda bilinçlendirmeye ve farkındalık oluşturmaya yönelik etkinlikler, kutlamalar ve sponsorluklar da bu kategoride yer almaktadır.	
	4. Çevre yönetim sistemi	Bu kategoride yürütülen faaliyetlerde çevresel performansın artırılmasını mevzuatlarla sağlayan ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi standardının varlığı yer almaktadır.	
	5. Çevre ödülü	Bu kategoride çevre ana kategorisi altında yer alan ve alt kategorilerin altında açıklanan konularla ilgili olarak alınan ödül yer almaktadır.	

Tablo 6A. (Devam) Araştırmanın KSS Performans Ölçüm Aracı (İlk Hali)

Ana Kategori	Alt Kategori	Bilgi Kategorileri Listesi	Bilgi Var: 1 Puan
			Bilgi Yok: 0 Puan
Toplum	6. Bağışlar ve hayırseverlik	Bu kategoride toplumu geliştirmeye ve daha iyi bir noktaya taşımaya yönelik; bağışlar, gönüllü faaliyetler, etkinlikler, sponsorluklar yer almaktadır. Ayrıca sağlık, spor, sanat, eğitim gibi toplumu ilgilendiren alanlardaki faaliyet, proje, yardım ve kampanyalar da bu alanda yer almaktadır.	
	7. Yerel işgücü	Bu kategoride faaliyetlerin gerçekleştirildiği coğrafyadaki yerel işgücünün istihdama kazandırılmasını sağlayacak yönde eğitilmesini ve geliştirilmesini destekleyen işbirliği projeleri ve protokolleri yer almaktadır. Ayrıca yerel işgücü istihdamına öncelik tanıma politikası ve istihdam edilen yerel işgücü hakkında sunulan bilgi ve açıklamalar da bu kategoride yer almaktadır.	
	8. Yerel tedarikçiler	Bu kategoride faaliyetlerin gerçekleştirildiği coğrafyadaki yerel tedarikçilere öncelik tanınması, yerel tedarikçilerin geliştirilmesi ve desteklenmesi ile yerel tedarikçilerle çalışmaya öncelik tanınmasına yönelik açıklamalar yer almaktadır.	
	9. Ürün ve hizmetler	Bu kategoride ürün ve hizmetlerin teknolojisi, kalitesi, standartları ve müşteri memnuniyetini sağlayacak özellikleri yer almaktadır. Ürün ve hizmetlerin ekonomik açıdan dezavantajlı gruplar tarafından da erişilebilir olmasına fırsat sunacak uygulamaların yanı sıra, ürün ve hizmetlerin toplum açısından önemi ve toplumun gelişimine ve geleceğine ilişkin sağladığı katkı da bu kategoride yer almaktadır.	
	10. Toplum ödülü	Bu kategoride toplum ana kategorisi altında yer alan ve alt kategorilerde açıklanan alanlarla ilişkili olarak alınan ödül yer almaktadır.	

Tablo 6A. (Devam) Araştırmanın KSS Performans Ölçüm Aracı (İlk Hali)

Ana Kategori	Alt Kategori	Bilgi Kategorileri Listesi	Bilgi Var: 1 Puan
			Bilgi Yok: 0 Puan
Çalışanlar	11. İstihdam görünümü	Bu kategoride çalışanların cinsiyete göre dağılımı, çalışanların kariyer görünümü, çalışanların kıdem bilgileri, çalışan devir oranları vb. bilgiler yer almaktadır.	
	12. Çalışanların gelişimi	Bu kategoride çalışanların eğitilmesi, yetkinliklerinin artırılması ve gelişimlerinin desteklenmesine ilişkin uygulamalar ile bunlara ilişkin veriler yer almaktadır. Ayrıca, çalışanlara ilişkin kariyer planlanması hakkında bilgi ve açıklamalar da bu kategori altında yer almaktadır.	
	13. İş sağlığı ve güvenliği	Bu kategoride iş kazaları ve meslek hastalıklarına yönelik bilgiler ve iş kazaları ile meslek hastalıklarını azaltmaya ilişkin faaliyetler ve projeler yer almaktadır. Ayrıca OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi standardının varlığı da bu kategori altında yer almaktadır.	
	14. Dezavantajlı gruplar	Bu kategoride azınlık, engelli, kadın vb. dezavantajlı grupların istihdama kazandırılmasına yönelik eğitim – geliştirme faaliyetleri ve istihdam edilmesine yönelik politika ve uygulamalar yer almaktadır. Ayrıca doğum sonrası işine geri dönen kadın oranı başta olmak üzere, dezavantajlı gruplar hakkındaki diğer istihdam verileri de bu kategori altında yer almaktadır.	
	15. Çalışanlar ödülü	Çalışan ana kategorisi altında yer alan ve alt kategoriler altında açıklanan konulara ilişkin ödül yer almaktadır.	
Toplam KSS Puanı:			

EK 7**Tablo 7A. KSSP Ölçüm Aracı Birinci Pilot Uygulama Değerlendirme Sonuçları**

Ana Kategori	Alt Kategori	Bilgi Var: 1 Puan Bilgi Yok: 0 Puan	
		Değerleyici A	Değerleyici B
Çevre	1. Atık yönetimi	1	1
	2. Kaynak tüketimi	1	1
	3. Çevrenin korunması ve geliştirilmesi	1	1
	4. Çevre yönetim sistemi	1	1
	5. Çevre ödülü	1	1
Toplum	6. Bağışlar ve hayırseverlik	1	1
	7. Yerel işgücü	1	0
	8. Yerel tedarikçiler	0	0
	9. Ürün ve hizmetler	1	1
	10. Toplum ödülü	1	1
Çalışanlar	11. İstihdam görünümü	1	1
	12. Çalışanların gelişimi	1	1
	13. İş sağlığı ve güvenliği	1	1
	14. Dezavantajlı gruplar	1	1
	15. Çalışanlar ödülü	0	1
Toplam KSS Puanı		13	13

Not: Araştırmanın örnekleminde tesadüfi olarak seçilen 1 şirket raporuna uygulanmıştır.

EK 8**Tablo 8A. Araştırmanın KSS Performans Ölçüm Aracı (Birinci Düzeltme)**

Ana Kategori	Alt Kategori	Bilgi Kategorileri Listesi	Var: 1
			Yok: 0
Çevre	1. Atık yönetimi	Bu kategoride faaliyetler sonucu ortaya çıkan her türlü atık (toz, kirli kava, zehirli gaz, baca emisyonu, kirli su deşarjı, tehlikeli atıklar, ambalaj atıkları, atık yağlar, hurdalar vb.) ayrıştırılması, bertaraf edilmesi, kontrolü, azaltılması, önlenmesi, arıtılması, geri dönüştürülmesi veya geri kazanılmasına yönelik politikalar, uygulamalar, yatırımlar, tesisler ve projeler hakkında bilgiler yer almaktadır. Arıtma tesisi varlığı veya geri dönüşüm tesisi varlığı bu kategoride yer almaktadır. Her türlü atığın (toz, kirli kava, zehirli gaz, baca emisyonu, kirli su deşarjı, tehlikeli atıklar, ambalaj atıkları, atık yağlar, hurdalar vb.) azaltılması, önlenmesi, arıtılması, geri dönüştürülmesi veya geri kazanılmasına yönelik tesis, proje, yatırım, politika, uygulama ve açıklama da bu kategoride yer almaktadır.	
	2. Kaynak tüketimi	Bu kategoride faaliyetlerde kullanılan; hammadde, malzeme, su, enerji, doğalgaz, elektrik, buhar vb. kaynakların tüketiminin azaltılmasına yönelik uygulamalar ve projeler hakkında bilgiler yer almaktadır. Ayrıca bu kaynakların tüketiminin azaltılmasından dolayı sağlanan iyileşmeler ve elde edilen verimliliklere yönelik bilgi ve açıklamalar bu kategori altında yer almaktadır. Ayrıca ISO 50001 Enerji Yönetimi Sisteminin varlığı da bu kategori altında yer almaktadır.	
	3. Çevrenin korunması ve geliştirilmesi	Bu kategoride çevrenin korunmasına ve geliştirilmesine ilişkin çeşitli STK'lar ile ortaklaşa veya bağımsız olarak yürütülen; ağaçlandırma, erozyonu önleme, toprağı koruma, hayvanları koruma, kirlenmiş su kaynaklarını temizleme, endemik türleri koruma ve türlerin çeşitliliğini geliştirme vb. konularda yürütülen faaliyetler ve projeler yer almaktadır. Ayrıca, toplumu çevrenin korunması ve geliştirilmesi konusunda bilinçlendirmeye ve farkındalık oluşturmaya yönelik etkinlikler, kutlamalar ve sponsorluklar da bu kategoride yer almaktadır.	
	4. Çevre yönetim sistemi	Bu kategoride yürütülen faaliyetlerde çevresel performansın artırılmasını mevzuatlarla sağlayan "Çevre Yönetim Sistemi"nin varlığı yer almaktadır. Ayrıca ISO 14001 sistemi de bu kategoride yer almaktadır.	

Tablo 8A. (Devam) Araştırmanın KSS Performans Ölçüm Aracı (Birinci Düzeltme)

Ana Kategori	Alt Kategori	Bilgi Kategorileri Listesi	Var: 1
			Yok: 0
Çevre	5. Çevre ödülü	<p>Bu kategoride çevre ana kategorisi altında yer alan ve 1, 1, 3, 4 no'lu alt kategorilerde açıklanan alanlarla ilişkili olarak alınan herhangi bir ödülün varlığı yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle aşağıdaki dört sorunun herhangi birisinin "evet" olarak cevaplanması 5 no'lu alt kategoriye puan verilmesini gerektirmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none">• Atık yönetimi alt kategorisi kapsamında ödül var mı?• Kaynak tüketimi alt kategorisi kapsamında ödül var mı?• Çevrenin korunması ve geliştirilmesi alt kategorisi kapsamında ödül var mı?• Çevre yönetim sistemi alt kategorisi kapsamında ödül var mı?	
Toplum	6. Bağışlar ve hayırseverlik	<p>Bu kategoride toplumu geliştirmeye ve daha iyi bir noktaya taşımaya yönelik; bağışlar, hayırseverlik faaliyetleri, gönüllü faaliyetler, eğitim kampanyaları, burslar, etkinlikler ve sponsorluklar yer almaktadır. Ayrıca altyapı, sağlık, spor, eğitim ve sanat gibi alanlardaki projelere ve kampanyalara verilen destekler ve yapılan bağışlar da bu alanda yer almaktadır.</p>	
	7. İşbirliği protokolleri	<p>Bu kategoride toplumsal işgücü kaynaklarını geliştirerek istihdama kazandırmaya destek olmak, yenilikçi iş fikirlerini desteklemek, yaratıcı tasarım projelerini geliştirmek veya desteklemek amacıyla çeşitli kurum ve kuruluşlar, STK'lar ile meslek odalarının yanı sıra üniversitelerle yapılan çeşitli işbirliği protokolleri yer almaktadır. Eğitimine devam eden çalışanların çeşitli kurum veya üniversiteler ile ortak projeler yapabilmelerini mümkün kılacak işbirliği protokolleri yer almaktadır. Ayrıca öğrencilerin söz konusu şirkette anket, tez, proje ve staj çalışmalarını yürütmelerine olanak sağlayacak Üniversite – Sanayi işbirliği protokolleri de bu alanda yer almaktadır.</p>	

Tablo 8A. (Devam) Araştırmanın KSS Performans Ölçüm Aracı (Birinci Düzeltme)

Ana Kategori	Alt Kategori	Bilgi Kategorileri Listesi	Var: 1
			Yok: 0
Toplum	8. Yerel toplum	Bu kategoride faaliyetlerin gerçekleştirildiği coğrafyadaki yerel (lokal, yerli, bölgesel) tedarikçilerle çalışmaya ve yerli kaynakların (hammadde, malzeme vb.) kullanılmasına öncelik tanınmasına yönelik açıklamalar ve politikalar yer almaktadır. Yerel (lokal, yerli, bölgesel) işgücü istihdamına verilen öncelik ve öneme yönelik açıklamalar ve politikalar bu kategoride yer almaktadır. Ayrıca faaliyette bulunulan bölge veya şehirdeki tedarikçilerle çalışmaktan veya işgücü istihdamından dolayı yerel toplumun sosyal gelişimine veya ekonomik refahına sağlanan katkılara yönelik açıklamalar da bu kategoride yer almaktadır.	
	9. Ürün ve hizmetler	Bu kategoride faaliyetler sonucu ortaya çıkan ürün ve hizmetlerin teknolojisi, kalitesi, standartları ve müşteri memnuniyetini sağlayacak özellikleri yer almaktadır. ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sisteminin varlığı da bu kategoride yer almaktadır Ürün ve hizmetlerin ekonomik açıdan dezavantajlı gruplar tarafından da erişilebilir olmasına fırsat sunacak uygulamalar ve politikalar yer almaktadır. Ayrıca ürün ve hizmetlerin toplum açısından önemi ve toplumun gelişimine ve geleceğine ilişkin sağladığı katkı da bu kategoride yer almaktadır.	
	10. Toplum ödülü	Bu kategoride toplum ana kategorisi altında yer alan ve 6, 7, 8, 9 no'lu alt kategorilerde açıklanan alanlarla ilişkili olarak alınan herhangi bir ödülün varlığı yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle aşağıdaki dört sorunun herhangi birisinin "evet" olarak cevaplanması 10 no'lu alt kategoriye puan verilmesini gerektirmektedir. <ul style="list-style-type: none">Bağışlar ve hayırseverlik alt kategorisi kapsamında ödül var mı?İşbirliği protokolleri alt kategorisi kapsamında ödül var mı?Yerel toplum alt kategorisi kapsamında ödül var mı?Ürün ve hizmetler alt kategorisi kapsamında ödül var mı?	
Çalışanlar	11. İstihdam görünümü	Bu kategoride toplam çalışan sayıları, çalışanların cinsiyete göre dağılımı, çalışanların kariyer görünümü, çalışanların kıdem bilgileri, çalışan devir oranları vb. istihdam bilgileri yer almaktadır.	

Tablo 8A. (Devam) Araştırmanın KSS Performans Ölçüm Aracı (Birinci Düzeltme)

Ana Kategori	Alt Kategori	Bilgi Kategorileri Listesi	Var: 1
			Yok: 0
	12. Çalışanların gelişimi	Bu kategoride çalışanların eğitilmesi, yetkinliklerinin artırılması ve gelişimlerinin desteklenmesine yönelik uygulamalar, programlar ve verilen eğitimler ile bunlara ilişkin veriler yer almaktadır. Ayrıca, çalışanlara ilişkin kariyer planlanması hakkında bilgi ve açıklamalar da bu kategori altında yer almaktadır.	
	13. İş sağlığı ve güvenliği	Bu kategoride iş kazaları ve meslek hastalıklarına yönelik açıklamalar ve bilgiler yer almaktadır. İş kazaları ile meslek hastalıklarını azaltmaya ilişkin politikalar, uygulamalar ve projeler yer almaktadır. Çalışanlara verilen iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri yer almaktadır. Ayrıca OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi standardının varlığı da bu kategori altında yer almaktadır.	
	14. Dezavantajlı gruplar ve fırsat eşitliği	Bu kategoride azınlık, engelli, hükümlü, kadın vb. dezavantajlı grupların ayırım yapılmaksızın fırsat eşitliği kapsamında çalıştırıldığına dair açıklamalar yer almaktadır. Hatta azınlık, engelli, hükümlü, kadın vb. dezavantajlı grupların öncelikli istihdam edilebilmesine yönelik politika, uygulamalar ve açıklamalar yer almaktadır. Çocuk işçi çalıştırılmadığına ve kadınların doğum sonrasında işlerine geri döndüklerine ilişkin açıklamalar, süt izinlerinin kullandırıldığına dair açıklama ve bilgiler başta olmak üzere; azınlık, engelli, hükümlü vb gruplar hakkındaki diğer istihdam verileri ve açıklamalar da bu kategori altında yer almaktadır.	
	15. Çalışanlar ödülü	Bu kategoride çalışanlar ana kategorisi altında yer alan ve 11, 12, 13, 14 no'lu alt kategorilerde açıklanan alanlarla ilişkili olarak alınan herhangi bir ödülün varlığı yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle aşağıdaki dört sorunun herhangi birisinin "evet" olarak cevaplanması 15 no'lu alt kategoriye puan verilmesini gerektirmektedir. <ul style="list-style-type: none">• İstihdam görünümü alt kategorisi kapsamında ödül var mı?• Çalışanların gelişimi alt kategorisi kapsamında ödül var mı?• İş sağlığı ve güvenliği alt kategorisi kapsamında ödül var mı?• Dezavantajlı gruplar ve fırsat eşitliği alt kategorisi kapsamında ödül var mı?	
Toplam KSS Puanı:			

EK 9

Tablo 9A. KSSP Ölçüm Aracı İkinci Pilot Uygulama Değerlendirme Sonuçları

Şirket Rapor No	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
Değerleyici																					
1 Atık yönetimi	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1
2 Kaynak tüketimi	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3 Çevrenin korunması ve geliştirilmesi	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0
4 Çevre yönetim sistemi	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1
5 Çevre ödülü	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 Başlıklar ve hayırseverlik	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7 İşbirliği protokolleri	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1
8 Yerel toplum	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0
9 Ürün ve hizmetler	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10 Toplum ödülü	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0
11 İstindam görünümü	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12 Çalışanların gelişimi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1
13 İş sağlığı ve güvenliği	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1
14 Dezavantajlı gruplar ve fırsat eşitliği	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1
15 Çalışanlar ödülü	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0

Not: Araştırmanın örnekleminde tesadüfi olarak seçilen 10 şirket raporuna uygulanmıştır.

EK 10**Tablo 10A. Araştırmanın KSS Performans Ölçüm Aracı (Nihai Hali)**

Ana Kategori	Alt Kategori	Bilgi Kategorileri Listesi	Var: 1 Puan
			Yok: 0 Puan
Çevre	1. Atık yönetimi	Bu kategoride faaliyetler sonucu ortaya çıkan her türlü atık (toz, kirli kava, zehirli gaz, baca emisyonu, kirli su deşarjı, tehlikeli atıklar, ambalaj atıkları, atık yağlar, hurdalar vb.) ayrıştırılması, bertaraf edilmesi, kontrolü, azaltılması, önlenmesi, arıtılması, geri dönüştürülmesi veya geri kazanılmasına yönelik politikalar, uygulamalar, yatırımlar, tesisler ve projeler hakkında bilgiler yer almaktadır. Arıtma tesisi varlığı veya geri dönüşüm tesisi varlığı bu kategoride yer almaktadır. Her türlüğü atığın (toz, kirli kava, zehirli gaz, baca emisyonu, kirli su deşarjı, tehlikeli atıklar, ambalaj atıkları, atık yağlar, hurdalar vb.) azaltılması, önlenmesi, arıtılması, geri dönüştürülmesi veya geri kazanılmasına yönelik tesis, proje, yatırım, politika, uygulama ve açıklama da bu kategoride yer almaktadır.	
	2. Kaynak tüketimi	Bu kategoride faaliyetlerde kullanılan; hammadde, malzeme, su, enerji, doğalgaz, elektrik, buhar vb. kaynakların tüketiminin azaltılmasına yönelik uygulamalar ve projeler hakkında bilgiler yer almaktadır. Ayrıca bu kaynakların tüketiminin azaltılmasından dolayı sağlanan iyileşmeler ve elde edilen verimliliklere yönelik bilgi ve açıklamalar bu kategori altında yer almaktadır. Ayrıca ISO 50001 Enerji Yönetimi Sisteminin varlığı da bu kategori altında yer almaktadır.	
	3. Çevrenin korunması ve geliştirilmesi	Bu kategoride çevrenin korunmasına ve geliştirilmesine ilişkin; ağaçlandırma faaliyetleri, hatıra ormanı kurma, erozyonu önleme, toprağı iyileştirme, hayvanları koruma, kirlenmiş su kaynaklarını temizleme, endemik türleri koruma ve canlı türlerinin çeşitliliğini geliştirme vb. konularda yürütülen faaliyetler ve projeler yer almaktadır. Ayrıca çalışanları ve toplumu çevrenin korunması ve geliştirilmesi konusunda bilinçlendirmeye ve farkındalık oluşturmaya yönelik; eğitimler, etkinlikler, kutlamalar ve sponsorluklar da bu kategoride yer almaktadır. Bu faaliyet, etkinlik ve projeler çalışanlar ile yürütülebileceğı gibi çeşitli STK'lar veya kurum ve kuruluşlarla da ortaklaşa gerçekleştirilmiş veya sponsorluk desteğı verilmiş olabilir.	

Tablo 10A. (Devam) Araştırmanın KSS Performans Ölçüm Aracı (Nihai Hali)

Ana Kategori	Alt Kategori	Bilgi Kategorileri Listesi	Var: 1 Puan
			Yok: 0 Puan
Çevre	4. Çevre yönetim sistemi	Bu kategoride yürütülen faaliyetlerde çevresel performansın artırılmasını mevzuatlarla sağlayan “Çevre Yönetim Sistemi”nin varlığı yer almaktadır. Ayrıca ISO 14001 sistemi de bu kategoride yer almaktadır.	
	5. Çevre ödülü	Bu kategoride çevre ana kategorisi altında yer alan ve 1, 1, 3, 4 no’lu alt kategorilerde açıklanan alanlarla ilişkili olarak alınan herhangi bir ödülün varlığı yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle aşağıdaki dört sorunun herhangi birisinin “evet” olarak cevaplanması 5 no’lu alt kategoriye puan verilmesini gerektirmektedir. <ul style="list-style-type: none">• Atık yönetimi alt ketegori kapsamında ödül var mı?• Kaynak tüketimi alt ketegori kapsamında ödül var mı?• Çevrenin korunması ve geliştirilmesi alt ketegori kapsamında ödül var mı?• Çevre yönetim sistemi alt ketegori kapsamında ödül var mı?	
Toplum	6. Bağışlar ve hayırseverlik	Bu kategoride toplumu geliştirmeye ve daha iyi bir noktaya taşımaya yönelik; bağışlar, hayırseverlik faaliyetleri, gönüllü faaliyetler, eğitim kampanyaları, burslar, etkinlikler, sponsorluklar yer almaktadır. Ayrıca altyapı, sağlık, spor, eğitim ve sanat gibi alanlardaki projelere ve kampanyalara verilen destekler ve yapılan bağışlar da bu alanda yer almaktadır.	
	7. İşbirliği protokolleri	Bu kategoride toplumsal işgücü kaynaklarını geliştirerek istihdama kazandırmaya destek olmak, yenilikçi iş fikirlerini desteklemek, yaratıcı tasarım projelerini geliştirmek veya desteklemek amacıyla çeşitli kurum ve kuruluşlar, STK’lar ile meslek odalarının yanı sıra üniversitelerle yapılan çeşitli işbirliği protokolleri yer almaktadır. Eğitimine devam eden çalışanların çeşitli kurum veya üniversiteler ile ortak projeler yapabilmelerini mümkün kılacak işbirliği protokolleri yer almaktadır. Ayrıca öğrencilerin söz konusu şirkette anket, tez, proje ve staj çalışmalarını yürütmelerine olanak sağlayacak Üniversite – Sanayi işbirliği protokolleri de bu alanda yer almaktadır.	

Tablo 10A. (Devam) Araştırmanın KSS Performans Ölçüm Aracı (Nihai Hali)

Ana Kategori	Alt Kategori	Bilgi Kategorileri Listesi	Var: 1 Puan
			Yok: 0 Puan
Toplum	8. Yerel toplum	Bu kategoride faaliyetlerin gerçekleştirildiği coğrafyadaki yerel (lokal, yerli, bölgesel) tedarikçilerle çalışmaya ve yerli kaynakların (hammadde, malzeme vb.) kullanılmasına öncelik tanınmasına yönelik açıklamalar ve politikalar yer almaktadır. Yerel (lokal, yerli, bölgesel) işgücü istihdamına verilen öncelik ve öneme yönelik açıklamalar ve politikalar bu kategoride yer almaktadır. Ayrıca faaliyette bulunulan bölge veya şehirdeki tedarikçilerle çalışmaktan veya işgücü istihdamından dolayı yerel toplumun sosyal gelişimine veya ekonomik refahına sağlanan katkılara yönelik açıklamalar da bu kategoride yer almaktadır.	
	9. Ürün ve hizmetler	Bu kategoride faaliyetler sonucu ortaya çıkan ürün ve hizmetlerin teknolojisi, kalitesi, standartları ve müşteri memnuniyetini sağlayacak özellikleri yer almaktadır. ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sisteminin varlığı da bu kategoride yer almaktadır Ürün ve hizmetlerin ekonomik açıdan dezavantajlı gruplar tarafından da erişilebilir olmasına fırsat sunacak uygulamalar ve politikalar yer almaktadır. Ayrıca ürün ve hizmetlerin toplum açısından önemi ve toplumun gelişimine ve geleceğine ilişkin sağladığı katkı da bu kategoride yer almaktadır.	
	10. Toplum ödülü	Bu kategoride toplum ana kategorisi altında yer alan ve 6, 7, 8, 9 no'lu alt kategorilerde açıklanan alanlarla ilişkili olarak alınan herhangi bir ödülün varlığı yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle aşağıdaki dört sorunun herhangi birisinin "evet" olarak cevaplanması 10 no'lu alt kategoriye puan verilmesini gerektirmektedir. <ul style="list-style-type: none">• Bağışlar ve hayırseverlik alt kategorisi kapsamında ödül var mı?• İşbirliği protokolleri alt kategorisi kapsamında ödül var mı?• Yerel toplum alt kategorisi kapsamında ödül var mı?• Ürün ve hizmetler alt kategorisi kapsamında ödül var mı?	

Tablo 10A. (Devam) Araştırmanın KSS Performans Ölçüm Aracı (Nihai Hali)

Ana Kategori	Alt Kategori	Bilgi Kategorileri Listesi	Var: 1 Puan
			Yok: 0 Puan
Çalışanlar	11. İstihdam görünümü	Bu kategoride toplam çalışan sayıları, çalışanların cinsiyete göre dağılımı, çalışanların kariyer görünümü, çalışanların kıdem bilgileri, çalışan devir oranları vb. istihdam bilgileri yer almaktadır.	
	12. Çalışanların gelişimi	Bu kategoride çalışanların eğitilmesi, yetkinliklerinin artırılması ve gelişimlerinin desteklenmesine yönelik uygulamalar, programlar ve verilen eğitimler ile bunlara ilişkin veriler yer almaktadır. Ayrıca, çalışanlara ilişkin kariyer planlanması hakkında bilgi ve açıklamalar da bu kategori altında yer almaktadır.	
	13. İş sağlığı ve güvenliği	Bu kategoride iş kazaları ve meslek hastalıklarına yönelik açıklamalar ve bilgiler yer almaktadır. İş kazaları ile meslek hastalıklarını azaltmaya ilişkin politikalar, uygulamalar ve projeler yer almaktadır. Çalışanlara verilen iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri yer almaktadır. Ayrıca OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi standardının varlığı da bu kategori altında yer almaktadır.	
	14. Dezavantajlı gruplar ve fırsat eşitliği	Bu kategoride azınlık, engelli, hükümlü, kadın vb. dezavantajlı grupların ayırım yapılmaksızın fırsat eşitliği kapsamında çalıştırıldığına dair açıklamalar yer almaktadır. Hatta azınlık, engelli, hükümlü, kadın vb. dezavantajlı grupların öncelikli istihdam edilebilmesine yönelik politika, uygulamalar ve açıklamalar yer almaktadır. Çocuk işçi çalıştırılmadığına dair açıklamalar yer almaktadır. Ayrıca hamile kadınların doğum sonrasında işlerine geri döndüklerine ilişkin açıklamalar, süt izinlerinin kullanıldığına dair açıklama ve bilgiler başta olmak üzere; azınlık, engelli, hükümlü vb gruplar hakkındaki diğer istihdam verileri ve açıklamalar da bu kategori altında yer almaktadır.	

Tablo 10A. (Devam) Araştırmanın KSS Performans Ölçüm Aracı (Nihai Hali)

Ana Kategori	Alt Kategori	Bilgi Kategorileri Listesi	Var: 1 Puan
			Yok: 0 Puan
Çalışanlar	15. Çalışanlar ödülü	<p>Bu kategoride çalışanlar ana kategorisi altında yer alan ve 11, 12, 13, 14 no'lu alt kategorilerde açıklanan alanlarla ilişkili olarak alınan herhangi bir ödülün varlığı yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle aşağıdaki dört sorunun herhangi birisinin "evet" olarak cevaplanması 15 no'lu alt kategoriye puan verilmesini gerektirmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none">• İstihdam görünümü alt kategorisi kapsamında ödül var mı?• Çalışanların gelişimi alt kategorisi kapsamında ödül var mı?• İş sağlığı ve güvenliği alt kategorisi kapsamında ödül var mı?• Dezavantajlı gruplar ve fırsat eşitliği alt kategorisi kapsamında ödül var mı?	
Toplam KSS Puanı:			

EK 11**Tablo 11A. İSO Türkiye 500 2015 Yılı Özel Sektör Sıralaması**

Sıra No	Şirketler
1	TÜPRAŞ-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.
2	Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.
3	Arçelik A.Ş.
4	Oyak-Renault Otomobil Fabrikaları A.Ş.
5	TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.
6	Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.
7	Hyundai Assan Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.
8	İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.
9	İçdaş Çelik Enerji Tersane ve Ulaşım Sanayi A.Ş.
10	Vestel Elektronik San. ve Tic. A.Ş.
11	Mercedes-Benz Türk A.Ş.
12	Aygaz A.Ş.
13	İstanbul Altın Rafinerisi A.Ş.
14	Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş.
15	PETKİM Petrokimya Holding A.Ş.
16	Çolakoğlu Metalurji A.Ş.
17	BSH Ev Aletleri San. ve Tic. A.Ş.
18	Unilever San. ve Tic. T.A.Ş.
19	Tosçelik Profil ve Sac Endüstrisi A.Ş.
20	Bosch San. ve Tic. A.Ş.
21	Aselsan Elektronik San. ve Tic. A.Ş.
22	Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.
23	Eti Gıda San. ve Tic. A.Ş.
24	Vestel Beyaz Eşya San. ve Tic. A.Ş.
25	Sarkuysan Elektrolitik Bakır San. ve Tic. A.Ş.
26	Borçelik Çelik San. Tic. A.Ş.
27	Er-Bakır Elektrolitik Bakır Mamulleri A.Ş.
28	Coca-Cola İçecek A.Ş.
29	Milangaz LPG Dağıtım Tic. ve San. A.Ş.
30	Philsa Philip Morris Sabancı Sigara ve Tütüncülük San. ve Tic. A.Ş.
31	KARDEMİR Karabük Demir Çelik San. ve Tic. A.Ş.
32	AKSA Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.
33	TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.
34	Konya Şeker San. ve Tic. A.Ş.
35	Yıldız Entegre Ağaç San. ve Tic. A.Ş.
36	İpragaz A.Ş.
37	Assan Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.
38	Kastamonu Entegre Ağaç San. ve Tic. A.Ş.
39	Kroman Çelik Sanayii A.Ş.
40	Banvit Bandırma Vitaminli Yem Sanayii A.Ş.

Tablo 11A. (Devam) İSO Türkiye 500 2015 Yılı Özel Sektör Sıralaması

Sıra No	Şirketler
41	Hayat Kimya Sanayi A.Ş.
42	Yolbulan Baştuğ Metalurji Sanayi A.Ş.
43	Borusan Mannesmann Boru San. ve Tic. A.Ş.
44	SÜTAŞ Süt Ürünleri A.Ş.
45	Diler Demir Çelik Endüstri ve Ticaret A.Ş.
46	İzmir Demir Çelik Sanayi A.Ş.
47	Abalıoğlu Yem-Soya ve Tekstil Sanayi A.Ş.
48	BRİSA Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş.
49	Yücel Boru ve Profil Endüstrisi A.Ş.
50	Nadir Metal Rafineri San. ve Tic. A.Ş.
51	Sanko Tekstil İşletmeleri San. ve Tic. A.Ş.
52	Eren Enerji Elektrik Üretim A.Ş.
53	MMK Metalurji San. Tic. ve Liman İşletmeciliği A.Ş.
54	Enerjisa Enerji Üretim A.Ş.
55	Akçansa Çimento San. ve Tic. A.Ş.
56	Toros Tarım San. ve Tic. A.Ş.
57	Soda Sanayii A.Ş.
58	C.P. Standart Gıda San. ve Tic. A.Ş.
59	Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.
60	JTI Tütün Ürünleri Sanayi A.Ş.
61	Kaptan Demir Çelik Endüstrisi ve Ticaret A.Ş.
62	Yazıcı Demir Çelik Sanayi ve Turizm Ticaret A.Ş.
63	HES Hacılar Elektrik San. ve Tic. A.Ş.
64	-
65	Namet Gıda San. ve Tic. A.Ş.
66	TP Endüstriyel ve Ticari Lastikler A.Ş.
67	Sasa Polyester Sanayi A.Ş.
68	Ülker Çikolata Sanayi A.Ş.
69	Atlas Enerji Üretim A.Ş.
70	Şenpiliç Gıda Sanayi A.Ş.
71	Progıda Tarım Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.
72	Çimsa Çimento San. ve Tic. A.Ş.
73	Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.
74	Gülsan Sentetik Dokuma San. ve Tic. A.Ş.
75	Keskinoğlu Tavukçuluk ve Damızlık İşletmeleri San. Tic. A.Ş.
76	Naksan Plastik ve Enerji San. ve Tic. A.Ş.
77	Bosch Termoteknik Isıtma ve Klima San. Tic. A.Ş.
78	Goodyear Lastikleri T.A.Ş.
79	Pınar Süt Mamülleri Sanayii A.Ş.
80	Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.
81	Tezcan Galvanizli Yapı Elemanları San. ve Tic. A.Ş.

Tablo 11A. (Devam) İSO Türkiye 500 2015 Yılı Özel Sektör Sıralaması

Sıra No	Şirketler
82	Önem Gıda San. ve Tic. A.Ş.
83	Erdemir Çelik Servis Merkezi San. ve Tic. A.Ş.
84	MAN Türkiye A.Ş.
85	ASAŞ Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.
86	İçdaş Elektrik Enerjisi Üretim ve Yatırım A.Ş.
87	Besler Gıda ve Kimya San. ve Tic. A.Ş.
88	Noksel Çelik Boru Sanayi A.Ş.
89	Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş.
90	Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri A.Ş.
91	Temsa Global San. ve Tic. A.Ş.
92	BEYPI Beypazarı Tarımsal Üretim Pazarlama San. ve Tic. A.Ş.
93	Erpilç Entegre Tavukçuluk Üretim Pazarlama ve Tic. Ltd. Şti.
94	Sarten Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
95	Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş.
96	Betek Boya ve Kimya Sanayi A.Ş.
97	Altınmarka Gıda San. ve Tic. A.Ş.
98	Trakya Cam Sanayii A.Ş.
99	Durak Fındık San. ve Tic. A.Ş.
100	Küçükbay Yağ ve Deterjan Sanayi A.Ş.
101	Petlas Lastik San. ve Tic. A.Ş.
102	Köksan Pet ve Plastik Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
103	Yeşilyurt Demir Çelik Endüstrisi ve Liman İşletmeleri Ltd. Şti.
104	Tat Gıda Sanayi A.Ş.
105	Anadolu Isuzu Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.
106	Bunge Gıda San. ve Tic. A.Ş.
107	Delphi Automotive Systems Ltd. Şti.
108	Kaleseramik Çanakale Kalebodur Seramik Sanayi A.Ş.
109	Aksa Enerji Üretim A.Ş.
110	Şölen Çikolata Gıda San. ve Tic. A.Ş.
111	Modern Karton San. ve Tic. A.Ş.
112	-
113	Boyaş Mobilya San. ve Tic. A.Ş.
114	Biskot Bisküvi Gıda San. ve Tic. A.Ş.
115	Sofra Yemek Üretim ve Hizmet A.Ş.
116	Eczacıbaşı Yapı Gereçleri San. ve Tic. A.Ş.
117	Abdi İbrahim İlaç San. ve Tic. A.Ş.
118	Tatmetal Çelik San. ve Tic. A.Ş.
119	S.S. Trakya Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği
120	ROKETSAN Roket San. ve Tic. A.Ş.
121	-
122	Indesit Company Beyaz Eşya San. ve Tic. A.Ş.

Tablo 11A. (Devam) İSO Türkiye 500 2015 Yılı Özel Sektör Sıralaması

Sıra No	Şirketler
123	Componenta Dökümcülük Tic. ve San. A.Ş.
124	Tusaş Motor Sanayii A.Ş.
125	Yazaki Otomotiv Yan San. ve Tic. A.Ş.
126	Autoliv Cankor Otomotiv Emniyet Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.
127	Balsu Gıda San. ve Tic. A.Ş.
128	Ravago Petrokimya Üretim A.Ş.
129	Kocaer Haddecilik San. ve Tic. A.Ş.
130	Alstom Grid Enerji Endüstrisi A.Ş.
131	Maxion İnci Jant Sanayi A.Ş.
132	Beşler Makarna Un İrmik Gıda San. ve Tic. A.Ş.
133	Beyçelik Gestamp Kalıp ve Oto Yan Sanayi Pazarlama ve Ticaret A.Ş.
134	CMS Jant ve Makina Sanayii A.Ş.
135	Zorluteks Tekstil Tic. ve San. A.Ş.
136	Hema Endüstri A.Ş.
137	Nuh Çimento Sanayi A.Ş.
138	-
139	Kipaş Mensucat İşletmeleri A.Ş.
140	Aksa Jeneratör Sanayi A.Ş.
141	DYO Boya Fabrikaları San. ve Tic. A.Ş.
142	-
143	Schneider Elektrik San. ve Tic. A.Ş.
144	Tırsan Treyler San. ve Tic. A.Ş.
145	Limak Batı Çimento San. ve Tic. A.Ş.
146	Hidromek-Hidrolik ve Mekanik Makina İmalat San. ve Tic. A.Ş.
147	Cargill Tarım ve Gıda San. Tic. A.Ş.
148	Ege Çelik Endüstrisi San. ve Tic. A.Ş.
149	Asil Çelik San. ve Tic. A.Ş.
150	Assan Hanil Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.
151	Korteks Mensucat San. ve Tic. A.Ş.
152	Tadım Gıda Maddeleri San. ve Tic. A.Ş.
153	Yudum Gıda San. ve Tic. A.Ş.
154	Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş.
155	Koroza Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
156	Aynes Gıda San. ve Tic. A.Ş.
157	Cengiz Enerji San. ve Tic. A.Ş.
158	Aşkale Çimento Sanayii T.A.Ş.
159	Merinos Halı San. ve Tic. A.Ş.
160	Öznur Kablo San. ve Tic. A.Ş.
161	Matlı Yem San. ve Tic. A.Ş.
162	Eti Soda Üretim Pazarlama Nakliyat ve Elektrik Üretim San. ve Tic. A.Ş.
163	Bifa Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş.

Tablo 11A. (Devam) İSO Türkiye 500 2015 Yılı Özel Sektör Sıralaması

Sıra No	Şirketler
164	Çimko Çimento ve Beton San. Tic. A.Ş.
165	Özkan Demir Çelik Sanayi A.Ş.
166	Marsa Yağ San. ve Tic. A.Ş.
167	İGSAŞ-İstanbul Gübre Sanayii A.Ş.
168	Pınar Entegre Et ve Un Sanayii A.Ş.
169	Merkez Çelik San. ve Tic. A.Ş.
170	Aunde Teknik Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
171	Boyteks Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
172	Çekok Gıda San. ve Tic. A.Ş.
173	Doğuş Çay ve Gıda Maddeleri Üretim Pazarlama İth. İhr. A.Ş.
174	Coşkunöz Metal Form Makina Endüstri ve Ticaret A.Ş.
175	Şa-Ra Enerji İnşaat Tic. ve San. A.Ş.
176	Gübre Fabrikaları T.A.Ş.
177	Modern Oluklu Mukavva Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
178	Limak Çimento San. ve Tic. A.Ş.
179	Federal Mogul Powertrain Otomotiv A.Ş.
180	Kılıç Deniz Ürünleri Üretimi İhr. İth. ve Tic. A.Ş.
181	Koç Çelik Sanayi A.Ş.
182	Beşiktaş Gemi İnşa A.Ş.
183	İmbat Madencilik Enerji Turizm San. ve Tic. A.Ş.
184	Kerim Çelik Mamulleri İmalat ve Tic. A.Ş.
185	Polinas Plastik San. ve Tic. A.Ş.
186	AGT Ağaç San. ve Tic. A.Ş.
187	Orta Anadolu Ticaret ve Sanayi İşletmesi T.A.Ş.
188	Gemlik Gübre Sanayii A.Ş.
189	Menderes Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
190	İpek Kağıt San. ve Tic. A.Ş.
191	Oyak Beton San. ve Tic. A.Ş.
192	Saray Döküm ve Madeni Aksam Sanayi Turizm A.Ş.
193	Olmuksan International Paper Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
194	İlhan Demir Çelik ve Boru Profil Endüstrisi A.Ş.
195	Seval Kablo Aydınlatma Cihazları İth. İhr. San. ve Tic. A.Ş.
196	Mescier Demir Çelik San. ve Tic. Ltd. Şti.
197	Dünya Uluslararası Mücevherat ve Kuyumculuk San. ve Tic. A.Ş.
198	Çelikler Seyitömer Elektrik Üretim A.Ş.
199	Gram Altın Pazarlama San. ve Tic. A.Ş.
200	Balıkesir Elektromekanik Sanayi Tesisleri A.Ş.
201	Honda Türkiye A.Ş.
202	Tosyalı Demir Çelik Sanayi A.Ş.
203	ABB Elektrik Sanayi A.Ş.
204	Hasçelik Kablo San. ve Tic. A.Ş.

Tablo 11A. (Devam) İSO Türkiye 500 2015 Yılı Özel Sektör Sıralaması

Sıra No	Şirketler
205	Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.
206	Yayla Agro Gıda Sanayi ve Nakliyat A.Ş.
207	Bayer Türk Kimya Sanayii Ltd. Şti.
208	Süper Film Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
209	Mondi Tire Kutsan Kağıt ve Ambalaj Sanayi A.Ş.
210	HAVELSAN Hava Elektronik San. ve Tic. A.Ş.
211	Boğaziçi Beton San. ve Tic. A.Ş.
212	Özgün Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti.
213	FNSS Savunma Sistemleri A.Ş.
214	Mutlu Akü ve Malzemeleri Sanayi A.Ş.
215	Koç Haddecilik Tekstil İnşaat San. ve Tic. A.Ş.
216	Deva Holding A.Ş.
217	Egemen Elektrik Üretim A.Ş.
218	Reka Bitkisel Yağlar San. ve Tic. A.Ş.
219	Hugo Boss Tekstil Sanayi Ltd. Şti.
220	Teklas Kauçuk San. ve Tic. A.Ş.
221	İnci GS Yuasa Akü San. ve Tic. A.Ş.
222	Norm Cıvata San. ve Tic. A.Ş.
223	KÇS Kahramanmaraş Çimento Beton Sanayi ve Madencilik İşletmeleri A.Ş.
224	-
225	Karakaş Atlantis Kıymetli Madenler Kuyumculuk Telekomünikasyon San. ve Tic. A.Ş.
226	As Çimento San. ve Tic. A.Ş.
227	Nexans Türkiye Endüstri ve Ticaret A.Ş.
228	Eti Alüminyum A.Ş.
229	Hasçelik San. ve Tic. A.Ş.
230	Elita Gıda San. ve Tic. A.Ş.
231	Kent Gıda Maddeleri San. ve Tic. A.Ş.
232	Standard Profil Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.
233	Votorantim Çimento San. ve Tic. A.Ş.
234	Adopen Plastik ve İnşaat Sanayi A.Ş.
235	Arbel Bakliyat Hububat San. ve Tic. A.Ş.
236	Başhan Tarımsal Ürünleri Pazarlama San. ve Dış Tic. A.Ş.
237	Anadolu Cam Yenişehir Sanayi A.Ş.
238	Ümran Çelik Boru Sanayii A.Ş.
239	Gedik Tavukçuluk ve Tarım Ürünleri Tic. San. A.Ş.
240	Arslantürk Tarım Ürünleri San. İhr. ve İth. A.Ş.
241	Çınar Boru Profil San. ve Tic. A.Ş.
242	Yonca Gıda Sanayi İşletmeleri İç ve Dış Ticaret A.Ş.
243	BAGFAŞ Bandırma Gübre Fabrikaları A.Ş.
244	CMS Jant Sanayi A.Ş.
245	Ortadoğu Rulman San. ve Tic. A.Ş.

Tablo 11A. (Devam) İSO Türkiye 500 2015 Yılı Özel Sektör Sıralaması

Sıra No	Şirketler
246	Tümosan Motor ve Traktör Sanayi A.Ş.
247	BATIÇİM Batı Anadolu Çimento Sanayii A.Ş.
248	Şık Makas Giyim San. ve Tic. A.Ş.
249	Akdeniz Kimya San. ve Tic. A.Ş.
250	Kıpaş Kağıt Sanayi İşletmeleri A.Ş.
251	Adana Çimento Sanayii T.A.Ş.
252	Yıldız Sunta MDF Orman Ürünleri Sanayi Tesisleri İth. İhr. ve Tic. A.Ş.
253	Dinarsu İmalat ve Ticaret T.A.Ş.
254	Oba Makarnacılık San. ve Tic. A.Ş.
255	Amylum Nişasta San. ve Tic. A.Ş.
256	Hastavuk Gıda Tarım Hayvancılık San. ve Tic. A.Ş.
257	Vitra Karo San. ve Tic. A.Ş.
258	Şireci Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
259	Koçak Farma İlaç ve Kimya Sanayi A.Ş.
260	Polibak Plastik Film San. ve Tic. A.Ş.
261	Park Termik Elektrik San. ve Tic. A.Ş.
262	Kadooğlu Yağ San. ve Tic. A.Ş.
263	Ege Profil Tic. ve San. A.Ş.
264	Pakpen Plastik Boru ve Yapı Elemanları San. ve Tic. A.Ş.
265	Yolbulan Metal San. ve Tic. A.Ş.
266	Agromey Gıda ve Yem San. Tic. A.Ş.
267	Farplas Oto Yedek Parçaları İmalatı İthalatı ve İhracatı A.Ş.
268	Melike Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
269	Gates Powertrain Plastik Metal ve Makina San. ve Tic. Ltd. Şti.
270	-
271	-
272	Kansai Altan Boya San. ve Tic. A.Ş.
273	Polisan Boya San. ve Tic. A.Ş.
274	Trakya Yenişehir Cam Sanayii A.Ş.
275	Mitaş Enerji ve Madeni İnşaat İşleri T.A.Ş.
276	Elif Plastik Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
277	Bolu Çimento Sanayii A.Ş.
278	Vatan Plastik San. ve Tic. A.Ş.
279	-
280	Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.Ş.
281	Sırmagrup İçecek San. ve Tic. A.Ş.
282	Çimentaş İzmir Çimento Fabrikası T.A.Ş.
283	Arpaş İhracat İthalat ve Pazarlama A.Ş.
284	Selçuk İplik San. ve Tic. A.Ş.
285	Marmara Pamuklu Mensucat Sanayi Ticaret ve Elektrik Üretim A.Ş.
286	Peyman Kuruyemiş Gıda Aktariye Kimyevi Maddeler Tarım Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.

Tablo 11A. (Devam) İSO Türkiye 500 2015 Yılı Özel Sektör Sıralaması

Sıra No	Şirketler
287	Şahinler Metal San. ve Tic. A.Ş.
288	Göknur Gıda Maddeleri Enerji İmalat İth. İhr. Tic. ve San. A.Ş.
289	Yeşim Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
290	Nobel İlaç San. ve Tic. A.Ş.
291	Bosch Rexroth Otomasyon San. ve Tic. A.Ş.
292	T.T.L. Tütün San. ve Dış Tic. A.Ş.
293	Karteks Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
294	Erdemir Madencilik San. ve Tic. A.Ş.
295	Bossa Ticaret ve Sanayi İşletmeleri T.A.Ş.
296	-
297	Çalık Denim Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
298	İskur İplik Kumaş Mensucat Tic. ve San. A.Ş.
299	Sarbak Metal Tic. ve San. A.Ş.
300	Matesa Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
301	Mey Alkollü İçkiler San. ve Tic. A.Ş.
302	Baymak Makina San. ve Tic. A.Ş.
303	Kale Kilit ve Kalıp Sanayi A.Ş.
304	-
305	İZDEMİR Enerji Elektrik Üretim A.Ş.
306	İzocam Tic. ve San. A.Ş.
307	Elvan Gıda San. ve Tic. A.Ş.
308	Eker Süt Ürünleri Gıda San. ve Tic. A.Ş.
309	Ege Endüstri ve Ticaret A.Ş.
310	Üniteks Tekstil Gıda Motorlu Araçlar San. ve Tic. A.Ş.
311	Gümüşdoğa Su Ürünleri Üretim İhracat ve İthalat A.Ş.
312	Mem Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
313	Şirikçioğlu Mensucat San. ve Tic. A.Ş.
314	-
315	Ağır Haddecilik A.Ş.
316	Ak-Kim Kimya San. ve Tic. A.Ş.
317	Altek Döküm Hadde Mamulleri San. ve Tic. A.Ş.
318	Sun Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
319	Erciyas Çelik Boru Sanayi A.Ş.
320	Kardemir Haddecilik San. ve Tic. Ltd. Şti.
321	Mutlu Makarnacılık San. ve Tic. A.Ş.
322	Dimes Gıda San. ve Tic. A.Ş.
323	Samsun Makina Sanayi A.Ş.
324	-
325	Emek Boru Makina San. ve Tic. A.Ş.
326	Kerevitaş Gıda San. ve Tic. A.Ş.
327	CSUN Eurasia Enerji Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.

Tablo 11A. (Devam) İSO Türkiye 500 2015 Yılı Özel Sektör Sıralaması

Sıra No	Şirketler
328	Aves Enerji Yağ ve Gıda Sanayi A.Ş.
329	Boyçelik Metal San. ve Tic. A.Ş.
330	-
331	Mega Metal San. ve Tic. Ltd. Şti.
332	Pamukkale Kablo San. ve Tic. A.Ş.
333	Kümaş Manyezit Sanayi A.Ş.
334	Eti Krom A.Ş.
335	Altınyıldız Tekstil ve Konfeksiyon A.Ş.
336	Borsan Kablo Elektrik Aydınlatma İnşaat San. ve Tic. A.Ş.
337	BTA Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizmetleri A.Ş.
338	Aytaç Gıda Yatırım San. ve Tic. A.Ş.
339	Nuh'un Ankara Makarnası San. ve Tic. A.Ş.
340	Çayırova Boru San. ve Tic. A.Ş.
341	Koruma Klor Alkali San. ve Tic. A.Ş.
342	Kalde Klima Orta Basınç Fittings ve Valf Sanayi A.Ş.
343	Nitto Bento Bantçılık San. ve Tic. A.Ş.
344	Durmazlar Makina San. ve Tic. A.Ş.
345	Çamlı Yem Besicilik San. ve Tic. A.Ş.
346	Gürsoy Tarımsal Ürünler Gıda San. ve Tic. A.Ş.
347	Erkunt Traktör Sanayii A.Ş.
348	Flokser Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
349	Akyem Adana Yem Yağ Biodizel Tarım ve San. Tic. A.Ş.
350	Tersan Tersanecilik San. ve Tic. A.Ş.
351	Erak Giyim San. ve Tic. A.Ş.
352	Leoni Kablo ve Teknolojileri San. ve Tic. Ltd. Şti.
353	Göze Tarım Ürünleri Pazarlama San. ve Tic. A.Ş.
354	Yarış Kabin San. ve Tic. A.Ş.
355	Bien Yapı Ürünleri Sanayi Turizm ve Ticaret A.Ş.
356	Ozon Tekstil Konfeksiyon San. ve Tic. A.Ş.
357	Kumtel Dayanıklı Tüketim Malları Plastik San. ve Tic. A.Ş.
358	İskur Tekstil Enerji Tic. ve San. A.Ş.
359	İstikbal Mobilya San. ve Tic. A.Ş.
360	Ege Seramik San. ve Tic. A.Ş.
361	YATAŞ Yatak ve Yorgan San. Tic. A.Ş.
362	Akbaşlar Tekstil Enerji San. ve Tic. A.Ş.
363	Çamsan Entegre Ağaç San. ve Tic. A.Ş.
364	Ulusoy Un San. ve Tic. A.Ş.
365	Viko Elektrik ve Elektronik Endüstrisi San. ve Tic. A.Ş.
366	Göltaş Göller Bölgesi Çimento San. ve Tic. A.Ş.
367	Elba Basınçlı Döküm Sanayii A.Ş.
368	Ova Un Fabrikası A.Ş.

Tablo 11A. (Devam) İSO Türkiye 500 2015 Yılı Özel Sektör Sıralaması

Sıra No	Şirketler
369	Legrand Elektrik Sanayi A.Ş.
370	Yörükoğlu Süt ve Ürünleri San. Tic. A.Ş.
371	Işık Ahşap Profil Lojistik San. ve Tic. A.Ş.
372	Özyılmaz Fındık Tic. ve San. Ltd. Şti.
373	S.S. Marmara Zeytin Tarım Satış Kooperatifleri Birliği
374	Jotun Boya San. ve Tic. A.Ş.
375	Arslan Alüminyum A.Ş.
376	Gürteks İplik San. ve Tic. A.Ş.
377	Georg Fischer Hakan Plastik Boru ve Profil San. Tic. A.Ş.
378	B-Plas Bursa Plastik Metal İnşaat Enerji Madencilik Jeotermal Turizm Sivil Havacılık ve Tarım San. ve Tic. A.Ş.
379	Memişoğlu Tarım Ürünleri Ticaret Ltd. Şti.
380	Keskinkılıç Gıda San. ve Tic. A.Ş.
381	Yavuz Gıda San. ve Tic. A.Ş.
382	Tamek Gıda ve Konsantre San. ve Tic. A.Ş.
383	Teknopanel Çatı ve Cephe Panelleri Üretim San. ve Tic. A.Ş.
384	Bak Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
385	Aster Tekstil San. ve Dış Tic. A.Ş.
386	ENPAY Endüstriyel Pazarlama ve Yatırım A.Ş.
387	Umur Basım San. ve Tic. A.Ş.
388	Atom Kablo San. ve Tic. A.Ş.
389	Termo Teknik Tic. ve San. A.Ş.
390	Anadolu Cam Sanayii A.Ş.
391	Doğtaş Kelebek Mobilya San. ve Tic. A.Ş.
392	Kartal Halı Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
393	Trakya Döküm San. ve Tic. A.Ş.
394	Eroğlu Giyim San. Tic. A.Ş.
395	Özer Metal Sanayi A.Ş.
396	Toyota Boshoku Türkiye Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.
397	Aktül Kağıt Üretim Pazarlama A.Ş.
398	Poyraz Poyraz Fındık Entegre San. ve Tic. A.Ş.
399	Konya Çimento Sanayii A.Ş.
400	Katmerciler Araç Üstü Ekipman San. ve Tic. A.Ş.
401	Assan Panel San. ve Tic. A.Ş.
402	Farba Otomotiv Aydınlatma ve Plastik Fabrikaları A.Ş.
403	Taçim Çimento San. ve Tic. A.Ş.
404	Sarılar Dış Ticaret Ltd. Şti.
405	Teknorot Otomotiv Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.
406	Sun Chemical Matbaa Mürekkepleri ve Gereçleri San. ve Tic. A.Ş.
407	KİBSAŞ Karadeniz İnşaat ve Beton San. ve Tic. A.Ş.
408	Şimşek Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş.
409	Nuh Beton A.Ş.

Tablo 11A. (Devam) İSO Türkiye 500 2015 Yılı Özel Sektör Sıralaması

Sıra No	Şirketler
410	YÜNSA Yünlü San. ve Tic. A.Ş.
411	Arcelormittal Ambalaj Çeliği San. ve Tic. A.Ş.
412	Turkuvaz Plastik ve Temizlik Ürünleri San. Tic. A.Ş.
413	Akova Süt ve Gıda Mamülleri San. ve Tic. A.Ş.
414	Nadir Yağ San. ve Tic. A.Ş.
415	Yazaki Wiring Technologies Türkiye Elektrik Sistemleri San. ve Tic. Ltd. Şti.
416	Kahramanmaraş Kağıt San. ve Tic. A.Ş.
417	Gamateks Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
418	Maxion Jantaş Jant San. ve Tic. A.Ş.
419	Çayeli Bakır İşletmeleri A.Ş.
420	Abaloğlu Yağ San. ve Tic. A.Ş.
421	Yiğit Akü Malzemeleri Nakliyat Turizm İnşaat San. ve Tic. A.Ş.
422	Güney Çelik Hasır ve Demir Mamülleri San. Tic. A.Ş.
423	Özmaya Sanayi A.Ş.
424	Aslan Çimento A.Ş.
425	Sistem Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.
426	Adoçim Çimento Beton San. ve Tic. A.Ş.
427	Teksan Jeneratör Elektrik San. ve Tic. A.Ş.
428	Royal Halı İplik Tekstil Mobilya San. ve Tic. A.Ş.
429	Özdilek Ev Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
430	Kartonsan Karton San. ve Tic. A.Ş.
431	İndorama Ventures Adana Pet Sanayi A.Ş.
432	Samet Kalıp ve Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş.
433	Kaplan Kardeşler Halı San. ve Tic. Ltd. Şti.
434	Ermetal Otomotiv ve Eşya San. Tic. A.Ş.
435	Teksüt Süt Mamülleri San. ve Tic. A.Ş.
436	Küçükçalık Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
437	Seranit Granit Seramik San. ve Tic. A.Ş.
438	Aydınlar Yedek Parça San. ve Tic. A.Ş.
439	Akkim Yapı Kimyasalları San. ve Tic. A.Ş.
440	Detay Gıda San. ve Tic. A.Ş.
441	Erikli Su ve Meşrubat San. ve Tic. A.Ş.
442	Gürsoy Yem Gıda ve Hayvancılık San. ve Tic. Ltd. Şti.
443	Camiş Ambalaj Sanayi A.Ş.
444	Oğuz Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
445	Sersim Dayanıklı Tüketim Malları San. ve Tic. Koll. Şti. İbrahim ve Mustafa Ustaoglu
446	Sayınlar Gıda Maddeleri San. ve Tic. A.Ş.
447	ERBOSAN Erciyas Boru San. ve Tic. A.Ş.
448	İşıl Tekstil San. ve Tic. Ltd. Şti.
449	Kozlu Gıda İmalat San. Tic. ve Taşımacılık A.Ş.
450	Anı Bisküvi Gıda San. ve Tic. A.Ş.

Tablo 11A. (Devam) İSO Türkiye 500 2015 Yılı Özel Sektör Sıralaması

Sıra No	Şirketler
451	Soyyiğit Gıda San. ve Tic. A.Ş.
452	Sarar Giyim Tekstil Enerji San. ve Tic. A.Ş.
453	Abdioğulları Plastik ve Ambalaj Sanayi A.Ş.
454	Ferro Döküm San. ve Dış Tic. A.Ş.
455	ÇEMTAŞ Çelik Makina San. ve Tic. A.Ş.
456	Form Sünger ve Yatak San. Tic. A.Ş.
457	Sanko Enerji San. ve Tic. A.Ş.
458	-
459	Erdem Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
460	Helvacıade Gıda İlaç Kimya San. ve Tic. A.Ş.
461	-
462	Klimasan Klima San. ve Tic. A.Ş.
463	Emta Kablo San. ve Tic. A.Ş.
464	Frimpeks Kimya ve Etiket San. Tic. A.Ş.
465	Eti Gümüş A.Ş.
466	Çebitaş Demir Çelik Endüstrisi A.Ş.
467	ORMA Orman Mahsulleri İntegre San. ve Tic. A.Ş.
468	Torunlar Gıda San. ve Tic. A.Ş.
469	Modavizyon Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
470	Yakupoğlu Tekstil ve Deri San. Tic. A.Ş.
471	Tayeks Dış Ticaret ve Tekstil Sanayi A.Ş.
472	Çak Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
473	Teverpan MDF Levha San. ve Tic. A.Ş.
474	Bupiliç Entegre Gıda San. Tic. A.Ş.
475	BAŞTAŞ Başkent Çimento San. ve Tic. A.Ş.
476	Öztiryakiler Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş.
477	Bursa Beton San. ve Tic. A.Ş.
478	-
479	Daikin Isıtma ve Soğutma Sistemleri San. Tic. A.Ş.
480	BPO B-Plas Plastic Omnium Otomotiv Plastik ve Metal Yan Sanayi A.Ş.
481	Hekimoğlu Un Fabrikası Tic. ve San. A.Ş.
482	Denizli Çimento Sanayii T.A.Ş.
483	Felda Iffco Gıda San. ve Tic. A.Ş.
484	Baydemirler Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
485	Marshall Boya ve Vernik Sanayi A.Ş.
486	-
487	Cevher Jant Sanayii A.Ş.
488	Karaçuha Tarım Ürünleri İthalat İhracat San. ve Tic. Ltd. Şti.
489	SCA Yıldız Kağıt ve Kişisel Bakım Üretim A.Ş.
490	Tirsan Kardan San. ve Tic. A.Ş.
491	Konveyör Beyaz Eşya ve Otomotiv Yan San. Tic. A.Ş.

Kaynak: <http://www.iso500.org.tr> (2016).

EK 12**Tablo 12A. Araştırmanın Örneklemi (N=117) ve Değişken Verileri**

Sıra No	Şirketler	KSSP	KDNO	YBCO	BGZO	KNEO	KNYO	B	S
1	TÜPRAŞ-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	93,33	6,67	0,00	33,33	0,00	87,00	4780	3
3	Arçelik A.Ş.	100,00	8,33	8,33	33,33	0,00	87,00	26337	3
4	Oyak-Renault Otomobil Fabrikaları A.Ş.	86,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	29494	8
8	İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.	26,67	11,11	0,00	33,33	100,00	47,00	5262	3
12	Aygaz A.Ş.	80,00	11,11	11,11	33,33	100,00	59,00	1394	3
15	PETKİM Petrokimya Holding A.Ş.	73,33	0,00	44,44	33,33	0,00	0,00	2471	3
17	BSH Ev Aletleri San. ve Tic. A.Ş.	46,67	20,00	60,00	40,00	0,00	55,00	6624	3
20	Bosch San. ve Tic. A.Ş.	66,67	0,00	33,33	33,33	0,00	0,00	121	3
22	Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.	100,00	0,00	27,27	18,18	0,00	0,00	3129	3
24	Vestel Beyaz Eşya San. ve Tic. A.Ş.	93,33	16,67	0,00	33,33	0,00	39,00	5793	3
25	Sarkuysan Elektrolitik Bakır San. ve Tic. A.Ş.	80,00	9,09	0,00	18,18	100,00	65,00	687	3
26	Borçelik Çelik San. Tic. A.Ş.	20,00	16,67	0,00	33,33	0,00	56,00	12	8
28	Coca-Cola İçecek A.Ş.	93,33	0,00	25,00	33,33	0,00	0,00	2362	3
31	KARDEMİR Karabük Demir Çelik San. ve Tic. A.Ş.	40,00	0,00	0,00	36,36	0,00	0,00	3820	3
32	AKSA Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.	80,00	8,33	0,00	33,33	0,00	59,00	1258	3
40	Banvit Bandırma Vitaminli Yem Sanayii A.Ş.	26,67	14,29	28,57	28,57	0,00	64,00	4592	3
42	Yolbulan Baştuğ Metalurji Sanayi A.Ş.	13,33	25,00	0,00	0,00	100,00	42,00	776	3

Tablo 12A. (Devam) Araştırmanın Örneklemi (N=117) ve Değişken Verileri

Sıra No	Şirketler	KSSP	KDNO	YBCO	BGZO	KNEO	KNYO	B	S
44	SÜTAŞ Süt Ürünleri A.Ş.	80,00	27,27	0,00	18,18	0,00	47,33	4120	3
45	Diler Demir Çelik Endüstri ve Ticaret A.Ş.	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	17	8
46	İzmir Demir Çelik Sanayi A.Ş.	66,67	0,00	0,00	33,33	0,00	0,00	1132	3
48	BRİSA Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş.	100,00	9,09	27,27	18,18	0,00	60,00	2600	3
55	Akçansa Çimento San. ve Tic. A.Ş.	100,00	0,00	12,50	25,00	0,00	0,00	1168	3
57	Soda Sanayii A.Ş.	60,00	16,67	0,00	33,33	0,00	44,00	1556	3
59	Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.	73,33	0,00	11,11	33,33	0,00	0,00	7341	3
61	Kaptan Demir Çelik Endüstrisi ve Ticaret A.Ş.	13,33	20,00	0,00	0,00	0,00	50,00	2523	3
63	HES Hacılar Elektrik San. ve Tic. A.Ş.	60,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1048	3
67	Sasa Polyester Sanayi A.Ş.	66,67	0,00	0,00	33,33	0,00	0,00	1078	3
68	Ülker Çikolata Sanayi A.Ş.	73,33	0,00	11,11	33,33	0,00	0,00	7341	3
72	Çimsa Çimento San. ve Tic. A.Ş.	93,33	16,67	0,00	33,33	0,00	40,00	1136	3
73	Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.	93,33	0,00	0,00	33,33	0,00	0,00	2105	3
78	Goodyear Lastikleri T.A.Ş.	60,00	12,50	37,50	25,00	0,00	45,00	1647	3
79	Pınar Süt Mamülleri Sanayii A.Ş.	93,33	28,57	0,00	28,57	100,00	55,50	1172	3
90	Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri A.Ş.	73,33	12,50	37,50	37,50	100,00	59,00	440	3
94	Sarten Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	53,33	28,57	28,57	0,00	50,00	40,00	2466	3
98	Trakya Cam Sanayii A.Ş.	60,00	33,33	0,00	33,33	50,00	41,00	6229	3

Tablo 12A. (Devam) Araştırmanın Örneklemi (N=117) ve Değişken Verileri

Sıra No	Şirketler	KSSP	KDNO	YBCO	BGZO	KNEO	KNYO	B	S
101	Petlas Lastik San. ve Tic. A.Ş.	73,33	16,67	0,00	0,00	0,00	50,00	2479	3
104	Tat Gıda Sanayi A.Ş.	80,00	18,18	9,09	18,18	50,00	67,00	1068	3
105	Anadolu Isuzu Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	80,00	21,43	28,57	14,29	33,33	57,00	944	3
108	Kaleseramik Çanakkale Kalebodur Seramik San. A.Ş.	40,00	11,11	0,00	0,00	100,00	51,00	3192	3
111	Modern Karton San. ve Tic. A.Ş.	6,67	16,67	0,00	0,00	0,00	35,00	1045	3
116	Eczacıbaşı Yapı Gereçleri San. ve Tic. A.Ş.	66,67	16,67	0,00	33,33	0,00	56,00	15	8
132	Beşler Makarna Un İrmik Gıda San. ve Tic. A.Ş.	13,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	253	3
136	Hema Endüstri A.Ş.	13,33	40,00	0,00	0,00	0,00	35,00	2473	3
137	Nuh Çimento Sanayi A.Ş.	73,33	0,00	0,00	18,18	0,00	0,00	541	3
141	DYO Boya Fabrikaları San. ve Tic. A.Ş.	73,33	14,29	0,00	28,57	100,00	51,00	1060	3
144	Tırsan Treyler San. ve Tic. A.Ş.	13,33	33,33	0,00	0,00	100,00	33,00	15	8
145	Limak Batı Çimento San. ve Tic. A.Ş.	86,67	25,00	0,00	0,00	100,00	41,00	1798	3
149	Asil Çelik San. ve Tic. A.Ş.	33,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	905	3
151	Korteks Mensucat San. ve Tic. A.Ş.	13,33	20,00	0,00	0,00	0,00	40,00	4547	3
154	Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammadde. San. ve Tic. A.Ş.	66,67	16,67	0,00	33,33	0,00	56,00	15	8
158	Aşkale Çimento Sanayii T.A.Ş.	26,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6	8
159	Merinos Halı San. ve Tic. A.Ş.	20,00	16,67	0,00	0,00	0,00	63,00	2499	3
164	Çimko Çimento ve Beton San. Tic. A.Ş.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	951	3

Tablo 12A. (Devam) Araştırmanın Örneklemi (N=117) ve Değişken Verileri

Sıra No	Şirketler	KSSP	KDNO	YBCO	BGZO	KNEO	KNYO	B	S
168	Pınar Entegre Et ve Un Sanayii A.Ş.	86,67	28,57	0,00	28,57	100,00	55,50	917	3
176	Gübre Fabrikaları T.A.Ş.	40,00	0,00	0,00	37,50	0,00	0,00	1613	3
177	Modern Oluklu Mukavva Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	6,67	16,67	0,00	0,00	0,00	35,00	1045	3
178	Limak Çimento San. ve Tic. A.Ş.	86,67	25,00	0,00	0,00	100,00	41,00	1798	3
179	Federal Mogul Powertrain Otomotiv A.Ş.	13,33	0,00	33,33	33,33	0,00	0,00	64	3
181	Koç Çelik Sanayi A.Ş.	6,67	0,00	0,00	40,00	0,00	0,00	2	8
184	Kerim Çelik Mamulleri İmalat ve Tic. A.Ş.	20,00	16,67	0,00	33,33	0,00	56,00	12	8
189	Menderes Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	73,33	0,00	0,00	33,33	0,00	0,00	3999	3
190	İpek Kağıt San. ve Tic. A.Ş.	66,67	16,67	0,00	33,33	0,00	56,00	15	8
191	Oyak Beton San. ve Tic. A.Ş.	86,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	29494	8
192	Saray Döküm ve Madeni Aksam Sanayi Turizm A.Ş.	6,67	50,00	0,00	0,00	0,00	41,50	443	3
200	Balıkesir Elektromekanik Sanayi Tesisleri A.Ş.	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1034	3
205	Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.	73,33	25,00	25,00	25,00	100,00	43,00	2376	3
213	FNSS Savunma Sistemleri A.Ş.	33,33	20,00	0,00	40,00	100,00	40,00	48	8
215	Koç Haddecilik Tekstil İnşaat San. ve Tic. A.Ş.	6,67	0,00	0,00	40,00	0,00	0,00	2	8
216	Deva Holding A.Ş.	53,33	20,00	20,00	40,00	100,00	42,00	1224	3
225	Karakaş Atlantis Kıymetli Madenler Kuyumculuk Telekom. San. ve Tic. A.Ş.	46,67	40,00	0,00	40,00	0,00	47,50	163	3
231	Kent Gıda Maddeleri San. ve Tic. A.Ş.	13,33	0,00	28,57	0,00	0,00	0,00	1121	3

Tablo 12A. (Devam) Araştırmanın Örneklemi (N=117) ve Değişken Verileri

Sıra No	Şirketler	KSSP	KDNO	YBCO	BGZO	KNEO	KNYO	B	S
237	Anadolu Cam Yenişehir Sanayi A.Ş.	86,67	16,67	16,67	33,33	0,00	44,00	4338	3
243	BAGFAŞ Bandırma Gübre Fabrikaları A.Ş.	13,33	14,29	0,00	28,57	0,00	52,00	375	3
246	Tümosan Motor ve Traktör Sanayi A.Ş.	13,33	20,00	0,00	40,00	0,00	53,00	478	3
249	Akdeniz Kimya San. ve Tic. A.Ş.	86,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	29494	8
251	Adana Çimento Sanayii T.A.Ş.	46,67	14,29	0,00	28,57	100,00	29,00	342	3
257	Vitra Karo San. ve Tic. A.Ş.	66,67	16,67	0,00	33,33	0,00	56,00	15	8
264	Pakpen Plastik Boru ve Yapı Elemanları San. ve Tic. A.Ş.	13,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	714	3
273	Polisan Boya San. ve Tic. A.Ş.	73,33	11,11	0,00	22,22	0,00	51,00	1337	8
274	Trakya Yenişehir Cam Sanayii A.Ş.	46,67	33,33	0,00	33,33	50,00	41,00	6229	3
277	Bolu Çimento Sanayii A.Ş.	66,67	14,29	0,00	28,57	100,00	29,00	347	3
285	Marmara Pamuklu Mensucat San. Tic. ve Elek. Üretim A.Ş.	6,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	602	3
290	Nobel İlaç San. ve Tic. A.Ş.	6,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1220	3
295	Bossa Ticaret ve Sanayi İşletmeleri T.A.Ş.	13,33	28,57	0,00	28,57	50,00	46,00	2650	3
305	İZDEMİR Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	60,00	0,00	0,00	33,33	0,00	0,00	1132	3
309	Ege Endüstri ve Ticaret A.Ş.	6,67	14,29	0,00	28,57	0,00	69,00	567	3
316	Ak-Kim Kimya San. ve Tic. A.Ş.	93,33	33,33	0,00	0,00	0,00	42,67	4999	8
319	Erciyas Çelik Boru Sanayi A.Ş.	13,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	357	3
322	Dimes Gıda San. ve Tic. A.Ş.	13,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	422	3

Tablo 12A. (Devam) Araştırmanın Örneklemi (N=117) ve Değişken Verileri

Sıra No	Şirketler	KSSP	KDNO	YBCO	BGZO	KNEO	KNYO	B	S
326	Kerevitaş Gıda San. ve Tic. A.Ş.	33,33	0,00	0,00	28,57	0,00	0,00	1563	3
335	Altınyıldız Tekstil ve Konfeksiyon A.Ş.	100,00	22,22	11,11	33,33	0,00	49,00	9952	8
360	Ege Seramik San. ve Tic. A.Ş.	26,67	0,00	0,00	33,33	0,00	0,00	1132	3
361	YATAŞ Yatak ve Yorgan San. Tic. A.Ş.	40,00	28,57	0,00	28,57	0,00	47,00	1554	3
363	Çamsan Entegre Ağaç San. ve Tic. A.Ş.	33,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	400	3
364	Ulusoy Un San. ve Tic. A.Ş.	60,00	0,00	0,00	40,00	0,00	0,00	230	3
366	Göлтаş Göller Bölgesi Çimento San. ve Tic. A.Ş.	73,33	28,57	0,00	28,57	0,00	54,50	432	3
376	Gürteks İplik San. ve Tic. A.Ş.	13,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1521	3
384	Bak Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	33,33	0,00	0,00	25,00	0,00	0,00	550	3
387	Umur Basım San. ve Tic. A.Ş.	13,33	33,33	0,00	0,00	100,00	55,00	620	3
391	Doğtaş Kelebek Mobilya San. ve Tic. A.Ş.	73,33	16,67	0,00	33,33	100,00	47,00	1355	3
400	Katmerciler Araç Üstü Ekipman San. ve Tic. A.Ş.	60,00	0,00	0,00	40,00	0,00	0,00	349	3
409	Nuh Beton A.Ş.	73,33	0,00	0,00	18,18	0,00	0,00	541	3
410	YÜNSA Yünlü San. ve Tic. A.Ş.	66,67	16,67	0,00	33,33	100,00	43,00	1539	3
424	Aslan Çimento A.Ş.	66,67	16,67	0,00	33,33	100,00	53,00	248	3
428	Royal Halı İplik Tekstil Mobilya San. ve Tic. A.Ş.	26,67	0,00	0,00	33,33	0,00	0,00	782	3
430	Kartonsan Karton San. ve Tic. A.Ş.	60,00	20,00	0,00	20,00	0,00	57,00	386	3
432	Samet Kalıp ve Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş.	33,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1273	3

Tablo 12A. (Devam) Araştırmanın Örneklemi (N=117) ve Değişken Verileri

Sıra No	Şirketler	KSSP	KDNO	YBCO	BGZO	KNEO	KNYO	B	S
437	Seranit Granit Seramik San. ve Tic. A.Ş.	33,33	0,00	0,00	33,33	0,00	0,00	200	8
438	Aydınlar Yedek Parça San. ve Tic. A.Ş.	13,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1300	3
439	Akkim Yapı Kimyasalları San. ve Tic. A.Ş.	93,33	33,33	0,00	0,00	0,00	42,67	4999	8
447	ERBOSAN Erciyas Boru San. ve Tic. A.Ş.	20,00	0,00	0,00	28,57	0,00	0,00	330	3
452	Sarar Giyim Tekstil Enerji San. ve Tic. A.Ş.	13,33	20,00	0,00	0,00	0,00	32,00	2059	3
455	ÇEMTAŞ Çelik Makina San. ve Tic. A.Ş.	66,67	11,11	0,00	22,22	100,00	37,00	407	3
462	Klimasan Klima San. ve Tic. A.Ş.	60,00	0,00	50,00	33,33	0,00	0,00	884	3
467	ORMA Orman Mahsulleri İntegre San. ve Tic. A.Ş.	26,67	28,57	0,00	0,00	50,00	57,00	385	3
468	Torunlar Gıda San. ve Tic. A.Ş.	20,00	0,00	0,00	28,57	0,00	0,00	134	8
477	Bursa Beton San. ve Tic. A.Ş.	53,33	14,29	0,00	0,00	100,00	37,00	650	3

Not 1: Sektör 3=İmalat Sanayi, Sektör 8=Mali Kuruluşlar

Not 2: Tabloda kullanılan kısaltmaların açıklamaları aşağıda verilmektedir.

KSSP Kurumsal Sosyal Sorumluluk Performansı

KDNO Yönetim Kurulu Kadın Üye Oranı

YBCO Yönetim Kurulu Yabancı Uyruklu Üye Oranı

BGZO Yönetim Kurulu Bağımsız Üye Oranı

KNEO Yönetim Kurulu Lisansüstü Dereceli Kadın Üye Oranı

KNYO Yönetim Kurulu Kadın Üye Yaş Ortalaması

B Büyüklük

S Sektör

ÖZGEÇMİŞ			
Adı - Soyadı	Neşe		ÇOLAKOĞLU
Doğum Yeri ve Yılı	İskenderun		1972
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce		
Eğitim Durumu	Başlama - Bitirme Yılı		Kurum Adı
Lise	1986	1989	İskenderun Lisesi, Hatay
Lisans	1990	1995	Ankara Üniversitesi, Ankara
Yüksel Lisans	2010	2012	Aksaray Üniversitesi, Aksaray
Doktora	2013	2018	Uludağ Üniversitesi, Bursa
Çalıştığı Kurum(lar)	Başlama - Ayrılma Yılı		Çalışılan Kurumun Adı
1.	1995	1997	AGB Elektronik
2.	1997	2006	Erkurt Holding
3.	2010	2016	Aksaray Üniversitesi
4.	2016	-	Sütaş Grubu
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar	Elektrik Mühendisleri Odası, Bursa Şubesi		
Katıldığı Proje ve Toplantılar	<u>Verdiği Akademik Dersler</u>		
	Girişimcilik		
	İşletme Yönetimi		
	Bilgi ve İletişim Teknolojisi		
	Bilgisayar Donanımı		
	ERP Yazılımları		
	Ofis Yazılımları		
	ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemleri		
	Kalite Yönetim Sistemleri		
	Toplam Kalite Yönetimi		
	Güvenlik Sistem ve Cihazları		
	Yangın Güvenliği ve Doğal Afetler		
	İş Sağlığı ve Güvenliği		
	Çevre Sağlığı		
Endüstriyel Atıklar ve Çevre İlişkisi			

	<u>Katıldığı Sertifikalı Kurs ve Eğitimler</u>
	Üretim Kaynakları Yönetimi
	Şirketlerde Stratejik Düşünce
	İletişim Becerileri
	Stratejik Planlama
	Proje Yönetimi
	Değişim Yönetimi
	Malzeme Hareketleri & Milk Run Sistemi
	Süreç İyileştirme & Problem Çözme Teknikleri
	Yalın Üretim & Değer Akış Analizi
	ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi
	ISO 16949 Otomotiv Sektörü Kalite Yönetim Sistemi
	Ford Q1 Sistemi
	APQP (Advanced Product Quality Planning)
	PPAP (Production Part Approval Process)
	Toyota Üretim Sistemi
	Benchmarking (Kıyaslama)
	AQPP (Advanced Quality Product Planning)
	İşletme Bütçeleri ve Bütçe Kontrol
	Balanced Score Card
	İş İngilizcesi Semineri
	Proje Döngüsü Yönetimi
	Değişim Liderliği ve Koçluğu 1-2
	Çevik Strateji
	Müzakere ve İkna
	Yönetim Okulu: Gelişim Koçluğu
Yayımlar:	<p>ÇOLAKOĞLU, N., ERYILMAZ, M. (2017). "A Literature Review on the Relationship Between Board Diversity and Corporate Social Responsibility Activities", Route Educational and Social Science Journal, 4(8), pp. 127 - 135.</p> <p>ÇOLAKOĞLU, N., ERYILMAZ M. (2017). "Yönetim Kurulu Çeşitliliği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri İlişkisi Üzerine Bir Yazın Taraması", 1.Uluslararası Eğitim Bilimleri ve Sosyal Bilimler Sempozyumu, Bandırma, Türkiye.</p> <p>AKOLAŞ, D.A., ÇOLAKOĞLU, N. (2012). "Stok Yönetiminde Yazılım Kullanımı: Otomotiv Yan Sanayinde Bir İşletme Uygulaması", 11.Ulusal İşletmecilik Kongresi, Konya, Türkiye.</p>

İletişim (e-posta):	nesecolakoglu@hotmail.com
Tarih İmza Adı - Soyadı	



ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Neşe ÇOLAKOĞLU
Tez Adı	YÖNETİM KURULU CİNSİYET ÇEŞİTLİLİĞİNİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: TÜRKİYE 500 ARAŞTIRMASI
Enstitü	Sosyal Bilimler
Anabilim Dalı	İşletme
Tez Türü	Doktora
Tez Danışman(lar)ı	Pfof. Dr. Mehmet ERYILMAZ
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) izni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama izni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin Veriyorum

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih : 31.07.2018

İmza :